

**Günter Siegel** Erprobungsklausel Berlin

**Christoph Maas** Hamburger Weg

**Hans-Wolfgang Waldeyer** Brandenburg und Baden-Württemberg

**Thomas Stelzer-Rothe** Berufungsverfahren

**Johann Janssen** Qualitätsmanagementsystem für Hochschulen

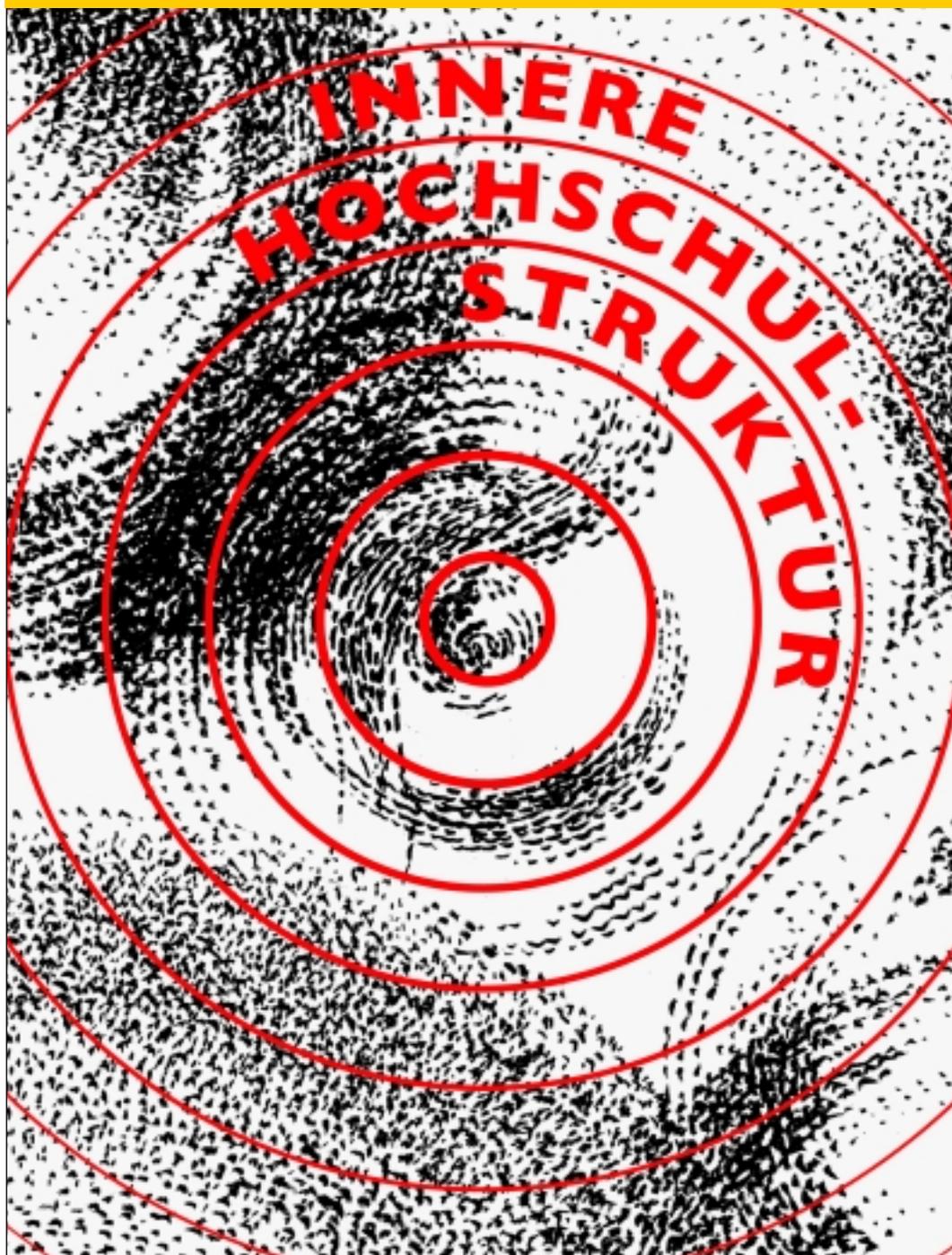
**Wilfried Jungkind und Reinhard Doleschal**  
Fachintegrierte Vermittlung von Schlüsselqualifikationen

**Matthias Schmieder** Kampf um die besten Bewerber

**Philipp Eckardt** Do-it-yourself Karriereberatung

**Volker Luebben** IT-Lehrplanung

für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst



# Seminare des Hochschullehrerbundes *hlb*

## Jetzt anmelden: Fax 0228-354512!

- |                         |   |                          |
|-------------------------|---|--------------------------|
| 7. November 2006        | <b>W-Besoldung:</b> kompetent beraten,<br>verhandeln und entscheiden<br>Wissenschaftszentrum Bonn, 10.30 Uhr bis 17.00 Uhr  | <input type="checkbox"/> |
| 17. – 18. November 2006 | <b>Intensiv-Bewerbertraining FH-Professur</b><br>Siegburg (ICE-Strecke Frankfurt-Köln)<br>Freitag 16.00 Uhr bis Samstag 17.15 Uhr<br>Der Seminarbeitrag beträgt 550,- EUR,<br>eine Ermäßigung ist nicht möglich | <input type="checkbox"/> |
| 21. November 2006       | <b>Akkreditierung</b> in den Wirtschafts-, Ingenieur-<br>und Sozialwissenschaften<br>Wissenschaftszentrum Bonn, 10.30 Uhr bis 17.00 Uhr   | <input type="checkbox"/> |
| 23. November 2006       | <b>Drittmittelforschung:</b> erfolgreiche Planung,<br>Beantragung und Durchführung<br>Wissenschaftszentrum Bonn, 10.30 Uhr bis 17.00 Uhr  | <input type="checkbox"/> |
| 24. November 2006       | <b>Das Berufungsverfahren an Fachhochschulen:<br/>rechtliche und praktische Aspekte</b><br>Wissenschaftszentrum Bonn, 10.30 Uhr bis 17.00 Uhr<br>Der Seminarbeitrag beträgt einheitlich 250,- EUR.              | <input type="checkbox"/> |
| 27. November 2006       | <b>Planspiel-Einsatz in der Lehre</b><br><i>hlb</i> -Workshop in Kooperation mit TERTIA und BTI,<br>Wissenschaftszentrum Bonn, 11.00 Uhr bis 17.00 Uhr  | <input type="checkbox"/> |

Der Seminarbeitrag beträgt für *hlb*-Mitglieder 250,-EUR, Nichtmitglieder zahlen 400,-EUR. Im Seminarbeitrag enthalten sind umfangreiche Seminarunterlagen, Getränke sowie ein Mittagessen. Ein Seminarprogramm erhalten Sie nach Anmeldung. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter: [www.hlb.de](http://www.hlb.de)

Hiermit melde ich mich zu den oben angegebenen (bitte ankreuzen !) *hlb*-Seminaren an:

Titel, Vorname, Name: \_\_\_\_\_

Institution/Hochschule: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_ PLZ, Wohnort: \_\_\_\_\_

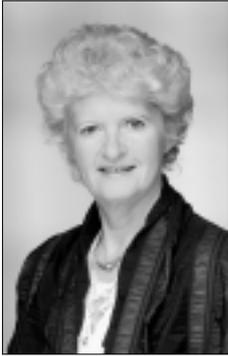
Rechnungsanschrift: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Ich bin  Mitglied im *hlb*  kein Mitglied im *hlb*  an einer Mitgliedschaft im *hlb* interessiert  
und zahle im Falle eines Beitritts zum *hlb*  
nur den ermäßigten Seminarbeitrag

(Datum, Unterschrift) \_\_\_\_\_



Bis zum Jahre 2010 sollen nach dem Beschluss der Kultusministerkonferenz fast alle Studiengänge auf das gestufte Studiensystem des Bologna-Prozesses umgestellt sein.

Die Umstellung ist in vollem Gang: Laut einer Studie der Hochschulrektorenkonferenz Stand April 2006 machen Bachelor- (972 Angebote) und Master-Studiengänge (656 Angebote) bereits 57 Prozent des gesamten Studienangebots der Fachhochschulen aus.

Die Master-Studiengänge berechtigen zur Promotion. Die Promotion (doctrate) ist der dritte Zyklus im Bologna-Prozess. Die Fachhochschulen haben kein Promotionsrecht.

Es ist unbestritten, dass die Fachhochschulen im internationalen Wettbewerb von den ausländischen Hochschulen als gleichberechtigte Partner angesehen werden. Das zeigen die vielen Kooperationen und auch die zahlreichen Doppeldiplome. Wenn die Fachhochschulen im Wettbewerb der Hochschulen im gemeinsamen europäischen Hochschulraum chancenreich teilnehmen sollen, ist deshalb zumindest das Recht zur Vergabe des PHD-Grades dringend notwendig.

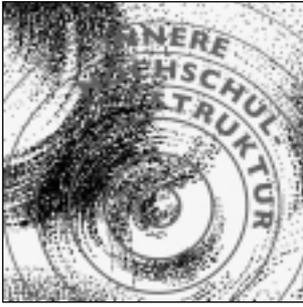
Die derzeitigen Statuten der EUA (European University Association, Mitglied in der Bologna Follow-up Gruppe, im Board und in allen Subarbeitsgruppen) zeigen, dass die deutschen Fachhochschulen gegenüber den Hochschulen anderer Länder schwerwiegend benachteiligt sind: Die EUA nimmt nur Hochschulen auf, die den Dokortitel oder den PHD-Grad verleihen dürfen. Soll der internationale Wettbewerb der Hochschulen nicht ohne die Fachhochschulen stattfinden, ist der PHD für die Fachhochschulen unumgänglich!

Durch den PHD-Grad

- würde der vom Gesetzgeber angestrebte Wettbewerb der Hochschulkarten im Bereich der Forschung wesentlich gefördert.
- gelänge es den Fachhochschulen, ihre besten Absolventen an sich zu binden, um den Technologietransfer weiter zu verbessern und ihre Drittmittelbasis zu stärken.
- könnten die Fachhochschulen ihr Profil im Bereich der anwendungsbezogenen Forschung und Entwicklung schärfen und die Qualität der anwendungsbezogenen wissenschaftlichen Lehre fördern.
- könnten die Fachhochschulen einen wichtigen Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland leisten und den Lissabon-Prozess vorantreiben, indem neue Erkenntnisse der Wissenschaft schneller in vermarktbare Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden könnten.
- wären die Fachhochschulen attraktiver für Studienanfänger und die Bewerber für ein Professorenamt. Zugleich würden die Universitäten hinsichtlich der Anzahl der Studierenden, der Promotionsbewerber und der Doktoranden entlastet.

Meine Forderungen stelle ich zur Diskussion. Bitte, beteiligen Sie sich daran im Januarheft 2007, das den Schwerpunkt hat: „Promotion: Der dritte Zyklus im Bologna-Prozess“. Ich freue mich auf Ihre Beiträge.

*Ihre Dorit Loos*



- 03 Leitartikel  
PHD für die Fachhochschulen!

### Innere Hochschulstruktur

- 08 Die Erprobungsklausel und die Berliner Fachhochschulen  
*Günter Siegel*
- 12 Hochschulmanagement – der Hamburger Weg  
*Christoph Maas*
- 20 Die Organisationsstrukturen der Hochschulen Brandenburgs und Baden-Württembergs  
*Hans-Wolfgang Waldeyer*
- 32 Die Berufung von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen als strategische Aufgabe  
*Thomas Stelzer-Rothe*
- 36 Einsatz eines IT-gestützten prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems für Hochschulen  
*Johann Janssen*
- 40 Fachintegrierte Vermittlung von Schlüsselqualifikationen  
*Wilfried Jungkind und Reinhard Doleschal*
- 44 Kampf um die besten Bewerber ist in vollem Gange  
*Matthias Schmieder*

- 48 Die Do-it-yourself Karriereberatung  
*Philipp Eckardt*
- 52 Durch Software unterstützte Lehrplanung an der FH OOW  
*Volker Luebben*

### h/b-Aktuell

- 06 Exzellenz an Fachhochschulen
- 06 Global Player



Foto: Hubert Mücke

- 16 Studienkurs „Immobilienbetriebswirt/in (FH)“ in Erfurt
- 16 Datenschutzrecht online in Frankfurt
- 16 Mediation als Wochenendkurs

### FH-Trends

- 16 Einzigartiges Studienangebot Sozialkompetenz an der FH Mainz
- 17 Forschungsprojekt Webmation
- 17 „Maisterhafte“ Entwicklung
- 17 Forschungsgelder für Stent Design
- 18 Miniatur Festkörper Laser
- 18 FH Kaiserslautern bei FH<sup>3</sup> erfolgreich
- 18 FH Frankfurt auf der Berufsbildungsmesse
- 19 Neuer Bachelor-Studiengang „Umweltschutz“ in Bingen
- 19 Neuer Master-Studiengang „Landwirtschaft und Umwelt“ in Bingen
- 46 Fußball-Weltmeisterschaft



Foto: Hochschule Esslingen, Archiv

## Aus den Ländern

- 57 BW: Hochschule 2012
- 58 HE: Wissenschaftsminister Corts erläutert geplante Einführung von Studienbeiträgen
- 58 Konferenz Hessischer Fachhochschulpräsidenten lehnt Studienbeiträge ab

## Wissenswertes

- 30 Wirkung der Berufungsvereinbarung nach Beamtenernennung
- 31 Kein Anspruch eines Beamten auf bestimmtes Dienstzimmer



Energie für Ghana

Foto: FH Gelsenkirchen

- 29 Leserbrief: Vorausschauender Leserbrief zum Themenschwerpunkt: Innere Hochschulstruktur
- 15 Autoren gesucht
- 59 Impressum
- 59 Neues von Kollegen
- 60 Neuberufene

## Berichte

- 47 Energie für Ghana
- 47 CampusPraxis für Physiotherapie
- 47 BMBF fördert Simulation in der Werkstoffentwicklung
- 51 Promotionsrecht für die Fachhochschulen
- 55 Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen bei der Einführung von Studienbeiträgen

## Exzellenz an Fachhochschulen

Das Bundespräsidium des Hochschullehrerbundes *h*lb führte am 30. August 2006 ein Gespräch mit der Bundesministerin für Bildung und Forschung, Frau Dr. Annette Schavan. Im Zentrum des Gespräches stand die Zukunft der Gesetzgebungskompetenz des Bundes für den Hochschulbereich, die Einstufung der Absolventen der Fachhochschulen in die Laufbahnen des höheren Dienstes, eine notwendige Ausweitung des Fächerspektrums und Möglichkeiten für eine Förderung von Exzellenz an Fachhochschulen.

### Gleichwertigkeit und Forschung

Der Hochschullehrerbund hat sich gegen einen Wegfall der Rahmenkompetenz des Bundes für das Hochschulwesen ausgesprochen, weil der Bund die Fachhochschulen seit vielen Jahren in ihrer Entwicklung gefördert hat. Das gilt einerseits für seine Gesetzgebung, die keine Unterscheidung zwischen den Hochschularten vorsah und andererseits insbesondere für die Förderung der Forschung an Fachhochschulen. Das Programm zur Förderung angewandter Forschung an Fachhochschulen hat in den Jahren seines Bestehens die Forschung an Fachhochschulen auf ein nicht geahntes quantitatives und qualitatives Niveau gehoben. Diesem Sogeffekt musste das Programm durch vielfältige Strukturänderungen Rechnung tragen. Die Bundesregierung möchte auch in den kommenden Jahren die Forschung in den Ingenieur-, Natur- und Wirtschaftswissenschaften im Rahmen des Programms „Forschung an Fachhoch-

schulen und Unternehmen (FhprofUnd)“ fördern. Sie wird hierzu im Jahr 2007 zunächst 15. Millionen Euro und im darauf folgenden Jahr 30 Millionen Euro bereitstellen. In der Begründung zum Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes (Föderalismusreform) ist die Förderung der FH-Forschung als weiterhin zulässig eingeräumt worden.

### Einstufung der Absolventen

In den Vereinbarungen zwischen Innen- und Kultusministerkonferenz des Jahres 2002 wurde ein Zusatz im Rahmen der Akkreditierung als Voraussetzung für den Zugang von Master-Absolventen von Fachhochschulen zu den Laufbahnen des höheren Dienstes vereinbart. Nach der Föderalismusreform können Bund und Länder eigenständig über Laufbahnen und deren Zugangsvoraussetzungen entscheiden. Das Bundespräsidium des *h*lb bat Frau Bundesministerin Schavan, im Kabinett dafür zu werben, dass alle Hochschulabsolventen mit Masterabschluss im

Zuständigkeitsbereich des Bundes gleichen Zugang zu den Laufbahnen erhalten.

### Exzellenz-Wettbewerb

Bund und Länder haben eine Exzellenz-Initiative zur Förderung universitärer Spitzenforschung mit einem beachtlichen Finanzaufwand gestartet. Fachhochschulen sind aus dieser Initiative als Antragsteller ausgeschlossen. Sie können allenfalls als Projektpartner von Universitäten auftreten. Daher regte das Bundespräsidium an, einen Exzellenz-Wettbewerb Fachhochschulen einzurichten. Frau Bundesministerin Schavan und das Bundespräsidium des *h*lb waren sich einig in der Auffassung, dass ein Exzellenz-Wettbewerb Fachhochschulen über den Forschungsbereich hinausgehen sollte und weitere Aspekte einbeziehen müsse, die für die Weiterentwicklung der Fachhochschulen von übergeordneter Bedeutung sind.

Hubert Mücke

## Global Player

Der Einfluss auf das nationale Hochschulwesen, der vom Bologna-Raum und der Europäischen Union der 25 ausgeht, verstärkt sich zunehmend. Eine Arbeitsgruppe des Hochschullehrerbundes *h*lb unter Leitung von Frau Professorin Ursula Männle, Mitglied des Bayerischen Landtags und im interparlamentarischen Ausschuss der Regionen, hat damit begonnen, die Belange der Fachhochschulen auf der Ebene des Bologna-Raumes zu vertreten. Nach einer Informationsphase ist die Arbeitsgruppe nun in die Phase der politischen Beratung eingetreten. Im Laufe der Gespräche, die mit Vertretern der European University Association (EUA), der EU-Kommission und mit der Abgeordneten des Europäischen Parlaments, Frau Doris Pack, am 3. Oktober in Brüssel geführt wurden, stellte sich heraus, dass die besondere Situation der deutschen Fachhochschulen auf internationaler Ebene schwer zu vermitteln ist.



V.l.n.r.: Prof. Ursula Männle MdL (*h*lb-Vizepräsidentin), Prof. Dr. Günter Siegel (*h*lb-Vizepräsident, TFH Berlin), Bundesministerin Dr. Annette Schavan, Prof. Dr. Nicolai Müller-Bromley (*h*lb-Präsident, FH Osnabrück), Dr. Hubert Mücke (*h*lb-Bundesgeschäftsführer)

Wie soll der Niederländer oder die Österreicherin wissen, dass Fachhochschulen und Universitäten in Deutschland gleichwertige Hochschuleinrichtungen und die Bologna-Abschlüsse gleichgestellt sind und dass ausschließlich die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses bislang den Universitäten vorbehalten ist. Nicht universitäre akademische Einrichtungen im übrigen europäischen Ausland sind meist dem Bereich der Berufsausbildung zugeordnet und lassen die für Hochschulen typischen Merkmale vermissen, insbesondere hinsichtlich Qualifikation und Qualität des hauptberuflichen Lehrpersonals und dessen Rekrutierung.

Insofern wurde während der Diskussion mit Karin Riegler von der EUA sehr deutlich, dass sich die EUA zunehmend in einen Widerspruch verstrickt: Einerseits hält sie am formalen Kriterium Promotionsrecht als Voraussetzung für die Mitgliedschaft von Hochschulen fest, andererseits forciert sie als Mitglied der Bologna-Follow-Up-Group die Anwendung inhaltlicher Kriterien bei der Einstufung von Studienabschlüssen, also die Einhaltung von Mindeststandards, die Qualitätssicherung durch Akkreditierung und die output-Orientierung. Eine gleichberechtigte Mitwirkung der deutschen Fachhochschulen innerhalb der EUA als Vertreterin der Hochschulen im Bologna-Prozess ist überfällig. Die Arbeitsgruppe wird dieses Ziel weiter verfolgen.

### Europa im globalen Vergleich

Europas Gesellschaft gilt als hoch gebildet, obwohl nur 21 % der EU-Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter über einen Hochschulabschluss verfügen. Das sind deutlich weniger als in den USA (38 %), Kanada (43 %), Japan (36 %) oder Südkorea (26 %). Auch steigen die Studierendenzahlen in anderen Teilen der Welt höher und rascher – in erster Linie dank wesentlich höherer privater Finanzierung. Die EU bildet zwar mehr Graduierte in den Bereichen Naturwissenschaften und Technik aus und bringt insgesamt mehr Doktorandinnen und Doktoranden hervor, beschäftigt jedoch



Foto oben: Karin Riegler (EUA, links), Peter van der Heyden (EU-Kommission)



Foto links: Doris Pack, Abgeordnete des Europäischen Parlaments

### Bildung in Europa

nur 5,5 Forscher/innen pro 1.000 Beschäftigte, was geringfügig weniger ist als in Kanada und Südkorea, aber deutlich weniger als in den USA (9,0) und Japan (9,7).

Die EU-Kommission hat als Hindernisse für einen wettbewerbsfähigen europäischen Hochschulraum mangelnde Differenzierung in den Hochschuleinrichtungen und Studienangeboten ausgemacht, darüber hinaus die für Ausländer unverständliche Struktur des Hochschulwesens, die Überregulierung und die Unterfinanzierung. Sie unterstützt daher den Bologna-Prozess nachdrücklich und wird ihn finanziell begleiten. Darüber hinaus hat die EU-Kommission einen europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen verabschiedet, der den Bürgern und den Ausbildungsstätten die Möglichkeit eröffnen soll, Qualifikationen, also Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen im weiteren Sinn, unabhängig von der Institution, an der sie erworben wurden, 8 Niveaus zuzuordnen.

Nach Artikel 149 und 150 EG-Vertrag sind die Mitgliedsstaaten für die Gestaltung und die Lehrinhalte ihres Bildungs- und Ausbildungssystems allein verantwortlich. Weitere Zuständigkeiten haben sie bezüglich der Festlegungen der Qualifikationen/Voraussetzungen für die Aufnahme und Ausübung eines Berufs. Diese nationalen Vorschriften können zu einer Beschränkung der Freizügigkeit, der Niederlassungs- und der Dienstleistungsfreiheit (Art. 39, 43 und 49 EG-Vertrag) insbesondere bei den reglementierten Berufen führen. Das Europäische Parlament hat daher im Jahr 2005 eine Studie zur Mobilität von Studierenden im Europa der 25 erstellen lassen. Im Verlauf des Gespräches mit Frau Doris Pack, Mitglied des Europäischen Parlaments und im Kulturausschuss, wurde die Notwendigkeit deutlich, die Auswirkungen der Umsetzung des Bologna-Prozesses auf die Mobilität der Studierenden zu untersuchen. Hierzu wird der Ausschuss eine Anhörung durchführen bei deren Vorbereitung der Hochschullehrerbund *h/b* behilflich sein wird.

*Hubert Mücke*

# Die Erprobungsklausel und die Berliner Fachhochschulen



Günter Siegel

Prof. Dr. Günter Siegel  
Technische Fachhochschule  
Berlin,  
FB Informatik und Medien  
email:siegel@tfh-berlin.de

Der originale Beitrag umfasst die Umsetzung der Erprobungsklausel bei der TFH und der FHTW Berlin sowie der Humboldt Universität. Er kann bei der Geschäftsstelle des Hochschullehrerbundes angefordert werden.

1997 wurde in das Berliner Hochschulgesetz (BerlHG) eine Erprobungsklausel eingeführt, um neue Formen der Gremien- und Leitungsstrukturen an Hochschulen finden zu können. Jetzt sind für den Zeitraum bis Ende 2007 wesentliche Teile des BerlHG zur Erprobung freigegeben – d. h. mit Genehmigung der zuständigen Senatsverwaltung können die Hochschulen Zusammensetzung und Aufgabe ihrer Gremien selbst bestimmen sowie neue Organisationsstrukturen einführen;

## § 7 a BerlHG Erprobungsklausel

„Die für Hochschulen zuständige Senatsverwaltung kann auf Antrag einer Hochschule nach Stellungnahme des Akademischen Senats und mit Zustimmung des Kuratoriums ... für eine begrenzte Zeit Abweichungen von den Vorschriften der §§ 24 bis 29, 34 bis 36, 51 bis 58, 60 bis 75 sowie 83 bis 121 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.“

## Das Berliner Hochschulrecht

Um verstehen zu können, welche neuen Vorstellungen die Berliner Hochschulen über die Erprobungsklausel eingebracht haben, muss zunächst die derzeitige Organisationsstruktur in Berlin erläutert werden. Dabei muss sich dieser Artikel auf Wesentliches beschränken, –

zu detaillierten Ausführungen wird auf die Original-Quellen verwiesen.<sup>2)</sup>

Die Hochschul-Organisation beinhaltet nach BerlHG die folgenden wesentlichen Organe und Gremien:

- Kuratorium
- Hochschulleitung (Präsident/Rektor, Kanzler)
- Akademischer Senat, Konzil
- Dekan
- Fachbereichsrat

## Zusammensetzung (§64 BerlHG) und Aufgaben der Kuratorien (§65 BerlHG)

Das Kuratorium ist ein hochrangig besetztes Gremium. Ihm gehören an

1. das für Hochschulen zuständige Mitglied des Senats von Berlin, das den Vorsitz führt,
2. die Senatsmitglieder für Inneres und für Finanzen sowie ein weiteres Mitglied des Senats,
3. vier Mitglieder des Abgeordnetenhauses,
4. je zwei Mitglieder der Gruppe der Professoren, Studierenden, Akademischen und Sonstigen Mitarbeiter der Hochschule,
5. zwei Vertreter oder Vertreterinnen der Berliner Arbeitgeberverbände,
6. zwei Vertreter oder Vertreterinnen der Berliner Gewerkschaften,
7. eine Vertreterin einer Organisation, die die Interessen von Frauen sowie eine Person, die Umweltbelange vertritt.

Es hat also insgesamt 22 Mitglieder. Die Zusammensetzung ist für Universitäten und Fachhochschulen identisch.

Seit beinahe zwei Jahrzehnten ist in Berlin die Hochschulautonomie für die Fachhochschulen Realität – wenn auch mehr oder weniger formal. Dies wurde durch die Kuratorialverfassung für die Hochschulen ermöglicht. Das Kuratorium der Hochschule ist Dienstbehörde, oberste Dienstbehörde, Personal- und Personalwirtschaftsstelle und damit Dienstherr der Beamten und Beamtinnen sowie Arbeitgeber aller weiteren Beschäftigten an der jeweiligen Hochschule. Das Kuratorium beschließt den Haushaltsplan der Hochschule im Rahmen des gewährten Globalzuschusses.<sup>1)</sup>

Das Kuratorium ist für die folgenden wesentlichen Angelegenheiten zuständig:

1. die Billigung des Entwurfs und die Feststellung des Haushaltsplans,
2. Richtlinien für die Haushalts- und Wirtschaftsführung,
3. den Erlass von Gebührensatzungen,
4. die Errichtung, Veränderung und Aufhebung von Fachbereichen und anderen Organisationseinheiten auf Vorschlag des Akademischen Senats,
5. die Stellungnahme zu Hochschulentwicklungs- und Ausstattungsplänen,
6. die Festlegung der Zweckbestimmung von Stellen für Hochschullehrer auf Vorschlag des Akademischen Senats.

Weiter ist das Kuratorium zuständig für Personalangelegenheiten.

Im übrigen ist das Kuratorium zuständig für die der Hochschule zugewiesenen staatlichen Angelegenheiten von grundsätzlicher oder besonderer Bedeutung (z. B. Stellungnahme zum Wahlvorschlag für die Hochschulleitung). Das Kuratorium richtet zu seiner Beratung eine Hauptkommission (für Haushaltsangelegenheiten) und eine Personalkommission ... als ständige Kommissionen ein.

Schon die Zusammensetzung des Kuratoriums zeigt, dass es kaum in vorgesehener Besetzung tagen konnte. Weder haben vier Mitglieder des Senats von Berlin i. a. Zeit, an den Kuratoriumssitzungen teilzunehmen, noch konnten dies die Abgeordneten bzw. die Wirtschafts- und Gewerkschaftsvertreter. Man bedenke, dass Berlin neben den fünf staatlichen Fachhochschulen noch drei große Universitäten besitzt. So war dieses Gremium häufig beschlussun-

fähig oder es waren wechselnde Vertreter der Vertreter anwesend. Insbesondere die Intention des Gesetzgebers, die für die Steuerung der Hochschulen wesentlichen Senatoren an einem Tisch zu versammeln, wurde nicht erfüllt.

Auch war die Arbeit mit den beiden zugeordneten Kommissionen, der Hauptkommission (zuständig für Haushaltsangelegenheiten) und der Personalkommission, sehr schwerfällig. I. a. übertrug das Kuratorium seine Befugnisse als Dienstbehörde, oberste Dienstbehörde, Personal- und Personalwirtschaftsstelle auf die Personalkommission (bestehend aus dem zuständigen Senator, zwei weiteren Senatsverwaltungen, dem Präsidenten und einem Vizepräsidenten der Hochschule). Die Personalkommission hat diese wiederum normalerweise auf den Leiter der Hochschule oder – soweit die Hochschulleitung betroffen war – auf den eigenen Vorsitzenden übertragen.

Damit war in Berlin schon seit Jahren der Präsident/Rektor Dienstherr seiner Beamten und Beamtinnen – also auch der Professorenschaft! Auch besaßen die Berliner Hochschulen weitgehende Haushaltsautonomie, da das Kuratorium im Rahmen des festgelegten Globalzuschusses über den Haushaltsplan und Stellenplan abschließend entschied.

Insgesamt war jedoch das Kuratorium mit seinen Kommissionen eine aufwändige und schwerfällige Konstruktion mit Ergebnissen, die sicher schneller und mit weniger Gremienaufwand hätten erreicht werden können.

## Weitere Organe und Gremien

Die Aufgaben, Stellung und Gremienzusammensetzung der übrigen Organe der Berliner Hochschulen unterscheiden sich nur wenig von denen in den übrigen Bundesländern. Die **Hochschulleitung** (Präsident oder Rektor) wird vom Konzil gewählt. Die Amtszeiten betragen für den Präsidenten/Rektor vier Jahre, für seine Stellvertreter zwei Jahre. Die Beschlussfassung über den Vorschlag zur Wahl des Leiters der Hochschule sowie der Vizepräsidenten bzw. des Prorektors obliegt dem Akademischen Senat, der seinen Vorschlag dem Kuratorium zur Stellungnahme vorlegen muss. Der Wahlvorschlag des Akademischen Senats hat die Vorschläge zu berücksichtigen, die von mindestens einem Drittel seiner Mitglieder unterstützt werden. Der Kanzler unterstützt den Leiter der Hochschule bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben und ist Beauftragter für den Haushalt.

Der **Akademische Senat** (§§60,61 BerlHG) ist das wesentliche Entscheidungsgremium. Er hat an den Universitäten 25 und an den Fachhochschulen 19 Mitglieder, wobei die Professoren jeweils einen Sitz mehr als die übrigen Gruppen zusammen haben. Soweit nicht das Kuratorium zuständig ist, entscheidet der Senat über alle grundsätzlichen Angelegenheiten der Hochschule als Ganzes, also insbesondere über die Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen, den Erlass von Satzungen, die Aufstellung von Grundsätzen für Lehre, Studium und Prüfungen und weitere die Hochschule als Ganzes betreffende Angelegenheiten.

Das **Konzil** (§§62,63 BerlHG) ist zuständig für die Wahl des Leiters der Hoch-

schule sowie der Vizepräsidenten bzw. des Prorektors, für die Beschlussfassung über die Grundordnung, für die Erörterung des jährlichen Rechenschaftsberichts des Leiters der Hochschule sowie für die Stellungnahmen zu Angelegenheiten, die die Hochschule als Ganzes betreffen.

Der **Dekan** (§72 BerlHG) und sein Stellvertreter (Prodekan) werden vom Fachbereichsrat aus dem Kreis der ihm angehörenden Hochschullehrer für zwei Jahre gewählt. Eine Zustimmung oder sonstiger Einfluss des Präsidenten zum Wahlvorschlag ist nicht vorgesehen – also eine Wahl ohne Doppellegitimation. Der Dekan vertritt den Fachbereich und führt dessen Geschäfte in eigener Zuständigkeit. Er hat darauf hinzuwirken, dass die Mitglieder des Fachbereichs ihre dienstlichen Aufgaben, insbesondere ihre Lehr- und Prüfungsverpflichtungen ordnungsgemäß erfüllen.

Dem **Fachbereichsrat** (§§70,71 BerlHG) an den Berliner FHen gehören neun Mitglieder an, fünf Hochschullehrer, zwei Studenten sowie ein akademischer und ein sonstiger Mitarbeiter.

Bei Entscheidungen des Fachbereichsrats über Berufungsvorschläge für Professoren und Professorinnen haben alle dem Fachbereich angehörenden Hochschullehrer die Möglichkeit der stimmberechtigten Mitwirkung.

Zu den Aufgaben des Fachbereichsrats gehören:

1. der Erlass von Satzungen des Fachbereichs,
2. die geordnete Durchführung der Lehre und der Prüfungen sowie die Koordinierung von Lehre und Forschung im Fachbereich,
3. der Beschluss von Berufungsvorschlägen,
4. die Wahl des Dekans sowie des Prodekan.

Der Fachbereichsrat soll die Wahrnehmung von Aufgaben, die nicht von grundsätzlicher Bedeutung sind, dem Dekan zur Erledigung übertragen.

Während sich die Fachbereiche der Universitäten in wissenschaftliche bzw. künstlerische Einrichtungen (Institute) gliedern können, ist an den Fachhochschulen nur die Einrichtung von zentralen Instituten vorgesehen.

### Die Anwendung der Erprobungsklausel

Exemplarisch soll die Regelung der Berliner Fachhochschule TFH dargestellt und kommentiert werden. Dabei wird nur auf die wesentlichen Änderungen eingegangen. Für eine exakte und vollständige Darstellung wird auf die veröffentlichten Satzungen der Hochschule verwiesen.

### Kuratorium, Hochschulleitung, Akademische Versammlung

Präambel der Satzung:<sup>3)</sup> Neben der Neudefinition der Entscheidungsstrukturen der Hochschule und der Zusammenarbeit mit dem Staat, wie sie in den nachfolgenden Paragraphen formuliert sind, ist es das Ziel des Modellversuchs, die Struktur der zentralen Gremien und die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft in den Gremien auf eine neue und effizientere Basis zu stellen.

### Zusammensetzung und Aufgaben des Kuratoriums

Das Kuratorium hat künftig nur noch neun Mitglieder (mit Stimmrecht):

1. Das für die Hochschulen zuständige Mitglied des Senats von Berlin.
2. Jeweils ein Vertreter der vier Gruppen auf Vorschlag des Akademischen Senats.
3. Vier Vertreter oder Vertreterinnen aus der Wirtschafts- und Arbeitswelt, unter denen mindestens zwei Frauen sein müssen.

Die Zuständigkeiten des Kuratoriums wurden gegenüber der Fassung im BerlHG nicht wesentlich geändert – die Arbeit aber gestrafft:

Die Personal- und die Hauptkommission sind abgeschafft; die Feststellung des Haushaltsplans erledigt das Kuratorium direkt, die Zweckbestimmung von Professuren führt der Akademische Senat durch im Einvernehmen mit der zuständigen Senatsverwaltung. Dienstbehörde, oberste Dienstbehörde, Personalstelle und Personalwirtschaftsstelle ist die Hochschulleitung, soweit das Kuratorium nicht besondere Zuständigkeiten an sich zieht.

### Leitung der Hochschule

Die Technische Fachhochschule Berlin wird jetzt durch ein Präsidium (Präsident/Präsidentin, drei Vizepräsidenten/Vizepräsidentinnen) mit Ressortzuständigkeiten geleitet. Der Präsident hat Richtlinienkompetenz und vertritt die Hochschule nach außen. Er ist Beauftragter für den Haushalt gem. § 9 LHO und leitet die Personal- und Haushaltsabteilung. Die Vizepräsidenten sind innerhalb der Richtlinien in ihrem Geschäftsbereich eigenverantwortlich und stehen den zu ihrem Bereich gehörenden Verwaltungsabteilungen vor. Aus dieser Festlegung geht hervor, dass die TFH auf die Position eines Kanzlers verzichtet hat!

Die Vorschläge für die Wahl des Präsidenten der Hochschule werden wie bisher vom Akademischen Senat beschlossen. Die Vorschläge sind dem Kuratorium zur Stellungnahme vorzulegen. Das Kuratorium ist berechtigt, die Vorschläge einmal an den Akademischen Senat zurückzuverweisen. Der Präsident und die Vizepräsidenten werden von der Akademischen Versammlung (s. unten) mit den Stimmen der Mehrheit ihrer Mitglieder gewählt. Die Amtszeit der Vizepräsidenten ist an die des Präsidenten angepasst und beträgt jetzt auch vier Jahre. Eine direkte Wiederwahl ist nur einmal zulässig. Eine Abberufung ist möglich.

Die Akademische Versammlung kann auf Antrag der Mehrheit ihrer Mitglieder einem Mitglied des Präsidiums das Misstrauen dadurch aussprechen, dass sie mit den Stimmen von mindestens zwei Dritteln ihrer Mitglieder einen Kandidaten für den Rest der Amtszeit wählt.

### Akademische Versammlung (AV)

Der AV der Technischen Fachhochschule gehören 51 Mitglieder an:

- die 19 Mitglieder des Akademischen Senats und zusätzlich
- die acht Dekane sowie
- acht weitere Professoren, acht Studenten und je vier akademische und sonstige Mitarbeiter.

Die AV übernimmt die Aufgaben des früheren Konzils. Zusätzlich zu den dort genannten Zuständigkeiten (Wahl der Hochschulleitung, Grundordnung, Erörterung Rechenschaftsbericht) tritt hinzu, dass die AV zuständig für die Abberufung des Präsidenten sowie der Vizepräsidenten ist. Die Akademische Versammlung ist also ein erweiterter Akademischer Senat. Bemerkenswert ist, dass hier nun auch die Dekane stimmberechtigt sind.

### Akademischer Senat, Dekan/Dekanat, Fachbereichsrat

#### Zusammensetzung und Aufgaben des Akademischen Senats

Dem Akademischen Senat der Technischen Fachhochschule gehören unverändert die in §60 BerlHG genannten neunzehn Mitglieder an. Auch die Aufgaben des Akademischen Senats sind im wesentlichen unverändert geblieben – der Senat ist zuständig für die Beschlussfassung über den Vorschlag zur Wahl des Präsidenten der Hochschule sowie der Vizepräsidenten. Neu hinzugetreten ist die Beschlussfassung für die Zweckbestimmung von Stellen für Professoren im Einvernehmen mit der für Hochschulen zuständigen Senatsverwal-

tung – eine Zuständigkeit, die vorher beim Kuratorium bzw. bei der Hauptkommission lag. Damit ist der Akademische Senat weiterhin das entscheidende Gremium der Hochschule.

#### Organe des Fachbereichs<sup>4)</sup>

Organe des Fachbereichs sind weiterhin der Fachbereichsrat und der Dekan als Sprecher des Fachbereichs, neu hinzu tritt das Dekanat.

Dem Fachbereichsrat an der TFH Berlin gehören künftig anstatt neun nunmehr dreizehn Mitglieder an, und zwar sieben Hochschullehrer sowie jeweils zwei Vertreter der übrigen Gruppen. Damit soll der durch Zusammenlegung gesteigerter Größe der Fachbereiche künftig besser Rechnung getragen werden, die teilweise mehr als 1.000 Studierende betreuen und denen über 50 Professoren und Professorinnen angehören.

Bei den Aufgaben des Fachbereichsrats wird dem Dekanat künftig eine stärkere Zuständigkeit für die Durchführung von Lehre und Prüfungen zugeordnet. Zu den Aufgaben des Fachbereichsrats gehören:

- die Koordinierung der Forschung und die ergebnisorientierte Kontrolle des Lehrbetriebs (z. B. Evaluation) im Fachbereich,
- die Genehmigung der mit dem Fachbereich zu schließenden Zielvereinbarungen,
- die Wahl und die Abwahl des Dekans sowie des Prodekan.

Neu zu den Aufgaben hinzugetreten ist die Genehmigung der Zielvereinbarungen und auch die Möglichkeit der Abwahl von Dekan bzw. Prodekan, während die direkte Verantwortung für die Durchführung der Lehre bzw. für das Lehrangebot nicht mehr genannt ist.

Der Dekan wird vom Fachbereichsrat aus dem Kreis der ihm angehörenden Hochschullehrer künftig für eine Amtszeit von fünf Jahren gewählt. In direkter Folge ist einmalige Wiederwahl zulässig. Auf Antrag der Mehrheit der Mitglieder des Fachbereichsrates oder des Präsidenten kann der Fachbereichsrat dem Dekan (/dem Prodekan) dadurch das Misstrauen aussprechen, dass er mit den Stimmen von zwei Dritteln seiner Mitglieder einen Nachfolger wählt.

Bei den Aufgaben des Dekans tritt neu hinzu, dass er für Lehre und Prüfungen zuständig ist. Er muss dafür sorgen, dass die Mitglieder des Fachbereichs ihre dienstlichen Aufgaben, insbesondere ihre Lehr- und Prüfungsverpflichtungen ordnungsgemäß erfüllen; strittige Angelegenheiten sind der Dienstbehörde (also dem Präsidenten) zur Entscheidung vorzulegen!

Der Dekan ist der Vorsitzende des Dekanats. Der Fachbereichsreferent unterstützt und berät das Dekanat bei der Erfüllung seiner Aufgaben und nimmt an dessen Sitzungen mit Rede und Antragsrecht teil.

Weiter ist vorgesehen, dass die Fachbereiche der TFH Berlin künftig wissenschaftliche Einrichtungen (Institute) bilden können.

#### Schlussbemerkung

Das für das Land Berlin gegebene exemplarische Beispiel der TFH zeigt zunächst, dass die Hochschulen die vom Gesetzgeber vorgegebene Gremien- und Leitungsstruktur durchaus akzeptieren. Durch die Einführung von Kuratorien kann der Staatseinfluss zurückgedrängt und die Autonomie erheblich gestärkt werden. Allerdings behält sich der Staat noch immer eine subtile Einflussnahme vor: Der verabschiedete Haushalt muss von der zuständigen Senatsverwaltung genehmigt werden, diese erteilt die Rufe auf Professorenstellen, erlässt weiter die

*Fortsetzung folgt auf S. 15*

# Hochschulmanagement – der Hamburger Weg



Christoph Maas

Prof. Dr. Christoph Maas,  
Vizepräsident der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg,  
Berliner Tor 5,  
20099 Hamburg,  
christoph.maas@hv.haw-hamburg.de

Auch wenn die Hochschulsebstverwaltung in Hamburg immer schon gewisse lokale Besonderheiten aufwies, folgte sie doch über Jahrzehnte hinweg in ihren Grundzügen der überall im Bundesgebiet gültigen Prämisse, dass die wesentlichen Entscheidungen von Gremien getroffen werden, die aus allgemeinen, freien, geheimen, aber ungleichen Wahlen der Hochschulangehörigen hervorgehen, und dass mit Ausnahme von Präsident und Kanzler alle Ämter intern besetzt werden.

Mit dem „Hochschulmodernisierungsgesetz“ (ein Gesetz zur Änderung des Hamburgischen Hochschulgesetzes – HmbHG) leitete die Hamburgische Bürgerschaft im Jahr 2003 eine grundlegende Kursänderung ein – sowohl in Hinblick auf die Entscheidungsprozesse innerhalb jeder Hochschule als auch im Verhältnis zwischen der Behörde für Wissenschaft und Forschung (BWF) und den Hochschulen. Nachdem inzwischen weitere Beschlüsse der Bürgerschaft und darauf basierende Entscheidungen des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg ergangen sind, stellt sich die Situation in ihren wesentlichen Zügen folgendermaßen dar:

## Hochschulrat – Präsidium – Hochschulsenat: Drei Akteure erproben die Balance

Auf der Hochschulebene ist das Zusammenwirken dreier Akteure gefragt: Der **Hochschulsenat** entspricht hinsichtlich der Zusammensetzung (Professorenmehrheit) und dem Wahlverfahren (Gruppenwahl der Hochschulmitglieder) am ehesten dem gewohnten Bild. Unmittelbare Entscheidungen

trifft er aber nur noch in wenigen Punkten. Dies sind vor allem:

- Wahl von knapp der Hälfte der Mitglieder des Hochschulrats,
- Grundordnung der Hochschule,
- Wahl der Gleichstellungsbeauftragten und Aufstellen von Richtlinien und Plänen zur Gleichstellung.

Bei der Wahl des Präsidenten und der Ernennung der Vizepräsidenten ist seine Bestätigung gefragt, ansonsten gibt er in den entscheidenden Fragen der Hochschulentwicklung (u. a. Struktur- und Entwicklungsplan, Grundsätze der Mittelverteilung, Jahresbericht des Präsidiums) jeweils Stellungnahmen ab, die sich an den Hochschulrat richten.

Die Zahl der Mitglieder des **Hochschulrats** ist ungerade (typischerweise fünf oder neun, je nach Größe der Hochschule). Jeweils knapp die Hälfte (zwei oder vier) wird von der Behörde für Wissenschaft und Forschung ernannt, bzw. vom Hochschulsenat gewählt. Der Hochschulsenat darf dabei bis zur Hälfte seines Kontingents Hochschulmitglieder auswählen. Auf diese Weise bleibt ein Platz frei, über dessen Besetzung die übrigen Mitglieder des Hochschulrats entscheiden. Aufgaben des Hochschulrats sind vor allem:

- Wahl des Präsidenten (nach Vorbereitung durch eine Findungskommission, die Hochschulrat und Hochschulsenat paritätisch besetzen) und des Kanzlers (auf Vorschlag des Präsidenten) sowie deren Abwahl,
- Beschlussfassung über den Struktur- und Entwicklungsplan und die Grundsätze der Mittelverteilung,
- Genehmigung der Grundordnung,

Seit 2003 haben sich die Bedingungen für das Handeln der Hamburger Hochschulen grundlegend verändert. Parallel zur Neuordnung der Rollen und Prozesse innerhalb der Hochschule wurden auch die Beziehungen zwischen Hochschule und Staat weiterentwickelt.

- Stellungnahme zu den Leistungsbezügen des Präsidiums,
- Entgegennahme des Jahresberichts des Präsidiums,
- Entscheidung in bestimmten Konfliktfällen.

Das **Präsidium** besteht aus dem Präsidenten, den Vizepräsidenten (deren Anzahl in der Grundordnung festgelegt wird) und dem Kanzler. Die Vizepräsidenten werden vom Präsidenten ausgewählt und vom Hochschulsenat bestätigt. Der Präsident darf dabei auch (aber nicht ausschließlich) auf Nichtprofessoren und auf Nichtmitglieder der Hochschule zurückgreifen. Die Kompetenzen des Präsidiums sind im Gesetz zum Teil ausdrücklich festgelegt, ergeben sich aber darüber hinaus durch die Generalklausel, dass dem Präsidium alle Aufgaben zufallen, die nicht ausdrücklich anderen übertragen wurden. Zu den Aufgaben, die über die Rolle des Präsidiums in der klassischen Selbstverwaltung hinausgehen, gehören insbesondere die Berufung von Professoren und die Festlegung der Leistungsbezüge in der W-Besoldung (mit Ausnahme der eigenen).

#### Hochschule versus Fakultät: Wer darf was?

Die beiden großen Hamburger Hochschulen (Universität und HAW) sind in Fakultäten gegliedert, wobei die letzteren „auf ihren Gebieten die Aufgaben der Hochschule wahrnehmen“. Die Leistungsaufgaben in den Fakultäten nehmen der in gewohnter Weise gewählte und zusammengesetzte Fakultätsrat und das **Dekanat** (bestehend aus Dekan, Prodekanen und Geschäftsführer) wahr.

Dekan und Geschäftsführer benötigen dabei eine doppelte Legitimation von Fakultätsrat und Präsidium, wobei eine der beiden Seiten die Wahl durchführt und die andere dann die Bestätigung ausspricht. Wem dabei welche der beiden Rollen zufällt, wird in der Grundordnung festgelegt. Die beiden Hochschulen haben sich jeweils für eine Wahl durch den Fakultätsrat entschieden.

Planungsprozesse auf der Hochschulebene und Genehmigungsvorbehalte führen zu einem Rahmen für das Handeln der Fakultäten, dessen Enge oder Weite im Moment noch heftig ausgehandelt wird. Der vorliegende Text konzentriert sich aber auf die Strukturen auf der Hochschulebene.

#### Das Verhältnis Staat – Hochschule wandelt sich

Bereits die Einführung von Globalhalten Mitte der Neunziger Jahre erweiterte die Handlungsmöglichkeiten der Hamburger Hochschulen spürbar. Anschließend wurde dann (ebenfalls noch zu Zeiten der Selbstverwaltung) durch die Einführung von jährlichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen BWF und Hochschulen das staatliche Gängelband weiter gelockert.

Die HmbHG-Novellen der letzten Jahre bewirkten, dass auf verschiedenen Gebieten staatliche Verfahrensanteile oder Genehmigungsvorbehalte auf die Hochschulen übergangen, allerdings nicht auf Selbstverwaltungsgremien, sondern auf den Hochschulrat, das Präsidium und die Dekanate.

Gegenwärtig wird staatlicher Einfluss auf die Hochschulen auf drei Ebenen ausgeübt:

- Die **Bürgerschaft** greift durch Gesetze in das Geschehen ein. Abgesehen von den HmbHG-Änderungen ist besonders erwähnenswert, dass sie innerhalb von nur vier Jahren bereits sechsmal von ihrem Recht Gebrauch gemacht hat, Hochschulen aufzulösen oder neu zu gründen (aufgelöst wurden die Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik und die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, neugegründet wurden die Hochschule für Finanzen, die Hochschule der Polizei und die HafenCity Universität für Baukunst und Stadtentwicklung; hinzu kommt das Gesetz zur Teilversebstständigung des Universitätsklinikums Eppendorf).
- Der **Senat** kann für die Entwicklung einzelner Hochschulen Planungsvorgaben erlassen. Für die HAW beispielsweise wird dadurch faktisch der fachliche Zuschnitt der Fakultäten sowie die Zahl ihrer Studienplätze, Professuren und Absolventen vorgegeben. Dass hierfür in der Tat der Senat als Ganzes beschließen muss, ist zwar ein Schutz vor allzu häufigen Kursänderungen, führte aber zumindest einmal auch schon dazu, dass eine vom Senator als sicher angekündigte wesentliche Änderung ein halbes Jahr auf sich warten ließ, weil der Senat keine Zeit fand, sich mit diesem Thema zu beschäftigen.
- Das zweite wesentliche Instrument für die Einflussnahme von **Senator und Behörde** auf die Hochschule ist neben den schon erwähnten Ziel- und Leistungsvereinbarungen die Drei-Säulen-Finanzierung. Die von der Bürgerschaft bereitgestellte Gesamtsumme für die Haushalte aller Hamburger Hochschulen wird dabei in ein Grundleistungsbudget (85% der Gesamtsumme), ein Anreizbudget (13%) und ein Innovations-

budget (2%) aufgeteilt. Das Grundleistungsbudget soll dabei perspektivisch über „Preise“ an die Absolvtenzahl gekoppelt werden, beim Anreizbudget stehen die Hochschulen nach teils zentral vorgegebenen, teils individuell gewählten und gewichteten Kriterien miteinander im Wettbewerb, und beim Innovationsbudget muss jede Hochschule Mittel aus ihrem Routinebetrieb freischaufeln, die anschließend je zur Hälfte von Hochschule und Behörde einzelnen Projekten zugewiesen werden.

Die Grundlinie dieser Entwicklung lautet: Früher durften die Hochschulen nur das, was ihnen expressis verbis erlaubt wurde. Heute dürfen sie alles, was dem Senator nicht so wichtig ist, dass er es an sich oder auf eine höhere Ebene zieht.

### Selbstverwaltung ade – und nun?

So wird gleichzeitig der Aktionsradius der Hochschule erweitert und ihre Selbststeuerung durch das Gremiensystem praktisch abgeschafft. In unserer Verbandsrhetorik haben wir hierfür feste Vokabeln, beispielsweise „Demokratieabbau“, „Einführung monokratischer Strukturen“ (was schon deshalb nicht stimmt, weil ein Präsidium oder ein Dekanat eben keine One-Man-Show ist, sondern ein Kollektiv, das durchaus auch eine lebendige Diskussionskultur haben kann) oder „unkritische Übernahme von Modellen aus der Wirtschaft“ (so die Stralsunder Erklärung vom Mai 2006). Eine schönfärberische Wortwahl vernebelt hier mitunter den kritischen Blick auf die strukturellen Schwächen des bisherigen Systems. Die Fiktion, die Gremienmitglieder könnten jederzeit sauber zwischen persönlichen Neigungen und dem Allgemeininteresse differenzieren und würden (jedenfalls, soweit es sich um Professoren handelt) selbstverständlich stets im Sinne des Letzteren votieren oder diejenige, dass Gremien nahezu beliebiger Größe (oder zumindest die Professoren unter ihnen) in hierarchiefreiem Diskurs um die beste Lösung ringen könnten, gehören

für mich dabei eher zu den harmloseren Aspekten. Schwerer wiegt aus meiner Sicht, dass es bestimmte Beschlüsse gibt, die zu fassen Gremien prinzipiell nicht in der Lage sind, und zwar völlig unabhängig davon, ob diese Beschlüsse in der jeweils vorliegenden Situation sinnvoll wären oder nicht (man denke etwa an die Erfolgchancen eines Antrags, ein Fachbereichsrat möge die Verkleinerung aller aktuellen Arbeitsgebiete um die Hälfte beschließen, um den Aufbau eines neuen Schwerpunkts zu ermöglichen – ein Extremfall, zugegeben). Die reale Wirkungsmacht von Gremien zeigt sich eher beim Neinsagen als beim aktiven Vorantreiben von Entwicklungen. Schließlich haben Gremien keine Verfügung über Ressourcen und können auch keine Verhandlungen mit Personen über deren Arbeitsschwerpunkte führen. So bleiben denn auch wegweisende Beschlüsse enttäuschend oft folgenlos.

Da keine der großen Parteien in Hamburg derzeit irgendwelche Neigungen erkennen lässt, die Selbstverwaltung herkömmlicher Prägung wieder einzuführen, erscheint es mir erfolgversprechender, die realen Vorzüge des alten Systems zusammenzustellen und dann zu fragen, wie sich die Akteure unter den neuen Bedingungen verhalten müssen, um demgegenüber eine Verbesserung zu erzielen.

Die Gremienhochschule ist eine Art der Hochschulorganisation, die die entscheidenden Steuerungsaufgaben in die Hand der Professenschaft legt, wobei dieser als Kollektiv eine weitgehend homogene Interessenlage unterstellt wird. Bei dem einzelnen Professor beeinflusst diese Art der Organisation die Wahrnehmung der Bedeutung seines Amtes und steigert den „gefühlten

Einfluss“ auf den Lauf der Dinge und die Akzeptanz der von der selbst gewählten Vertretung gefassten Beschlüsse. Ihre Abschaffung weckt demgegenüber Ängste vor persönlichem Bedeutungsverlust und allgemeinem Ausgeliefertsein an fremdgesteuerte Entwicklungen. Die Akteure müssen ihre neuen Rollen so wahrnehmen, dass diese Befürchtungen sich nicht bewahrheiten.

### „Hausaufgaben“ für die Akteure

Der **Hochschulsenat** sieht sich zu Recht als Erbe der klassischen Selbstverwaltung. Zugleich steht er aber vor der Aufgabe, im neuen System seine Rolle zu finden. Da gibt es zum einen die Versuchung, in Entscheidungen, die der Hochschulsenat nach wie vor treffen darf, den Zorn darüber einfließen zu lassen, an anderer Stelle Zuständigkeiten verloren zu haben. Zum anderen stehen jetzt eben in bestimmten Fragen nicht mehr alle Räder still, sobald der Hochschulsenat Nein gesagt hat, sondern das Gremium muss über Stellungnahmen Einfluss nehmen. Dazu ist es nötig, sich mit den grundsätzlichen Positionen des Hochschulrats auseinanderzusetzen und die eigene Argumentation darauf abzustimmen.

Das **Präsidium** trägt die Hauptverantwortung für das Gelingen des neuen Systems. Aus der Fülle seiner Aufgaben ragen aus meiner Sicht zwei in besonderer Weise heraus: Es muss Garant einer partizipativen Kommunikation innerhalb der Hochschule sein und es muss die Hochschule für ihre eigene Zukunft begeistern können.

Es liegt in erster Linie am Präsidium, ob die Mitglieder der Hochschule das Gefühl haben, ihre Arbeit würde mindestens genauso wahrgenommen, sie wären über das, was in der Hochschule geschieht, mindestens so gut informiert, und ihre Bereitschaft, Ideen ein-

zubringen und für ihre Realisierung etwas zu leisten, würde mindestens ebenso sehr gewürdigt wie bisher. Dass das Präsidium wichtige Dinge entscheiden darf, heißt ja nicht, dass der Dialog darüber mit den anderen Mitgliedern der Hochschule überflüssig geworden wäre.

Ein wichtiges Instrument bei dieser Kommunikation ist die Verschriftlichung der Planungsprozesse. Wenn eine zusammenhängende Darstellung in einem Struktur- und Entwicklungsplan und in Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Präsidium und Dekanaten das bisher vielfach übliche Anhäufen von Einzelentscheidungen ablöst, wird Transparenz und Nachvollziehbarkeit für die Hochschulmitglieder geschaffen, und es entsteht zugleich die nötige Grundlage dafür, dass die Teilbereiche der Hochschule ihren jeweiligen Part tatsächlich in Selbstständigkeit ausführen können.

Im Übrigen lebt das Präsidium stets mit dem (mehr oder weniger) latenten Vorwurf, es würde den Mitgliedern der Hochschule zusätzlich zu ihrer eigentlichen Arbeit noch die Umsetzung seiner Einfälle aufbürden. Zwar hat das Präsidium manche Möglichkeiten, Ressourcen in die Verwirklichung seiner Pläne zu lenken, aber letztlich kann es nur dann erfolgreich sein, wenn es ihm gelingt, die Hochschule davon zu überzeugen, dass das, was es über das Tagesgeschäft hinaus anschiebt, eine Zukunft herbeiführt, wie wir alle sie uns eigentlich nur wünschen können.

Der **Hochschulrat** hat seine große Stunde natürlich bei der Wahl des Präsidenten. Hier stellt er Weichen auf Jahre hinaus. Die jährlich anstehenden Grundsatzbeschlüsse insbesondere über den Struktur- und Entwicklungsplan geben ihm zwar prinzipiell die Möglichkeit, der Hochschule weit reichende Vorgaben zu machen, aber er tut sicher gut daran, derartige Interventionen auf wenige Punkte zu beschränken, die für ihn von überragender Bedeutung sind, und ansonsten als kritischer Partner der hochschulinternen Akteure aufzutreten, der durch seine Nachfragen auf schlüssige Argumentationen dringt und eine ungesunde Dominanz der Innensicht verhindert.

#### Fazit

Hamburg ersetzt die Selbstverwaltung der Gremienhochschule durch Leitungsämter, die in kleinen Gruppen wahrgenommen und überwiegend hauptamtlich besetzt werden. Es ist noch einiges zu leisten, bis die tägliche Praxis dieses neuen Systems auf breiter Front als uneingeschränkte Verbesserung des bisherigen empfunden wird. Eine interessante Frage ist dabei, ob hieraus auch eine Art Markt für akademisches Leitungspersonal – mit einem Wechsel zwischen Hochschulen – entsteht. ■

*Fortsetzung von Seite 11*

LVVO und genehmigt noch immer die Prüfungsordnungen.

Auch haben die Hochschulen durch eigene Entscheidung weder die Stellung der Präsidenten wesentlich gestärkt noch die der Dekane. Stärkstes Entscheidungsgremium bleibt der Akademische Senat. Das Dekanat wird dadurch gestärkt, dass die Zuständigkeit für die geordnete Durchführung der Lehre dort angesiedelt wird. Dies war aber praktisch schon fast überall so realisiert.

Die Erfahrung – auch des Autors – zeigt, dass akademische Selbstverwaltung durchaus funktionieren kann, ohne dass den Hochschulen Strukturen von Wirtschaftsunternehmen übergestülpt werden. Es bleibt zu hoffen, dass bei allen von der Politik geäußerten Vorstellungen von mehr Wettbewerb, Marktorientierung etc. die akad. Selbstverwaltung und die Mitwirkungsmöglichkeit der Professorenschaft an unseren Hochschulen erhalten bleibt. ■

- 1) Aktuelle Fassung unter [http://senwisskult.berlin.de/2\\_hochschulen/inhalt/3\\_recht/3\\_berlhg/BerlHG\\_060706.pdf](http://senwisskult.berlin.de/2_hochschulen/inhalt/3_recht/3_berlhg/BerlHG_060706.pdf)
- 2) Ich muss mich hier bei meinen Leserinnen entschuldigen, da in den folgenden Passagen – die weitgehend auf Formulierungen von Gesetzen und Satzungen beruhen – bei Amtsträgern nur die männliche Form verwendet wird. Der so schon recht trockene Text wäre sonst unzumutbar verlängert worden.
- 3) Neuordnung der Leitung und der zentralen Gremien der Technischen FH Berlin Amtliche Mitteilungen der TFH Berlin 23/2002
- 4) die Änderungen zur Struktur der Fachbereiche sind noch im Beschlussverfahren, daher können sich hier noch geringfügige Änderungen ergeben.

**1/2007**

**Promotion:**

**Der dritte Zyklus im Bologna-Prozess**

Welche Chancen bieten sich für die Fachhochschulen?

Schicken Sie uns Ihre Beiträge, Informationen und Meinungen!

Kontaktadresse:  
Prof. Dr. Dorit Loos  
d.loos@t-online.de

Redaktionsschluss für die Ausgabe 1/2007 ist der  
**2. Januar 2007**

## Weiterbildung

### Studienkurs „Immobilienbetriebswirt/in (FH)“ in Erfurt

Das Zentrum für Weiterbildung der Fachhochschule Erfurt bietet in Kooperation mit dem Verband der Thüringer Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e. V. den Studienkurs „Immobilienbetriebswirt/in (FH)“ an. Das berufsbegleitende Studium ist auf drei Semester angelegt und richtet sich an Hochschulabsolventen sowie an Personen mit (Fach-) Hochschulreife oder IHK-Abschluss „Immobilienfachwirt (IHK)“ mit mindestens 3jähriger Berufserfahrung auf dem Gebiet der Wohnungswirtschaft.

Das Studium schließt mit einem qualifizierten Zertifikat der Fachhochschule Erfurt ab. Wesentliche Inhalte des Kurses sind neben Grundlagen der Immobilien- und Betriebswirtschaft, die Steuerung und Entwicklung von Immobilien (Immobilienmanagement) sowie rechtliche, steuerliche und technische Aspekte der Immobilienwirtschaft. Hervorzuheben ist zudem die abschließende Projektarbeit als Bestandteil des Kurses, bei der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre neu erworbenen bzw. vertieften Qualifikationen im praktischen Umfeld unter Beweis stellen müssen.

*FH Erfurt*

### Datenschutzrecht online in Frankfurt

Die Fachhochschule Frankfurt am Main bietet ein neues Weiterbildungsangebot an. Das Online-Seminar „Datenschutzrecht“ stellt das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), das für Privatwirtschaft und die Bundesverwaltung gilt, in den Mittelpunkt.

Es wendet sich an Interessierte, die haupt- oder nebenberuflich mit der praktischen Anwendung des BDSG beschäftigt sind, in dieser Materie keine oder geringe Vorkenntnisse haben oder ihre Kenntnisse auf den aktuellen Stand bringen möchten.

Ziel der Weiterbildung ist es, die wesentlichen rechtlichen Anforderungen aus dem BDSG zu erkennen sowie häufig auftretende datenschutzrechtliche Probleme selbstständig zu lösen. Das notwendige Wissen wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch Lernbriefe vermittelt. Parallel dazu steht eine elektronische Lernoberfläche mit Diskussionsforen und Tutorenberatung zur Verfügung. Der aktuelle Wissensstand wird durch begleitende Testfragen dokumentiert.

Bei erfolgreichem Abschluss erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Hochschulzertifikat. Die Kosten des Weiterbildungsseminars betragen 570 Euro. Die Fortbildung beginnt und endet mit einem eintägigen Workshop in der FH.

*Gaby von Rauner*

### Mediation als Wochenendkurs

Die Fachhochschule Frankfurt am Main bietet ab März 2006 den kostenpflichtigen Weiterbildungslehrgang „Mediation – konstruktive Konfliktbewältigung“ an.

Theorie, Methodik und Praxistransfer der Mediation und der Konfliktbearbeitung stehen im Mittelpunkt der Weiterbildung. Der 16-monatige Lehrgang findet an den Wochenenden statt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Lehrgangs lernen unterschiedliche Kommunikationsstile kennen, üben verschiedene Techniken der Konfliktbear-

beitung und erproben ihr Wissen in selbständigen Fallbearbeitungen.

*Gaby von Rauner*

### Einzigartiges Studienangebot Sozialkompetenz an der FH Mainz

Soft Skills oder Soziale Kompetenzen gelten im heutigen Berufsleben als Schlüsselqualifikation und beschreiben beispielsweise Fähigkeiten wie Teamgeist oder Motivation, die in der Zusammenarbeit mit Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten für den gemeinsamen Erfolg unerlässlich sind. Im Gegensatz zum Fachwissen sind diese Fähigkeiten nicht auf eine Berufsgruppe ausgerichtet, sondern allgemein dort von Nutzen, wo immer Menschen miteinander arbeiten.

Mit dem umfassenden und in dieser Form einzigartigen berufsbegleitenden Studienangebot Sozialkompetenz eignen sich die Studierenden die gefragten Kenntnisse an. Zeit- und ortsunabhängig setzen sie sich mit Themen wie Konfliktbewältigung, Team- und Kommunikationsfähigkeiten, Mitarbeitermotivation, Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung, Projektmanagement oder Kreativität auseinander. Die Teilnehmer beschäftigen sich einerseits anhand von klassischen Lehrbriefen mit den Lehrinhalten. Zusätzlich stehen auf einer Lernplattform multimediale Anwendungen mit Web-Based-Trainings zur Verfügung. Über dieses Medium stehen die Studierenden auch in Kontakt mit Dozenten und anderen Teilnehmern per Mail, Chat oder in Diskussionsforen. In begegnungsintensiven Präsenzphasen wird das Selbsterlernte mittels Übungen und Rollenspielen in praktische Bezüge umgesetzt.

Die Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH) bietet das Fernstudium Sozialkompetenz in Kooperati-

on mit den Fachhochschulen Darmstadt, Fulda, Mainz, Worms und Zweibrücken seit vielen Jahren erfolgreich an. Die Studieninhalte sind wissenschaftlich fundiert und werden von Professoren der Fachhochschulen nach aktuellsten Erkenntnissen entwickelt und modifiziert.

*Margot Klinkner*

## Forschung und Entwicklung

### Forschungsprojekt WEBMATION unter Federführung der FH Köln mit führenden Unternehmen der Automatisierungs-Branche gestartet

Führende Unternehmen der Automatisierungstechnik haben unter Federführung des Instituts für Automation & Industrial IT der FH Köln und unter Beteiligung der TU Dresden das Forschungsprojekt „WEBMATION“ (WEB in autoMATION) gestartet. Begleitet vom Arbeitskreis Systemaspekte des Zentralverbands Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) e. V. wird in Kooperation mit den Industriefirmen ABB, CodeWrights, Harting, Phoenix Contact, Schneider Electric und Siemens der Einsatz von Web-Technologien in modernen Automatisierungslösungen untersucht und bewertet. Besonders berücksichtigt werden dabei die Einsatzmöglichkeiten im Bereich der Visualisierung, der Machine-to-Machine-(M2M)-Kommunikation, der Gerätebeschreibungen sowie im Zusammenhang mit Security-Lösungen. Darüber hinaus werden Musterimplementierungen realisiert, die es den Interessenten erlauben, beispielhaft die Wirkungen und das Verhalten der verschiedenen Web-Technologien zu erproben. Ein Marktspiegel über relevante Produkte und Lösungen in der Automation soll die Studie ergänzen. Das projektführende Institut für Automation & Industrial IT betreibt unter der Leitung von Prof. Klasen seit mehreren Jahren das Zentrum für Webtechnologien in der Auto-

mation – ein Kompetenz- und Dienstleistungszentrum der FH Köln. Es hat sich als eine der wenigen Einrichtungen im Bundesgebiet auf die Entwicklung und den Einsatz derartiger Technologien spezialisiert.

Das Projekt wird finanziert vom Innovationsministerium NRW (MIWFT – Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie), den beteiligten Unternehmen und dem ZVEI.

*Petra Schmidt-Bentum*

### „Maisterhafte“ Entwicklung der FH Osnabrück erhält einen Innovationspreis

Die Transfer GmbH der FH Osnabrück hat für die Maschinenfabrik Bernard Krone ein innovatives Sensorsystem entwickelt, das bei der Maisernte eingesetzt wird. Die Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft hat dieses System jetzt mit einer Silbermedaille als Innovation ausgezeichnet.

„Bei der Maisernte bestimmt der Reifegrad maßgeblich die Häcksellänge für eine optimale Silagequalität und damit eine verbesserte Futterstruktur. So erfordern braune, trockene Maispflanzen eine kürzere Häcksellänge als grüne, feuchte Pflanzen. Eine sensorische Erfassung des Reifegrades gab es bisher nicht“, erklärte der Leiter des Projektes Prof. Dr. Arno Ruckelshausen von der Fakultät Ingenieurwissenschaften und Informatik.

Die FH-Forscher haben ein ausgeklügeltes optoelektronisches System entwickelt, das im sogenannten Maisgebiss während der Ernte die Messdaten aufnimmt und online auswertet. So erkennt der Sensor durch Farbabgleich

automatisch den Reifezustand jeder Pflanze. Das System mit einer „intelligenten“ Software wurde komplett neu aufgebaut und getestet.

Im November 2005 hat das Unternehmen sein neuartiges System unter der Bezeichnung „AutoScan“ auf der Agritechnica präsentiert. Für diese Entwicklung wurde die in Spelle ansässige Maschinenfabrik von der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft mit einer Silbermedaille für Innovationen ausgezeichnet.

*Lidia Uffmann*

### Forschungsgelder für „Stentdesign für die Beinarterie“ und „Biomechanische Modellierung von Aorten-Aneurysmen“ im Center of Biomedical Engineering (CBME)

Das CBME ist ein Zusammenschluss aus der FH Frankfurt, der Universitäten Frankfurt und Marburg sowie der baden-württembergischen Berufsakademie Mosbach. Am CBME stehen die Forschung zu Ursachen und zur Vermeidung von Wundliegen, zur Problematik der Gefäßveränderungen sowie die Analyse von krankheits- und altersbedingten Veränderungen im Mittelpunkt.

Das Projekt „Stentdesign für die Beinarterie“ wird von der Adolf Messer Stiftung mit einer Anschubfinanzierung von 59.000 Euro gefördert. Bei diesem Projekt sollen laut CBME genaue Erkenntnisse über die Belastungen des Stents (Gefäßstütze) beim Gehen, Stehen und Beugen gewonnen werden. Ziel ist die Entwicklung von Nitinol-Stentsystemen auf Basis bildgebender Verfahren. Das Projekt wird in Kooperation mit Industrieunternehmen der Medizintechnikbranche durchgeführt. Die Mittel gehen insbesondere an die Arbeitsgruppen von Gerhard Silber, Professor an der FH Frankfurt, Institut für Materialwissenschaften sowie an Tho-

mas Vogl, Uniklinikum Frankfurt, Institut für Diagnostische und Interventionelle Radiologie.

Eine weitere finanzielle Unterstützung erfährt das Projekt „Biomechanische Modellierung von Aorten-Aneurysmen“. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert das Forschungsvorhaben für drei Jahre mit rund 278.000 Euro. Ziel des Projektes ist die Entwicklung eines nebenwirkungsfreien klinischen On-Line-Monitorings auf Basis bildgebender Verfahren (CT) und CAD-Technologien.

*Gaby von Rauner*

### Miniatur-Festkörper-Laser für neue Anwendungen

Unter diesem Titel fördert die AiF im PRO INNO II-Programm ein zweijähriges Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, an dem auch ein regionales KMU (IMPEX High-Tech, Rheine) beteiligt ist. Die Ausgangsleistung von modernen Miniatur-Festkörper-Lasern mit ihrer hohen Strahlqualität und dem wartungs- sowie verschleißfreien Betrieb soll für den Einsatz in der Mikro-Materialbearbeitung erhöht werden. Trotz der angestrebten geringen mittleren Laserleistung von ca. 2 W, treten im Pulsbetrieb (50 kHz, 10 ns) Pulsspitzenleistungen von bis zu 4 kW auf. Bei geeigneter Fokussierung sollten Intensitäten möglich sein, die zum Schmelzen und Verdampfen von absorbierenden Dielektrika führen. Inwieweit dies auch für Halbleiter und Metalle gilt, ist zurzeit unklar. Nach der Entwicklung des Miniatur-Lasers beim o.g. Kooperationspartner werden im Laserzentrum FH Münster (LFM) die Mikro-Bearbeitungsverfahren Strukturieren, Bohren, Schneiden und Beschriften experimentell untersucht und optimiert. Die Resultate werden mit theoretischen Vorhersagen verglichen.

*Klaus Dickmann*

### FH Kaiserslautern bei FH<sup>3</sup> erfolgreich

Die FH Kaiserslautern ist mit drei neuen Projekten aus dem Bereich angewandte Forschung u. a. neuen Methoden für eine verbesserte Frühdiagnose der gefürchteten Alzheimer Krankheit auf der Spur. Alle Projekte haben sich erfolgreich um eine Förderung im Bundesprogramm zur Förderung angewandter Forschung an Fachhochschulen im Verbund mit der Wirtschaft (FH<sup>3</sup>) beworben und erhalten je eine Förderung von 250.000 Euro über eine Laufzeit von 3 Jahren. Alle drei geförderten Projekte sind dem im vergangenen Jahr eingerichteten FH-weiten Forschungsschwerpunkt Integrierte Miniaturisierte Systeme zuzuordnen und werden am Standort Zweibrücken der FH bearbeitet. Die Professoren Dr. Konrad Wolf und Dr. Peter Pokrowsky vom Studiengang Mikrosystemtechnik arbeiten gemeinsam mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Saarbrücken an einer neuen Generation hochempfindlicher Drucksensoren aus metallhaltigen Kohlenstoffschichten. Sehr aktiv ist der neue Schwerpunkt auch im Bereich der Lebenswissenschaften. Darmschleimhaut bzw. Darmnervensystem stehen im Blickpunkt der beiden anderen Anträge. Im Projekt von Frau Prof. Dr. Monika Saumer wird die Darmschleimhaut in einem mikrotechnisch hergestellten Zellcontainer realitätsnah simuliert, um z.B. den Einfluss von Pharmaka testen zu können. Ihr Projekt wurde mit 99 von 100 möglichen Gutachterpunkten besonders gut beurteilt und erreichte Platz 1 der Gesamttrangliste.

Ziel des Projektes von Prof. Dr.med. Karl-Herbert Schäfer ist eine Frühdiagnose der gefürchteten Alzheimer Krankheit über den Nachweis bestimmter Proteine im Darmnervensystem. An allen Projekten sind Partner aus der Wirtschaft beteiligt, die einen Teil der Projektkosten tragen und die wirtschaftliche Verwertung der Ergebnisse sichern.

Bundesweit wurden 332 Projektanträge eingereicht und insgesamt 73 bewilligt.

*Susanne Schohl*

### Marketing

#### FH Frankfurt auf der Berufsbildungsmesse mit Roboterhund und Flugsimulator

Die FH Frankfurt am Main – University of Applied Sciences (FH FFM) war bei der Berufsbildungsmesse Rhein-Main (BBM) vom 22. bis 24. Juni 2006 mit ihrem Informationsstand vertreten. Der Stand war direkt an der Hauptwache zu finden und bot etliche Aktivitäten. Der Fachbereich Informatik und Ingenieurwissenschaften präsentierte einen Roboterhund und einen Flugsimulator, der getestet werden konnte. Zudem stand ein Fahrzeug mit vielen Messinstrumenten zur Besichtigung bereit. Der Studiengang Bauingenieurwesen führte Versuche zur Abwasseruntersuchung an einer Laborkläranlage vor. Über Studiengänge allgemein informierten die Studienberater.

In einem Rahmenprogramm in den Räumen der IHK Frankfurt bot die FH FFM vier einstündige Veranstaltungen an:

- Bioverfahrenstechnik und Verfahrenstechnik – zukunftsichere Ingenieurwissenschaften.
- Bachelor im Doppelpack – Betriebswirtschaftslehre zweisprachig an der FH Frankfurt und der Ecole Supérieure de Commerce(ESC) Troyes, Frankreich.
- Luftverkehrsmanagement – ein neuer dualer Studiengang, der Berufstätigkeit und Studium kombiniert.
- Studieren ja – aber was? Fünf Schritte zur richtigen Studienentscheidung.

*Gaby von Rauner*

## Neue Studiengänge

### Neuer Bachelor-Studiengang „Umweltschutz“ in Bingen am Rhein

Zum WS 2006/2007 startet an der FH Bingen der akkreditierte Bachelor-Studiengang Umweltschutz. Das moderne Konzept basiert auf mehr als 30 Jahren Erfahrung im Bereich des Umweltschutzes an der FH und berücksichtigt die aktuellen Anforderungen. Die Erhaltung und Verbesserung natürlicher Ressourcen ist auch in Zukunft eine zentrale Aufgabe. Dadurch sollen unsere Lebensgrundlagen und auch die unserer Nachkommen nachhaltig verbessert und gesichert werden. Das siebensemestriges Studium mit integriertem Praxismodul vermittelt alle notwendigen Kenntnisse über ökologische, technische und rechtlich-ökonomische Umweltaspekte. Der erfolgreiche Abschluss des Studiums Umweltschutz führt zum akademischen Grad „Bachelor of Science (B.Sc.)“. Absolventinnen und Absolventen haben die Möglichkeit, sich an der FH Bingen in den dreisemestrigen akkreditierten Masterstudiengängen „Landwirtschaft und Umwelt“ oder „Energie-, Gebäude- und Umweltmanagement“ zum „Master of Science (M.Sc.)“ weiterzuqualifizieren.

*Gholam-Reza Sinambari*

### Neuer Master-Studiengang „Landwirtschaft und Umwelt“ in Bingen am Rhein

Zum SS 2007 startet an der FH Bingen der akkreditierte Studiengang „Landwirtschaft und Umwelt“. Er bietet als konsekutiver Studiengang in erster Linie den Absolventinnen und Absolventen der Bingerer Bachelor-Studiengänge „Agrarwirtschaft“ und „Umweltschutz“ die Möglichkeit zu einer weiteren Qualifikation. Nach drei Semestern führt er zum Abschluss „Master of Science (M.Sc.)“.

Allgemeine Voraussetzung für die Einschreibung ist ein abgeschlossenes Hochschulstudium in den Bereichen Agrarwirtschaft, Umweltschutz oder einem anderen vergleichbaren Bereich. Außerdem ist eine ingenieurmäßige Tätigkeit (z. B. im Rahmen eines Praktikums oder Praxissemesters im Erststudium) nachzuweisen. Das dreisemestrige Studium vermittelt alle notwendigen fachlichen, kommunikativen und sozialen Kompetenzen sowie Projekt- und Praxiserfahrungen. Kleine Gruppen, Teamarbeit und überwiegend seminaristische Veranstaltungen garantieren einen hohen Lernerfolg.

Den Absolventinnen und Absolventen bietet sich ein breit gefächertes Arbeitsfeld in Wirtschaft und Verwaltung (akkreditierte Zulassung zum höheren Dienst!). Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Promotion an einer Universität.

*Elke Hietel*

# Wir suchen Autoren, die gelesen werden wollen.

**Schicken Sie uns doch einfach Ihr Manuskript - wir melden uns dann bei Ihnen.**

Weitere Infos unter:  
[buch@wagner-verlag.de](mailto:buch@wagner-verlag.de)  
[www.wagner-verlag.de](http://www.wagner-verlag.de)  
[www.podbuch.de](http://www.podbuch.de)  
[www.buecher.tv](http://www.buecher.tv)

Wagner Verlag GmbH  
 Zum Wartturm 1  
 D-63571 Gelnhausen  
 Tel:  
 0049 / (0) 60 51 / 977 99 00  
 Internet-Tel:  
 0049 / (0) 32 22 / 171 71 19

Wagner Verlag®



# Die Organisationsstrukturen der Hochschulen Brandenburgs und Baden-Württembergs



Hans-Wolfgang  
Waldeyer

Prof. Dr. jur.  
Hans-Wolfgang Waldeyer  
Gelmerheide 48  
48157 Münster  
waldeyer@muenster.de

## Gliederung

- I. Einleitung
- II. Brandenburg
  1. Organisationsstrukturen der Hochschulen
    - a. Landeshochschulrat
    - b. Präsident
    - c. Senat
    - d. Dekan
    - e. Fachbereichsrat
  2. Beschluss des Bundesverfassungsgerichts vom 26. Oktober 2004
    - a. Allgemeine Grundsätze
    - b. Stärkung der Kompetenzen des Präsidenten und des Dekans
    - c. Besetzung des Präsidentenamtes
    - d. Vorschlagsrecht des Präsidenten bei der Wahl des Dekans
  3. Würdigung des Beschlusses des Bundesverfassungsgerichts
- III. Baden-Württemberg
  1. Organisationsstrukturen der Hochschulen
    - a. Organe und Organisationseinheiten
    - b. Vorstand
    - c. Senat
    - d. Aufsichtsrat
    - e. Fakultätsvorstand
    - f. Dekan
    - g. Fakultätsrat
  2. Verfassungsrechtliche Würdigung
    - a. Aufsichtsrat
    - b. Vorstand
    - c. Fakultätsvorstand
- IV. Schlussbemerkungen

## I. Einleitung

Durch das Vierte Gesetz zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes vom 20. August 1998<sup>1)</sup> wurden die §§ 61–66 HRG, in denen rahmenrechtlich die Organisation der Hochschulen geregelt war, außer Kraft gesetzt. Hierdurch sollten die Länder einen umfassenden Handlungsspielraum für die Umgestaltung des Managements der deutschen Hochschule erhalten, um diese in die Lage zu versetzen, flexibel und kreativ auf neue Herausforderungen zu reagieren.<sup>2)</sup> Diesen Spielraum zur Gestaltung der Binnenorganisation der Hochschulen haben sämtliche Länder genutzt und höchst unterschiedliche Organisationsmodelle geschaffen, die im Rahmen dieses Beitrags nicht im einzelnen dargestellt und gewürdigt werden können. Daher sollen im Folgenden lediglich die Organisationsstrukturen der Hochschulen Brandenburgs und Baden-Württembergs aufgezeigt und verfassungsrechtlich gewürdigt werden. Diese Auswahl bietet sich an, weil das Bundesverfassungsgericht sich in seinem Beschluss vom 26. Oktober 2004<sup>3)</sup> umfassend mit der Frage der Verfassungsmäßigkeit der binnenorganisatorischen Regelungen des Brandenburgischen Hochschulgesetzes auseinandergesetzt hat und in Baden-Württemberg die Ökonomisierung und Hierarchisierung der Hochschulen durch das Zweite Gesetz zur Änderung hochschulrechtli-

1) BGBl. I S. 2190

2) Begründung des Regierungsentwurfes, BT-Drucksache 13/8796, S. 14

3) BVerfGE 111, 333-365 = NVwZ 2005, 315-319

Dieser Beitrag ist Herrn Universitätsprofessor Dr. jur. Ulrich Preis, Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Sozialrecht und Handelsrecht an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln mit herzlichen Glückwünschen zum 50. Geburtstag gewidmet. Ulrich Preis ist nicht nur ein angesehener Gelehrter auf den Gebieten des Arbeits- und Sozialrechts, sondern hat sich auch im Hochschulrecht durch grundlegende Abhandlungen\* einen Namen gemacht.

cher Vorschriften vom 1. Januar 2005<sup>4)</sup> besonders radikal verwirklicht wurde.<sup>5)</sup>

## II. Brandenburg

### 1. Organisationsstrukturen der Hochschulen

#### a. Landeshochschulrat<sup>6)</sup>

Für die staatlichen Hochschulen wird ein Landeshochschulrat gebildet.<sup>7)</sup> Er unterstützt die Hochschulen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und bei der Zusammenarbeit mit dem zuständigen Mitglied der Landesregierung.<sup>8)</sup> Er soll zu seiner Beratung und zur Beratung der Hochschulen einen Hochschulrat für die jeweilige Hochschule einrichten.<sup>9)</sup> Der Landeshochschulrat

1. berät die Präsidenten und Senate in grundsätzlichen Angelegenheiten,
2. wirkt bei der Entscheidung über die Entwicklungspläne der Hochschulen zur Gewährleistung einer ausgewogenen Strukturentwicklung der Hochschulen mit,
3. gibt Empfehlungen zur Haushaltsplanung an das zuständige Mitglied der Landesregierung und
4. schlägt im Benehmen mit dem Senat Kandidaten zur Wahl von Präsidenten vor.<sup>10)</sup>

Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben hat der Landeshochschulrat ein umfassendes Informationsrecht gegenüber den Präsidenten und den Senaten.<sup>11)</sup> Der Ministerpräsident bestimmt auf Vorschlag des für die Hochschulen zuständigen Mitglieds der Landesregierung nach Anhörung der Hochschulen und im Benehmen mit dem zuständigen

Ausschuss des Landtages die Mitglieder des Landeshochschulrats, deren Amtszeit vier Jahre beträgt.<sup>12)</sup>

#### b. Präsident

Der Präsident leitet die Hochschule in eigener Zuständigkeit und Verantwortung und vertritt sie nach außen.<sup>13)</sup> Er legt dem Senat jährlich sowie auf dessen begründetes Verlangen Rechenschaft ab über die Erfüllung seiner Aufgaben.<sup>14)</sup> Der Präsident ist für alle Aufgaben der Hochschule zuständig, soweit das Hochschulgesetz nichts anderes bestimmt.<sup>15)</sup> Er ist insbesondere zuständig für:

1. die Vorbereitung von Konzepten für die Hochschulentwicklung,
2. die Errichtung und Auflösung von Fachbereichen, Zentralen Einrichtungen und Betriebseinheiten sowie von Studiengängen nach Anhörung des Senats,
3. die Koordination der Tätigkeit der Fachbereiche und Zentralen Einrichtungen insbesondere in Bezug auf Lehre und Forschung,
4. die Evaluation der Forschung an den Fachbereichen und Zentralen Einrichtungen auf der Grundlage der Forschungsberichte,
5. die Aufstellung und Bewirtschaftung des Haushalts sowie die befristete und leistungsbezogene Zuweisung von Mitteln und Stellen an die Fachbereiche und Zentralen Einrichtungen nach Maßgabe der Ergebnisse der Evaluation und
6. die Wahrung der Ordnung und die Ausübung des Hausrechts.<sup>16)</sup>

Der Präsident wird aufgrund des Wahlvorschlags des Landeshochschulrats

vom Senat für eine Amtszeit von sechs Jahren gewählt und von dem für die Hochschulen zuständigen Mitglied der Landesregierung bestellt.<sup>17)</sup> Der Präsident kann vom Senat mit einer Mehrheit von zwei Dritteln seiner Mitglieder abgewählt werden; die Abwahl ist erst nach Ablauf von sechs Monaten nach Amtsantritt zulässig.<sup>18)</sup>

#### c. Senat

Der Senat ist zuständig für:

1. den Erlass der Grundordnung und der sonstigen Satzungen der Hochschule, soweit sie nicht von den Fachbereichen zu erlassen sind, und die Stellungnahme zu den Satzungen der Fachbereiche,
2. die Entscheidung in grundsätzlichen Fragen der Lehre, der Forschung, des Studiums und der Prüfungen sowie der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses,
3. die Entscheidung über den Entwicklungsplan der Hochschule,

\* Dieterich/Preis, Befristete Arbeitsverhältnisse in Wissenschaft und Forschung, Köln 2001; NJW 2002, 927–936; NJW 2004, 2782–2787; NZA 2004, 1241–1246

4) GBl. S. 1 ff

5) Vgl. Heike Schmoll, FAZ v. 12. 1. 2005

6) Vgl. hierzu Thomas Schmidt, Deutsche Hochschulräte, Frankfurt am Main 2004, S. 51 ff, 120f, 232

7) § 63 Abs. 1 Satz 1 BbgHG

8) § 63 Abs. 1 Satz 2 BbgHG

9) § 63 Abs. 1 Satz 3 BbgHG

10) § 63 Abs. 2 BbgHG

11) § 63 Abs. 3 Satz 1 BbgHG

12) § 63 Abs. 5 Sätze 1 und 3 BbgHG

13) § 65 Abs. 1 Satz 1 BbgHG

14) § 65 Abs. 1 Satz 2 BbgHG

15) § 65 Abs. 1 Satz 3 BbgHG

16) § 65 Abs. 1 Satz 4 BbgHG

17) § 65 Abs. 2 Satz 1 und Abs. 3 Satz 3 BbgHG

18) § 65 Abs. 4 Satz 1 BbgHG

4. die Wahl und die Abwahl des Präsidenten und
5. die Entscheidung über die Vorschläge der Fachbereiche für die Berufung von Hochschullehrern.<sup>19)</sup>

Der Senat beaufsichtigt den Präsidenten in Bezug auf die Erfüllung seiner Aufgaben.<sup>20)</sup> Zur Durchführung seiner Aufsicht hat der Senat ein umfassendes Informationsrecht gegenüber dem Präsidenten.<sup>21)</sup> Im Senat hat die Gruppe der Hochschullehrer eine Stimmenmehrheit.<sup>22)</sup>

#### d. Dekan

Der Dekan wird auf Vorschlag des Präsidenten vom Fachbereichsrat aus dem Kreis der ihm angehörenden Hochschullehrer gewählt.<sup>23)</sup> Seine Wahl bedarf außer der Mehrheit der Mitglieder des Fachbereichsrats auch der Mehrheit der dem Fachbereichsrat angehörenden Hochschullehrer.<sup>24)</sup> Diese Regelung gilt für die Abwahl des Dekans entsprechend mit der Maßgabe, dass die Mehrheit der Mitglieder zwei Drittel betragen muss.<sup>25)</sup> Der Dekan ist für alle Aufgaben des Fachbereichs zuständig, soweit das Hochschulgesetz nichts anderes bestimmt.<sup>26)</sup> Er ist insbesondere für die Studien- und Prüfungsorganisation und die Koordinierung von Forschung und Lehre verantwortlich.<sup>27)</sup> Der Dekan stellt das Lehrangebot sicher, das zur Einhaltung der Studienordnungen erforderlich ist.<sup>28)</sup> Er wirkt darauf hin, dass die Mitglieder und Angehörigen des Fachbereichs ihre Aufgaben wahrnehmen und ist gegenüber den Hochschullehrern in Angelegenheiten der Lehr- und Prüfungsorganisation weisungsbefugt.<sup>29)</sup> Er entscheidet über den Einsatz der Mitarbeiter des Fachbereichs.<sup>30)</sup> Der Dekan verteilt Mittel und Stellen unter Berücksichtigung des Ergebnisses der Evaluation von Lehre und Forschung aus den dem Fachbereich zur Verfügung stehenden Mitteln an die Einrichtungen.<sup>31)</sup>

#### e. Fachbereichsrat

Der Fachbereichsrat, in dem die Gruppe der Hochschullehrer eine Stimmenmehrheit hat,<sup>32)</sup> ist zuständig für:

1. den Erlass von Satzungen des Fachbereichs,
2. die Entscheidung über die Struktur- und Entwicklungsplanung des Fachbereichs,
3. die Entscheidung über Berufungsvorschläge,
4. die Entscheidung über Habilitationen,
5. die Mitwirkung an der Evaluation und Koordination von Lehre und Forschung im Fachbereich und
6. die Wahl und die Abwahl des Dekans.<sup>33)</sup>

Der Fachbereichsrat beaufsichtigt den Dekan in Bezug auf die Erfüllung seiner Aufgaben.<sup>34)</sup> Zur Durchführung seiner Aufsicht hat er ein umfassendes Informationsrecht gegenüber dem Dekan.<sup>35)</sup>

#### 2. Beschluss des Bundesverfassungsgerichts vom 26. Oktober 2004<sup>36)</sup>

Gegen zahlreiche der angeführten Regelungen haben Fakultäten und Professoren brandenburgischer Hochschulen Verfassungsbeschwerden mit der Begründung eingelegt, sie würden durch diese Regelungen in ihrem Grundrecht aus Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG verletzt. Diese wurden vom Bundesverfassungsgericht mit der Begründung zurückgewiesen, die von den Beschwerdeführern angegriffenen Vorschriften seien mit der durch Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG gewährleisteten Wissenschaftsfreiheit vereinbar.

##### a. Allgemeine Grundsätze

Bei der verfassungsrechtlichen Prüfung der Vereinbarkeit von Organisationsnormen mit Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG stellt das Bundesverfassungsgericht darauf ab, ob durch diese Normen die freie wissenschaftliche Betätigung und Aufgabenerfüllung strukturell gefährdet werden.<sup>37)</sup> Zur Klärung der Frage, ob eine Regelung

Strukturen schafft, die sich auf die Wissenschaftsfreiheit gefährdend auswirken können, sei das hochschulorganisatorische Gesamtgefüge mit seinen unterschiedlichen Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten in den Blick zu nehmen. Solange der Gesetzgeber ein hinreichendes Maß an organisatorischer Selbstbestimmung der Grundrechtsträger sicherstelle, sei er frei, den Wissenschaftsbetrieb nach seinem Ermessen zu regeln, um die unterschiedlichen Aufgaben der Wissenschaftseinrichtungen und die Interessen aller daran Beteiligten in Wahrnehmung seiner gesamtgesellschaftlichen Verantwortung in angemessenen Ausgleich zu bringen. Für diese Aufgabe ist nach Auffassung des Bundesverfassungsgerichts der parlamentarische Gesetzgeber besser geeignet als die an speziellen Interessen orientierten Träger der Wissenschaftsfreiheit. Der Gesetzgeber darf nicht nur neue Modelle und Steuerungstechniken entwickeln und erproben, sondern er ist sogar verpflichtet, bisherige Organisationsformen kritisch zu beobachten und zeitgemäß zu reformieren.<sup>38)</sup> Ihm stehen

19) § 67 Abs. 1 BbgHG

20) § 67 Abs. 2 Satz 2 BbgHG

21) § 67 Abs. 2 Satz 3 BbgHG

22) § 67 Abs. 3 Satz 1 BbgHG

23) § 73 Abs. 1 Satz 1 BbgHG

24) § 73 Abs. 1 Satz 2 BbgHG

25) § 73 Abs. 1 Satz 4 BbgHG

26) § 73 Abs. 2 Satz 2 BbgHG

27) § 73 Abs. 2 Satz 3 BbgHG

28) § 73 Abs. 2 Satz 4 BbgHG; vgl. hierzu Waldeyer, DNH 2/2004, S. 28 ff, 31

29) § 73 Abs. 2 Satz 5 BbgHG; vgl. hierzu Waldeyer, DNH 2-3/2005, S. 40 ff, 45 ff

30) § 73 Abs. 2 Satz 6 BbgHG

31) § 73 Abs. 3 Satz 1 BbgHG

32) § 72 Abs. 3 Satz 1 BbgHG

33) § 74 Abs. 1 BbgHG

34) § 74 Abs. 2 Satz 1 BbgHG

35) § 74 Abs. 2 Satz 3 BbgHG.

36) BVerfGE 111, 333-365 = NVwZ 2005, 315-319

37) BVerfGE 111, 355

38) BVerfGE 111, 356

dabei gerade hinsichtlich der Eignung neuer Organisationsformen eine Einschätzungsprärogative und ein Prognosepielraum zu.

Nach Ansicht des Bundesverfassungsgerichts muss die zur Sicherung der Wissenschaftsadäquanz von hochschulorganisatorischen Entscheidungen gebotene Teilhabe der wissenschaftlich Tätigen nicht in jedem Fall im Sinne der herkömmlichen Selbstverwaltung erfolgen. Auch hochschulexterne Institutionen könnten dazu beitragen, einerseits staatliche Steuerung wissenschaftsfreiheitssichernd zu begrenzen und andererseits der Gefahr der Verfestigung von status quo – Interessen bei reiner Selbstverwaltung zu begegnen.

b. Stärkung der Kompetenzen des Präsidenten und des Dekans

Die Stärkung der Kompetenzen der monokratischen Leitungsorgane der Hochschulen und Fachbereiche der brandenburgischen Hochschulen führt nach Ansicht des Bundesverfassungsgerichts<sup>39)</sup> nicht zu einer strukturellen Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit. Aus Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG folge für die Verfassung der Selbstverwaltung von Hochschulen kein Vorrang von Kollegialorganen gegenüber monokratischen Leitungsorganen. Auch in wissenschaftsrelevanten Angelegenheiten sei eine Entscheidungskompetenz monokratischer Leitungsorgane zulässig, solange deren Tätigkeit inhaltlich begrenzt und organisatorisch so abgesichert sei, dass eine Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit ausscheide.<sup>40)</sup> Diesen verfassungsrechtlichen Vorgaben wird das Brandenburgische Hochschulgesetz nach Auffassung des Bundesverfas-

sungsgerichts bei der Regelung der Kompetenzen des Präsidenten und des Dekans gerecht.<sup>41)</sup> Hierbei stellt das Bundesverfassungsgericht insbesondere darauf ab, dass die Kollegialorgane aufgrund ihrer Informations-, Aufsichts- und Abwahlbefugnisse hinreichende Möglichkeiten hätten, wissenschaftsinadäquate Entscheidungen zu verhindern.

Besonders ausführlich begründet das Bundesverfassungsgericht, dass die Kompetenz der Leitungsorgane zur Evaluation von Lehre und Forschung sowie zur Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei der Ressourcenverteilung<sup>42)</sup> bei verfassungsgemäßer Auslegung mit Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG vereinbar sei.<sup>43)</sup> Die für die Evaluation benutzten Bewertungskriterien müssten allerdings hinreichenden Raum für wissenschaftseigene Orientierungen belassen.<sup>44)</sup> Für die Sicherung wissenschaftsadäquater Evaluationskriterien sei zur Vermeidung wissenschaftsinadäquater Steuerungsprozesse eine angemessene Beteiligung der Vertreter der Wissenschaft im Verfahren der Festlegung der Kriterien unabdingbar.<sup>45)</sup> Dabei sei zu berücksichtigen, dass diese Kriterien in den verschiedenen Disziplinen unterschiedlich sein könnten und gegebenenfalls auch sein müssten. Ein Verbot der Bewertung wissenschaftlicher Qualität oder ein Verbot, an die Bewertung Folgen bei der Ressourcenverteilung zu knüpfen, lasse sich Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG nicht entnehmen. Forschungsleistungen und Forschungsvorhaben würden sei jeher nicht nur in Prüfungen und Qualifikationsverfahren, sondern auch in Berufungsverfahren und bei der Vergabe von Drittmitteln bewertet.

c. Besetzung des Präsidentenamtes

Nach Ansicht des Bundesverfassungsgerichts sind die Vorschriften über die Besetzung des Hochschulleitungsamtes ebenfalls mit Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG

vereinbar.<sup>46)</sup> Da die Hochschulleitung nicht nur Selbstverwaltungs-, sondern in gestiegenem Maße auch staatliche Aufgaben zu erfüllen habe,<sup>47)</sup> sei ihre Besetzung eine Kondominalangelegenheit von Staat und Hochschule.<sup>48)</sup> Die Verantwortung des Staates werde insbesondere durch die Bestellung des vom Senat gewählten Kandidaten durch den Minister gewahrt.<sup>49)</sup> Aufgrund der von der Hochschulleitung zu treffenden Entscheidungen sei die Besetzung dieses Amtes jedenfalls mittelbar wissenschaftsrelevant, so dass auch ein hinreichender Einfluss der Träger der Wissenschaftsfreiheit gewahrt werden müsse.<sup>50)</sup> Der Staat sei jedoch durch Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG nicht verpflichtet, den hochschulexternen Einfluss auf den Akt der Bestellung einer von der Hochschule ausgewählten Person zu beschränken.

In Zusammenhang mit dem Vorschlagsrecht des Landeshochschulrats für die Wahl der Hochschulleitung<sup>51)</sup> macht das Bundesverfassungsgericht grundlegende Ausführungen zur Frage der Verfassungsmäßigkeit von Hochschulräten:<sup>52)</sup>

„Die Organisation eines grundrechtlichen Freiheitsbereichs mittels Einschaltung unabhängiger Gremien, um die Organisation des Freiheitsbereichs zwar staatsfrei, aber unter öffentlicher Kontrolle zu halten, ist verfassungsrechtlich unbedenklich. Gerade im Bereich der Wissenschaftsfreiheit kann die Ein-

39) BVerfGE 111, 356ff

40) BVerfGE 111, 357

41) BVerfGE 111, 357 ff

42) Vgl. §§ 65 Abs. 1 Satz 4 Nr. 4 und 5, 73 Abs. 3 Satz 1 BbgHG

43) BVerfGE 111, 358-362

44) BVerfGE 111, 358

45) BVerfGE 111, 359

46) BVerfGE 111, 362-365

47) Vgl. § 2 Abs. 2 BbgHG

48) Vgl. hierzu Kahl, Hochschule und Staat, Tübingen 2004

49) Vgl. § 65 Abs. 2 Satz 1 BbgHG

50) BVerfGE 111, 363

51) Vgl. § 63 Abs. 2 Nr. 4 BbgHG

52) BVerfGE 111, 363

schränkung des herkömmlichen hierarchisch geprägten Kontrollinstrumentariums dem Grundrecht dienen. Im Rahmen seines weiten Spielraums bei der Gestaltung einer wissenschaftsadaquate Entscheidungen sichernden Organisation des Hochschulbetriebs kann der demokratisch legitimierte Gesetzgeber daher im Zuge der Ausgestaltung des Hochschulwesens gemäß Art. 5 Abs. 3 GG auch ministerialfreie, die Unabhängigkeit der Wissenschaft vom Staat stärker sichernde Organisationsformen wählen. Die Regelungen des Brandenburgischen Hochschulgesetzes über den Landeshochschulrat halten sich in diesem Rahmen.“

Das Besetzungsverfahren in Bezug auf das Präsidentenamt hält das Bundesverfassungsgericht vor allem deshalb für verfassungsgemäß, weil die Hochschulen bei der Wahl einen wesentlichen Einfluss behielten und dem verantwortlichen Minister die abschließende Entscheidungsbefugnis zustehe.<sup>53)</sup> Der Senat als mit Hochschullehrermehrheit besetztes Kollegialorgan wähle nämlich die Hochschulleitung<sup>54)</sup> und verfüge außerdem über die Möglichkeit, diese wieder abzuwählen.<sup>55)</sup>

d. Vorschlagsrecht des Präsidenten bei der Wahl des Dekans

Auch das Vorschlagsrecht des Präsidenten für die Wahl des Dekans<sup>56)</sup> ist nach Ansicht des Bundesverfassungsgerichts mit der Wissenschaftsfreiheit vereinbar.<sup>57)</sup> Ein Recht der Fachbereiche, die Fachbereichsleitung ausschließlich selbst zu bestimmen, ergäbe sich aus der Wissenschaftsfreiheit nicht. Die Fachbereiche seien nämlich nicht nur Grundeinheiten der Lehre und Forschung, sondern auch Teil der Hochschule, der die Fachbereichsleitungen ebenfalls verantwortlich seien. Zur Begründung der Verfassungsmäßigkeit des Vorschlagsrechts des Präsidenten stellt das Bundesverfassungsgericht vor allem darauf ab, dass der Dekan vom Fachbereichsrat als mit Hochschullehrermehrheit besetztem Kollegialorgan gewählt werde, wobei es für die erfolgreiche Wahl neben der Mehrheit des Fachbereichsrats auch der Mehrheit der

Hochschullehrer bedürfe.<sup>58)</sup> Außerdem verfüge der Fachbereichsrat über Aufsichts- und umfassende Informationsrechte<sup>59)</sup> sowie über die Möglichkeit der Abwahl der Fachbereichsleitung.<sup>60)</sup>

### 3. Würdigung des Beschlusses des Bundesverfassungsgerichts

In den rechtswissenschaftlichen Stellungnahmen zum dargestellten Beschluss des Bundesverfassungsgerichts<sup>61)</sup> wird übereinstimmend darauf hingewiesen, dass der Beschluss durch richterliche Zurückhaltung („judicial self-restraint“) geprägt sei. Kritisch wird angemerkt, dass in der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts der zentrale Topos der Wissenschaftsadaquanz weitgehend inhaltsleer bleibe und daher für die zukünftige Entwicklung des Hochschulorganisationsrechts nur noch eine sekundäre Rolle spielen werde. Der pauschale Verweis auf die prinzipielle Indifferenz der Organisationsform gegenüber wissenschaftlichen Inhalten erfasse die latente Gefahr einer Einsickerung wissenschaftsfremder Entscheidungskriterien nur unzureichend.<sup>62)</sup> Der Beschluss des Bundesverfassungsgerichts führe dazu, dass die Hochschulen politischem Dezisionismus und Reformeifer sowie einer übersteigerten Wettbewerbsgläubigkeit organisationsrechtlich schutzlos ausgeliefert würden.<sup>63)</sup> In dem Satz „Die Verfassung dankt ab“ fasst Gärditz seine Kritik an dem Beschluss des Bundesverfassungsgerichts zusammen.<sup>64)</sup> Diese Feststellung ist schon deshalb übertrieben, weil das Bundesverfassungsgericht über die Tauglichkeit der neuen Organisationsstrukturen und ihre Verträglichkeit mit der Wissenschaftsfreiheit nicht abschließend entschieden hat.<sup>65)</sup> In Übereinstimmung mit seiner bisherigen Rechtsprechung<sup>66)</sup> betont das Bundes-

verfassungsgericht im vorliegenden Beschluss die Pflicht des Gesetzgebers, die Organisationsformen der Hochschulen kritisch zu beobachten und zeitgemäß zu reformieren.<sup>67)</sup> Auch in Bezug auf die Evaluationskriterien weist das Bundesverfassungsgericht dem Gesetzgeber eine Nachbesserungspflicht zu, sobald Gefahren für die Wissenschaftsfreiheit auftraten, zum Beispiel durch die Verwendung wissenschaftsinadäquater Kriterien.<sup>68)</sup>

## III. Baden-Württemberg

### 1. Organisationsstrukturen der Hochschulen

a. Organe und Organisationseinheiten

Zentrale Organe der Hochschulen Baden-Württembergs sind

1. der Vorstand,
2. der Senat,
3. der Aufsichtsrat.<sup>69)</sup>

In der Grundordnung kann bestimmt werden, dass der Vorstand die Bezeichnung „Präsidium“ oder „Rektorat“ mit den entsprechenden Bezeichnungen für deren Mitglieder führt.<sup>70)</sup> Anstelle der Bezeichnung „Aufsichtsrat“ kann in der Grundordnung eine andere, hochschul-

53) BVerfGE 111, 364

54) Vgl. §§ 65 Abs. 2, 67 Abs. 1 Nr. 4 BbgHG

55) Vgl. § 65 Abs. 4 BbgHG

56) § 73 Abs. 1 Satz 1 BbgHG

57) BVerfGE 111, 365

58) Vgl. § 73 Abs. 1 Sätze 1 und 2 BbgHG

59) Vgl. § 74 Abs. 2 BbgHG

60) Vgl. §§ 73 Abs. 1 Satz 4, 74 Abs. 1 Nr. 6 BbgHG

61) Vgl. hierzu Gärditz, NVwZ 2005, 407-410, Jutzi, Neue Justiz 2005, 121-122

62) Gärditz, NVwZ 2005, 407

63) Gärditz, NVwZ 2005, 409

64) NVwZ 2005, 409

65) Vgl. Jutzi, Neue Justiz 2005, 122

66) BVerfGE 35, 79ff, 117

67) BVerfGE 111, 356

68) BVerfGE 111, 360

69) § 15 Abs. 1 BWHG

70) § 15 Abs. 2 Satz 1 BWHG

spezifische Bezeichnung vorgesehen werden.<sup>71)</sup> Die Hochschulen gliedern sich nach Maßgabe der Grundordnung in Fakultäten oder Sektionen.<sup>72)</sup> An Kunst- und Fachhochschulen kann in der Grundordnung auf eine Gliederung in Fakultäten oder Sektionen verzichtet werden.<sup>73)</sup>

Organe der Fakultät bzw. der Sektion sind

1. der Fakultäts- oder Sektionsvorstand sowie
2. der Fakultäts- oder Sektionsrat.<sup>74)</sup>

Der Vorsitzende des Fakultäts- oder Sektionsvorstandes führt die Bezeichnung „Dekan“ oder „Dekanin“.<sup>75)</sup>

#### b. Vorstand

Der kollegiale Vorstand leitet die Hochschule.<sup>76)</sup> Dem Vorstand gehören hauptamtlich an

1. der Vorstandsvorsitzende,
2. ein Vorstandsmitglied für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung,
3. ein weiteres Vorstandsmitglied, soweit dies die Grundordnung vorsieht.<sup>77)</sup>

Die Grundordnung kann bestimmen, dass bis zu drei weitere nebenamtliche Vorstandsmitglieder bestellt werden.<sup>78)</sup>

Der Vorstand ist für alle Angelegenheiten zuständig, für die nicht im Hochschulgesetz oder in der Grundordnung ausdrücklich eine andere Zuständigkeit festgelegt ist.<sup>79)</sup> Trotz dieser subsidiären Allzuständigkeit des Vorstands werden ihm im Gesetz zahlreiche Zuständigkeiten ausdrücklich zugewiesen.<sup>80)</sup> Hierzu gehören insbesondere die Struktur- und Entwicklungsplanung einschließlich der Personalentwicklung, der Abschluss von Hochschulverträgen und Zielvereinbarungen, die Verteilung der der Hochschule zugewiesenen Stellen und Mittel, die Festsetzung von Leistungsbezügen

nach § 33 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 und 2 BBesG und die Festsetzung von Forschungs- und Lehrzulagen. Der Vorstand hat den Senat und seine beschließenden Ausschüsse sowie den Aufsichtsrat über alle wichtigen, die Hochschule und ihre Verwaltung betreffenden Angelegenheiten zu unterrichten.<sup>81)</sup>

Die Amtszeit der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder beträgt sechs bis acht Jahre; die Entscheidung darüber trifft der Aufsichtsrat.<sup>82)</sup> Nach vorausgegangener öffentlicher Ausschreibung werden sie vom Aufsichtsrat mit der Mehrheit seiner Mitglieder gewählt und dem Ministerpräsidenten zur Ernennung als Vorstandsmitglieder vorgeschlagen; der Wahlvorschlag bedarf des Einvernehmens des Wissenschaftsministeriums.<sup>83)</sup> Die Wahl bedarf der Bestätigung durch den Senat mit Stimmenmehrheit.<sup>84)</sup> Der Aufsichtsrat kann nach Anhörung des Senats und im Einvernehmen mit dem Wissenschaftsministerium jedes hauptamtliche Vorstandsmitglied mit der Mehrheit von zwei Dritteln seiner Mitglieder abwählen.<sup>85)</sup>

#### c. Senat

Der Senat entscheidet in Angelegenheiten von Forschung, Kunstausübung, künstlerischen Entwicklungsvorhaben, Lehre, Studium, und Weiterbildung, soweit diese nicht durch Gesetz einem anderen zentralen Organ oder den Fakultäten zugewiesen sind.<sup>86)</sup> Der Senat ist insbesondere zuständig für die Bestätigung der Wahl der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder, die Stellungnahme zu Struktur- und Entwicklungsplänen sowie zum Abschluss von Hochschulverträgen und Zielvereinbarungen, die Beschlussfassung im Zusammenhang mit der Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen, Hochschuleinrichtungen sowie der Festsetzung von Zulassungszahlen, die Beschlussfassung über die Grundordnung, die Hochschulprüfungsordnungen und

sonstigen Satzungen der Hochschule.<sup>87)</sup> Kraft Amtes gehören dem Senat die Vorstandsmitglieder, die Dekane und die Gleichstellungsbeauftragte an.<sup>88)</sup> Außerdem gehören dem Senat auf Grund von Wahlen höchstens 20 stimmberechtigte Mitglieder an, die nach Gruppen direkt gewählt werden.<sup>89)</sup>

#### d. Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat trägt Verantwortung für die Entwicklung der Hochschule und schlägt Maßnahmen vor, die der Profilbildung und Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dienen.<sup>90)</sup> Er beaufsichtigt die Geschäftsführung des Vorstands.<sup>91)</sup> Die Kompetenzen des Aufsichtsrats sind in einem umfangreichen Katalog geregelt.<sup>92)</sup> Danach gehören zu den Aufgaben des Aufsichtsrats insbesondere die Wahl der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder, die Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne sowie über die Planung der baulichen Entwicklung, die Zustimmung zum Abschluss von Hochschulverträgen und zur Gründung von Unternehmen sowie zur Beteiligung an Unternehmen, die Beschlussfassung über Grundsätze für die Ausstattung und für den wirtschaftlichen und aufgabengerechten Einsatz der Mittel für Forschung, künstlerische Entwicklungsvorhaben und Lehre, die Zustimmung zur Bildung, Veränderung, Aufhebung und

71) § 15 Abs. 2 Satz 3 BWHG

72) § 15 Abs. 3 Satz 1 Halbsatz 1 BWHG

73) § 15 Abs. 3 Satz 2 BWHG

74) § 15 Abs. 4 Satz 1 BWHG

75) § 15 Abs. 4 Satz 2 BWHG

76) § 16 Abs. 1 Satz 1 BWHG

77) § 16 Abs. 1 Satz 2 BWHG

78) § 16 Abs. 1 Satz 3 BWHG

79) § 16 Abs. 3 Satz 1 BWHG

80) § 16 Abs. 3 Satz 2 BWHG

81) § 16 Abs. 6 Satz 1 BWHG

82) § 17 Abs. 2 Satz 2 BWHG

83) § 17 Abs. 5 Satz 1 BWHG

84) § 17 Abs. 5 Satz 3 BWHG

85) § 17 Abs. 7 Satz 1 BWHG

86) § 19 Abs. 1 Satz 1 BWHG

87) § 19 Abs. 1 Satz 2 BWHG

88) § 19 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 BWHG

89) § 19 Abs. 2 Satz 1 Nr. 2 BWHG

90) § 20 Abs. 1 Satz 1 BWHG

91) § 20 Abs. 1 Satz 2 BWHG

92) § 20 Abs. 1 Satz 3 BWHG

Zuordnung von Hochschuleinrichtungen, die Zustimmung zu hochschulübergreifenden Kooperationen, die Beschlussfassung über die Funktionsbeschreibung von Professuren sowie die Erörterung des Jahresberichts des Vorstandsvorsitzenden und die Entlastung des Vorstands.

Der Aufsichtsrat besteht aus sieben, neun oder elf Mitgliedern, die vom Wissenschaftsminister bestellt werden.<sup>93)</sup> Die Zahl der externen Mitglieder des Aufsichtsrats muss die Zahl der internen Mitglieder mindestens um eins übersteigen.<sup>94)</sup> Zur Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsrats wird ein Ausschuss gebildet, dem zwei Vertreter des Senats, die nicht dem Vorstand angehören, zwei Vertreter des bisherigen Aufsichtsrats und ein Vertreter des Landes mit zwei Stimmen angehören.<sup>95)</sup> Der Ausschuss erarbeitet einvernehmlich eine Liste<sup>96)</sup> und beschließt die Liste mit der Mehrheit von zwei Dritteln seiner Stimmen.<sup>97)</sup> Die Liste insgesamt bedarf der Bestätigung durch den Senat mit Stimmenmehrheit sowie der Zustimmung durch das Land.<sup>98)</sup>

#### e. Fakultätsvorstand

Der Fakultätsvorstand leitet die Fakultät.<sup>99)</sup> Dem Fakultätsvorstand gehören an

1. der Dekan,
2. der Prodekan als Stellvertreter des Dekans,
3. die weiteren Prodekane, soweit nach der Grundordnung bestellt,
4. ein Studiendekan.<sup>100)</sup>

Der Fakultätsvorstand ist für alle Angelegenheiten der Fakultät zuständig, soweit das Hochschulgesetz nichts anderes bestimmt.<sup>101)</sup> Trotz dieser subsidiären Allzuständigkeit sind die Aufgaben des Fakultätsvorstandes ausführlich im Gesetz geregelt.<sup>102)</sup> Im Rahmen der vom Aufsichtsrat und Vorstand getroffenen Festlegungen ist der Fakultätsvorstand insbesondere zuständig für die Aufstellung von Struktur- und Entwick-

lungsplänen der Fakultät, die Entscheidung über die Verwendung der vom Vorstand der Fakultät zugewiesenen Stellen und Mittel, den Vorschlag zur Funktionsbeschreibung von Professuren sowie die Evaluationsangelegenheiten.<sup>103)</sup>

#### f. Dekan

Der Dekan vertritt die Fakultät.<sup>104)</sup> Er ist Vorsitzender des Fakultätsvorstandes und des Fakultätsrats.<sup>105)</sup> Der Dekan wirkt unbeschadet der Aufgaben des Vorstandsvorsitzenden darauf hin, dass die Hochschullehrer sowie die sonstigen zur Lehre verpflichteten Personen ihre Lehr- und Prüfungsverpflichtungen ordnungsgemäß erfüllen; ihm steht insoweit ein Aufsichts- und Weisungsrecht zu, das insbesondere sicherstellt, dass die vom Fakultätsrat beschlossenen Empfehlungen der Studienkommission umgesetzt werden;<sup>106)</sup> er berichtet darüber regelmäßig dem Vorstand.<sup>107)</sup> Der Dekan wird auf Vorschlag des Vorstandsvorsitzenden vom Fakultätsrat aus den der Fakultät angehörenden hauptberuflichen Professoren gewählt.<sup>108)</sup> Der Fakultätsrat kann auf Vorschlag des Vorstandsvorsitzenden den Dekan mit der Mehrheit von zwei Dritteln seiner Mitglieder abwählen.<sup>109)</sup>

#### g. Fakultätsrat

Der Fakultätsrat berät in allen Angelegenheiten der Fakultät von grundsätzlicher Bedeutung.<sup>110)</sup> Er nimmt zu Berufungsvorschlägen Stellung, sofern nicht die Grundordnung weitergehende Beteiligungsrechte des Fakultätsrats vorsieht.<sup>111)</sup> Der Zustimmung des Fakultätsrats bedürfen:

1. die Struktur- und Entwicklungspläne der Fakultät,
2. die Bildung, Veränderung und Aufhebung von Einrichtungen der Fakultät,
3. die Studien- und Prüfungsordnungen der Fakultät; die Zustimmung bedarf

des Einvernehmens der zuständigen Studienkommission.<sup>112)</sup>

## 2. Verfassungsrechtliche Würdigung

Die Frage der Verfassungsmäßigkeit der dargestellten organisationsrechtlichen Regelungen des Gesetzes über die Hochschulen und Berufsakademien in Baden-Württemberg ist im Jahre 2005 von zwei namhaften Gelehrten in umfangreichen Abhandlungen ausführlich untersucht worden.<sup>113)</sup> Hierbei kommen die Autoren übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass die gesetzgeberische Ausgestaltung der Aufsichtsräte der baden-württembergischen Hochschulen nicht gegen das in Art. 20 Abs. 1 und Abs. 2 Satz 1, 28 Abs. 1 Satz 1 GG verankerte Demokratieprinzip verstößt.<sup>114)</sup> Auch gegen die sachlich-inhaltliche demokratische Legitimation des Vorstands bestünden keine verfassungsrechtlichen Bedenken.<sup>115)</sup>

93) § 20 Abs. 3 Satz 1 BWHG

94) § 20 Abs. 3 Satz 2 BWHG

95) § 20 Abs. 4 Satz 1 BWHG

96) § 20 Abs. 4 Satz 2 BWHG

97) § 20 Abs. 4 Satz 4 BWHG

98) § 20 Abs. 4 Satz 6 BWHG

99) § 23 Abs. 1 Satz 1 BWHG

100) § 23 Abs. 1 Satz 2 BWHG

101) § 23 Abs. 3 Satz 1 BWHG

102) § 23 Abs. 3 Sätze 2 bis 6 BWHG

103) § 23 Abs. 3 Satz 6 BWHG

104) § 24 Abs. 1 Satz 1 BWHG

105) § 24 Abs. 1 Satz 2 BWHG

106) Vgl. hierzu Waldeyer, DNH 2-3/2005, S. 40 ff, 45 ff

107) § 24 Abs. 2 Satz 1 BWHG

108) § 24 Abs. 3 Satz 1 Halbsatz 1 BWHG

109) § 24 Abs. 3 Satz 8 BWHG

110) § 25 Abs. 1 Satz 1 BWHG

111) § 25 Abs. 1 Satz 2 BWHG

112) § 25 Abs. 1 Satz 3 BWHG

113) Vgl. Kahl, Archiv des öffentlichen Rechts (AöR), Band 130 (2005), S. 225-262; Schenke, NVwZ 2005, S. 1000-1009

114) Kahl, AöR, Band 130 (2005), S. 236-246, Schenke, NVwZ 2005, 1004 f

115) Schenke, NVwZ 2005, 1005

Fraglich ist, ob die aufgezeigten organisationsrechtlichen Bestimmungen des baden-württembergischen Hochschulgesetzes mit der in Art. 5 Abs. 3 GG verankerten Wissenschaftsfreiheit vereinbar sind.

#### a. Aufsichtsrat

Die Aufgaben des Aufsichtsrats haben kondominalen Charakter, d. h. sie sind dem Bereich des Zusammenwirkens von Staat und Hochschule zuzuordnen. Der Aufsichtsrat nimmt daher nicht nur staatliche Aufgaben wahr, sondern ist auch für Angelegenheiten zuständig, die wissenschaftsrelevant sind, d. h. Lehre und Forschung unmittelbar berühren.<sup>116)</sup> Dies bedeutet aber nicht, dass der Gruppe der Hochschullehrer bei wissenschaftsrelevanten Entscheidungen des Aufsichtsrats ein maßgebender bzw. sogar ein ausschlaggebender Einfluss eingeräumt werden muss. Das Hochschulurteil des Bundesverfassungsgerichts vom 29. Mai 1973<sup>117)</sup> betrifft nämlich nur die hochschulinterne Gruppenbeteiligung, nicht jedoch das Außenverhältnis zwischen Staat und Hochschule.<sup>118)</sup> Angesichts der Bedeutung der staatlichen Interessen, die durch Entscheidungen des Aufsichtsrats berührt werden, ist es verfassungsrechtlich nicht zu beanstanden, dass im Aufsichtsrat die Zahl der externen Mitglieder die Zahl der Hochschulmitglieder übersteigt.

Wegen der Wissenschaftsrelevanz einiger der vom Aufsichtsrat zu treffenden Entscheidungen muss auch das Verfahren der Mitgliederauswahl mit Art. 5 Abs. 3 GG vereinbar sein. Dies ist nur dann der Fall, wenn die Mitglieder des Aufsichtsrats unter maßgeblicher Mitwirkung der Hochschule ausgewählt werden.<sup>119)</sup> Dieser verfassungsrechtlichen Vorgabe trägt der Gesetzgeber bei der Regelung des Auswahlverfahrens in § 20 Abs. 4 BWHG Rechnung. Der Aus-

schluss, der für die Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder zuständig ist, muss die Liste mit der Mehrheit von zwei Dritteln seiner Stimmen beschließen.<sup>120)</sup> Außerdem bedarf die Liste der Bestätigung durch den Senat mit Stimmenmehrheit.<sup>121)</sup>

Angesichts des großen Gestaltungsspielraums des Gesetzgebers bei der Regelung der Organisation der Hochschulen<sup>122)</sup> kann zusammenfassend festgestellt werden, dass die Regelungen in § 20 BWHG, die sich auf den Aufsichtsrat der baden-württembergischen Hochschulen beziehen, als verfassungskonform einzustufen sind.<sup>123)</sup>

#### b. Vorstand

Der Vorstand der baden-württembergischen Hochschulen ist auch für wissenschaftsrelevante Entscheidungen zuständig.<sup>124)</sup> Insoweit hat das Bundesverfassungsgericht in seinem Beschluss vom 26. Oktober 2004<sup>125)</sup> zum Brandenburgischen Hochschulgesetz festgestellt: „Auch in wissenschaftsrelevanten Angelegenheiten ist eine Entscheidungskompetenz monokratischer Leitungsorgane zulässig, solange deren Tätigkeit inhaltlich begrenzt und organisatorisch so abgesichert ist, dass eine strukturelle Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit ausscheidet“. Diese Feststellung des Bundesverfassungsgerichts bezieht sich zwar ausdrücklich nur auf monokratische Leitungsorgane, sie kann aber auch auf oligarchisch strukturierte Leitungsorgane wie den Vorstand bzw. Fakultätsvorstand der baden-württembergischen Hochschulen übertragen werden. Daher ist zunächst zu prüfen, ob der Aufgabenbereich des Vorstandes inhaltlich begrenzt ist. Dies könnte fraglich sein, weil der Vorstand für alle Angelegenheiten zuständig ist, für die im Hochschulgesetz oder in der Grundordnung nicht ausdrücklich eine andere Zuständigkeit festgelegt ist.<sup>126)</sup> In diesem Zusammenhang ist aber zu beachten, dass im baden-württembergischen Hochschulgesetz auch dem Senat, Aufsichtsrat und Fakultätsrat wichtige Aufgaben zugewie-

sen worden sind.<sup>127)</sup> Auf dem Hintergrund dieser Regelungen kann festgestellt werden, dass die Zuständigkeit des Vorstands in wissenschaftsrelevanten Angelegenheiten inhaltlich begrenzt ist.

Bezogen auf das Brandenburgische Hochschulgesetz verneint das Bundesverfassungsgericht<sup>128)</sup> eine strukturelle Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit, weil den Kollegialorganen (Senat, Fachbereichsrat) gegenüber den Leitungsorganen auf Hochschul- und Fachbereichsebene Aufsichts- und Informationsrechte sowie das Recht zu ihrer Abwahl eingeräumt worden seien. Im baden-württembergischen Hochschulgesetz ist dagegen dem Senat gegenüber dem Vorstand lediglich ein Informationsrecht eingeräumt worden.<sup>129)</sup> Das Recht zur Beaufsichtigung und Abwahl des Vorstandes steht nur dem Aufsichtsrat zu.<sup>130)</sup> Die Abwahl jedes hauptamtlichen Vorstandsmitglieds bedarf zusätzlich der Zustimmung des Wissenschaftsministeriums.<sup>131)</sup> Stimmt dieses nicht zu, können die hauptamtlichen Vorstandsmitglieder für die Dauer ihrer Amtszeit von sechs bis acht Jahren<sup>132)</sup> nicht abgewählt werden, auch wenn sie schon längst das Vertrauen der übrigen Hochschulmitglieder verloren haben. Die Ausgestaltung der Abwahl der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder stellt somit nicht sicher, dass eine strukturelle Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit durch wissenschaftsinadäquate

116) Kahl, AöR, Band 130 (2005), S. 249 ff; Schenke, NVwZ 2005, 1006

117) BVerfGE 35, 79 ff

118) Schenke NVwZ 2005, 1006

119) Kahl, AöR, Bd. 130 (2005), S. 255

120) § 20 Abs. 4 Satz 4 BWHG

121) § 20 Abs. 4 Satz 6 BWHG

122) Vgl. BVerfGE 111, 363

123) Vgl. Kahl, AöR, Band 130 (2005), S. 246-257; Schenke, NVwZ 2005, 1006

124) Vgl. §§ 16 Abs. 3, 48 Abs. 4 Satz 1 BWHG

125) BVerfGE 111, 333 ff, 357

126) § 16 Abs. 3 Satz 1 BWHG

127) §§ 19 Abs. 1, 20 Abs. 1, 25 Abs. 1 BWHG

128) BVerfGE 111, 357

129) § 16 Abs. 6 BWHG

130) §§ 17 Abs. 7, 20 Abs. 1 Satz 2 und Satz 3 Nr. 1 BWHG

131) § 17 Abs. 7 Satz 1 BWHG

132) § 17 Abs. 2 Satz 2 BWHG

Entscheidungen des Vorstandes vermieden wird, weil dem Senat als einem mit Hochschullehrermehrheit besetzten Organ die Abwahl des Vorstandes verwehrt wird. Insbesondere wegen des Abwahlrechts des Senats hat das Bundesverfassungsgericht in seinem Beschluss zum Brandenburgischen Hochschulgesetz die Ausgestaltung des Hochschulleitungsamtes als mit Art. 5 Abs. 3 GG vereinbar angesehen.<sup>133)</sup>

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das baden-württembergische Hochschulgesetz insoweit gegen Art. 5 Abs. 3 GG verstößt, als es dem Senat das Recht verwehrt, die hauptamtlichen Vorstandsmitglieder abzuwählen.<sup>134)</sup>

#### c. Fakultätsvorstand

Auch der Fakultätsvorstand der baden-württembergischen Hochschulen ist für wissenschaftsrelevante Entscheidungen zuständig.<sup>135)</sup> Daher sind die unter III 2 b aufgezeigten Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts zu beachten. Diesen ist vom baden-württembergischen Gesetzgeber insoweit Rechnung getragen worden, als er dem Fakultätsvorstand nur einen inhaltlich begrenzten Aufgaben-

bereich zugewiesen hat.<sup>136)</sup> Versäumt hat der Gesetzgeber dagegen, die Tätigkeit des Fakultätsvorstandes organisatorisch so abzusichern, dass eine strukturelle Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit ausgeschlossen ist. Der Fakultätsrat kann den Dekan nur auf Vorschlag des Vorstandsvorsitzenden abwählen.<sup>137)</sup> Mit der Abwahl des Dekans endet die Amtszeit der übrigen Mitglieder des Fakultätsvorstandes.<sup>138)</sup> Ohne einen entsprechenden Vorschlag des Vorstandsvorsitzenden kann der Fakultätsvorstand für die Dauer von vier bis sechs Jahren<sup>139)</sup> im Amt bleiben, auch wenn er schon längst das Vertrauen der Mitglieder des Fakultätsrats verloren hat. Der Fakultätsrat kann daher ohne Mitwirkung des Vorstandsvorsitzenden wissenschaftsinadäquate Entscheidungen des Fakultätsvorstandes nicht verhindern. Daher verstößt das baden-württembergische Hochschulgesetz auch insoweit gegen Art. 5 Abs. 3 GG, als der Fakultätsrat den Dekan nur auf Vorschlag des Vorstandsvorsitzenden abwählen kann.<sup>140)</sup>

## IV. Schlussbemerkungen

Durch die hierarchisch geprägten neuen Organisationsstrukturen, wie sie in diesem Beitrag am Beispiel der Hochschulgesetze von Brandenburg und Baden-Württemberg aufgezeigt worden sind, soll der Gefahr einer zeitlichen Überlastung und fachlichen Überforderung der in den Kollegialorganen tätigen Hochschulmitglieder begegnet werden. Diese Gefahr ergibt sich insbesondere daraus, dass in der neueren Hochschulgesetzgebung zahlreiche bisher dem Staat vorbehaltene Kompetenzen auf die Hochschulen übertragen worden sind. Als Schwächen der bisher primär kollegial geprägten Organisationsstrukturen der Hochschulen werden außerdem geringe Innovationsfähigkeit, Entscheidungen nach dem Prinzip des kleinsten gemeinsamen Nenners, hohes Blockadepotenzial, Trägheit des Systems und Fehlen der nötigen Distanz zum Entscheidungsgegenstand genannt.<sup>141)</sup> Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass durch die Verlagerung von Kompetenzen der Kollegialorgane auf monokratische oder oligarchisch strukturierte Leitungsorgane die Identifikation der Professoren mit ihrer Hochschule beeinträchtigt und die Motivation, die Weiterentwicklung ihrer Hochschule zu fördern, gemindert wird. Die aufgezeigte Kompetenzverlagerung darf vor allem nicht zu einer strukturellen Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit führen. Diese stellt einen verfassungsrechtlichen Schatz dar, den es gegenüber schnell wechselnden Zeitströmungen zu hüten und zu verteidigen gilt.<sup>142)</sup> ■



Foto: Hochschule Offenburg

133) BVerfGE 111, 357, 364

134) So auch Kahl, AöR, Band 130 (2005), S. 257 ff; Schenke, NVwZ 2005, 1007 ff

135) Vgl. § 23 Abs. 3 BWHG

136) Vgl. § 23 Abs. 3 BWHG

137) Vgl. § 24 Abs. 3 Satz 8 BWHG

138) Vgl. § 24 Abs. 4 Satz 3 und Abs. 5 Satz 3 BWHG

139) § 24 Abs. 3 Satz 3, Abs. 4 Satz 3 und Abs. 5 Satz 3 BWHG

140) Vgl. Schenke, NVwZ 2005, 1009

141) Kahl, AöR, Band 130 (2005), S. 247; Schenke, NVwZ 2005, 1007

142) Schenke, NVwZ 2005, 1009

# „Vorausschauender Leserbrief“<sup>1)</sup> zum Themenschwerpunkt<sup>2)</sup> Innere Hochschulstruktur

*Tendenz zur Stärkung der „monokratischen“ Organe zu Lasten der Kollegialorgane, wie Senat, Fakultätsrat etc., Beispiele aus verschiedenen Ländern (?)*

**Lemgo, den 15.08.2006.** Da ich mit dem Hochschullehrerbund und in Sonderheit mit Herrn Dr. Mücke und Prof. Günter Edler seit vielen Jahren konstruktiv zusammenarbeite und auch in der DNH 2004 Heft 1 Seite 17 (Organisationsplan „Der Bürger“ im Zentrum,) publizieren durfte, und nachdem ich nun seit 31 Jahren Kanzler einer Fachhochschule in Nordrhein-Westfalen als Lebenszeitbeamter bin und unsere Interna, aber auch die Selbstverwaltungen und Hochschulleitungen in den verschiedenen Bundesländern und auch international kennen gelernt habe, fühle ich mich von dem provokativen und wohl auch etwas vorwurfsvollen Untertitel herausgefordert. Es ist schon reizvoll „insoweit im Feindesland“ zu fordern: Et audiatur altera pars.

Die Redaktion stellt „monokratische“ Organe Kollegialorganen gegenüber: Herrschaft eines Einzelnen gegenüber demokratischen Selbstverwaltungsorganen, also Volksherrschaft: Alle Macht den akademischen Mitgliedern.

Aber nicht übersehen werden darf, dass der allzuständige Präsident/Rektor in unserem Kontext demokratisch legitimiert ist, in NRW sogar nach geltendem Recht mit der seine Macht begrenzenden Möglichkeit der Abwahl. Es sei hier nicht verschwiegen, dass von dem bereits möglichen Recht der Hochschulen in Nordrhein-Westfalen statt eines Rektorates sich für eine Präsidialverfassung zu entscheiden, bisher niemand Gebrauch gemacht hat. Warum wohl? War es „Angst“ vor einem zu mächtigen Präsidenten?

In den Gebietskörperschaften, von Gemeinden über Länder bis zum Bund, wird anders als bei den akademischen Selbstverwaltungskörperschaften die Macht durch Fraktionen, gestützt auf die jeweilige Mehrheit der auf Zeit gewählten politischen Parteien, ausge-

übt und die haben die finanziellen Auswirkungen, z. B. bei der Abwahl eines Bürgermeisters, unmittelbar zu ertragen, es kann z. B. ein Kindergarten weniger gebaut werden. Studenten (m/w), Professoren (m/w) und Mitarbeitende spüren die Folgen der Abwahl eines Präsidenten nicht unmittelbar. Das mag sich nach dem vorgesehen Hochschulfreiheitsgesetz in NRW ändern. In einer überschaubaren Gelehrtenrepublik mag der hohe Anspruch des „bonum commune“ noch obsiegen. Ich habe leider zu oft erleben müssen, dass Selbstverwaltung zur „Selbstbedienung“ des eigenen Klientels degenerierte, seien es Fachbereiche, seien es Gruppenmitglieder.

Neu ist seit 1980, dass das Rektorat, bestehend aus dem Rektor (m/w) als primus inter pares, den Prorektoren, die hauptsächlich Vorsitzende/r von jeweiligen Senatskommissionen für Lehre und Forschung und Haushalt/Planung waren, und dem Kanzler als stimmberechtigtes Mitglied kraft Gesetzes (als Lebenszeitbeamter mit Vetorecht als Rektoratsmitglied und zusätzlich als Beauftragter für den Haushalt nach LHO), in vertraulicher, nicht öffentlicher Sitzung tagt. Nur die Beschlüsse werden ohne Angabe der Mehrheitsverhältnisse bekannt gegeben. Dies hat wirkungsvoll „Klientelpolitik“ verhindert. Keinem gewählten Rektoratsmitglied kann von „seinem“ Fachbereich/Abteilung, „seiner“ Gruppe Vorwürfe gemacht werden.

Ohne euphorisch zu werden: Man vergleiche die Fachbereichs-/Fächerstruktur, die Raum- und Personalverteilung auf der Zeitachse bis heute und konstatiere, dass, anders als früher, als es für neue Fächer Ersteinrichtungspersonal und -baumittel gab, seit vielen Jahren für neue, zeitgemäße Fächer weder zusätzliche Mittel von Land noch Personal oder Raum zur Verfügung gestellt

wurde. Abgesehen von der Ermutigung zu Neuem musste alles aus „dem eigenen Fleisch“ geschnitten werden, d. h. z. B. eine ku-gestellte<sup>3)</sup> Professorenstelle aus einem traditionell mächtigen, aber nicht so zukunftsfähigen Fachbereich wird ersatzlos in einen neuen Bereich (ohne Lobby) verlagert. Da, wo früher ein riesiges Hochspannungslabor im Fachbereich Elektrotechnik war, befindet sich heute ein sehr teures, sehr beachtetes Dolby Surround Studio – im neuen Fachbereich Medienproduktion – usw. Das war nur möglich, weil der Gesetzgeber im Laufe der Jahre die Rechte des Senates und der Fachbereiche zugunsten des Rektorates als Endentscheider geändert hatte. Aber ein gewähltes Rektorat, sogar mit der Möglichkeit der Abwahl seit 2004, war und ist gut beraten, möglichst die Stellungnahmen des Senats ernst zu nehmen. Es ist Macht auf Zeit. Dieses, meines Erachtens bewährte System wird wahrscheinlich nach dem Kabinettsentwurf in einem dann Präsidium genannten Gremium mit einem hauptamtlichen Vizepräsidenten für Haushalt und Personal weiter bestehen, und das ist, meines Erachtens, auch gut so!

*Helmuth Hoffstetter*

Kanzler der Fachhochschule  
Lippe und Höxter  
University of Applied Sciences  
Liebigstr. 87  
32657 Lemgo  
Tel.: 05261 / 702-201  
Fax: 05261 / 702-221  
e-Mail: helmuth.hoffstetter@fh-luh.de

- 1) Um nicht im Nachhinein als „Besserwisser“ zu erscheinen
- 2) Wissenschaftliche Darstellung und Kommentierung der Gesetzeslage in den Bundesländern bleibt den Wissenschaftlern im Verband vorbehalten.
- 3) ku – künftig umzuwandelnde

# Wirkung der Berufungsvereinbarung nach Beamtenernennung

Das Verwaltungsgericht Freiburg entschied unlängst über die Bedeutung der Berufungsvereinbarung eines Professors in Abgrenzung zu seiner Ernennung zum Beamten (VG Freiburg (Breisgau), Urt. v. 6.7.2006 – 3 K 1362/04).

## Ausgangspunkt

Anlass war die Entziehung einer dienstlichen Aufgabe, die dem Hochschullehrer laut Berufungsvereinbarung ausdrücklich zu übertragen war. Konkret ging es um die Leitung der Abteilung Unfallchirurgie der Chirurgischen Universitätsklinik, die dem späteren Professor mit der Übernahme der Professur für Unfallchirurgie und der Vertretung dieses Faches in Forschung und Lehre zukommen sollte.

## Lage des konkreten Falls

Nach strafrechtlich relevantem Verhalten des Professors bei der Ausübung der ärztlichen Kunst entschied sich das zuständige Ministerium, nicht nur eine vorläufige Dienstenthebung gegen den Professor auszusprechen, sondern auch die Berufungsvereinbarung im Hinblick auf die Leitungsaufgabe in der Uniklinik zu kündigen. Gegen diese Kündigung erhob der Professor nach dem beamtenrechtlich notwendigen Vorverfahren Feststellungsklage dahin, dass die Kündigung unwirksam sei. Eine Berufungsvereinbarung sei kein Dauerschuldverhältnis mit wechselseitigen Leistungspflichten, die Ernennung zum Beamten löse das öffentlich-rechtliche Vertragsrecht ab. Maßgeblich sei nach der Ernennung nur noch Beamten- bzw. Disziplinarrecht. Es gebe daher keine Grundlage für eine Kündigung, diese gehe in die Leere und bleibe rechtlich ohne Wirkung.

## Berufungsvereinbarung bindet auf Dauer

Das Verwaltungsgericht sah angelehnt an Rechtsprechung und Literatur in der Berufungsvereinbarung einen öffentlich-rechtlichen Vertrag. Dieser Vertrag hatte sich auch nicht durch die Ernennung zum Professor, die Einweisung in die Professorenstelle oder die tatsächliche Übertragung der Leitungsfunktion im Universitätsklinikum erledigt. Die Berufungsvereinbarung habe den Sinn, einen rechtsverbindlichen Anspruch im Hinblick auf zu übertragende Aufgaben einzurichten, der auf Dauer besteht und der nur durch rechtswirksame Handlungen umgestaltet werden kann.

## Abänderbarkeit der Berufungsvereinbarung

Im vorliegenden Fall erachtete das Gericht eine Kündigung aus wichtigem Grund als zulässig. Diese war auch nicht als unzulässiger Eingriff in beamtenrechtliche Positionen zu werten. Zunächst betraf sie nur das Amt im funktionellen Sinn, ohne Auswirkungen auf den Beamtenstatus, also auf Amtsbezeichnung und Dienstbezüge. Dabei ging es sicherlich um einen nach altem Recht besoldeten Professor. (Mit der W-Besoldung schlägt sich die Leitung einer Hochschuleinrichtung sicher als leistungsbezogener Vergütungsfaktor nieder. Ob dann ein Eingriff wegen der damit verbundenen Veränderung der Dienstbezüge als Eingriff in das statusrechtlich verstandene Amt des Professors bildet, kann dennoch bezweifelt werden, da sich eben die Dienstbezüge flexibilisierten und nicht jede leistungsbezogene Differenzierung in den Besoldungsstufen einen gesonderten Beamtenstatus darstellt.)

## Schutz vor Veränderung des Dienstpostens

Die Entziehung der Leitungsaufgabe war als bloße Veränderung des Dienstpostens des Beamten und der Aufgabenzuweisung, also des Amtes im konkret-funktionellen Sinn zu betrachten. Dort hat der Dienstherr Gestaltungsfreiräume im Rahmen fehlerfreier Ermessensausübung, die insbesondere die subjektiven Positionen des Beamten berücksichtigen muss. Da hier immerhin ein wichtiger Grund für eine außerordentliche Kündigung vorlag, konnte der Dienstherr sein Ermessen auch fehlerfrei dahin ausüben, dem Beamten die Leitungsaufgaben zu entziehen. Das ging freilich erst, nachdem sich der Dienstherr per Kündigung von der Verpflichtung befreit hatte, dem Professor die Leitungsaufgabe zu übertragen.

## Fazit

Aus dieser Entscheidung lässt sich ableiten, dass gerade die Berufungsvereinbarung bereits entscheidende Bindungen für die Ausgestaltung des späteren konkreten Dienstpostens haben kann, soweit insbesondere Aufgaben in Einrichtungen der Hochschule übernommen werden sollen oder dem Hochschullehrer andere spezielle Aufgabebereiche übertragen werden. Liegt allerdings ein wichtiger Grund für eine fristlose Kündigung der Vereinbarung vor, schützt die Vereinbarung auch nicht mehr vor der beamtenrechtlichen Entbindung von den Sonderaufgaben durch Umgestaltung des Dienstpostens. Die Ernennung zum Professor und die Einweisung in die Stelle sind demgegenüber überlagernde Rechtsakte aus dem Beamtenrecht, für die es auf die Berufungsvereinbarung nach Ausführung nicht mehr ankommt. Ob für die vollständige Durchführung des Verfahrens auf Dienstenthebung auch eine vollständige Kündigung der Berufungsvereinbarung notwendig ist, blieb offen.

## Mitglieder- Rundschreiben jetzt online anfordern

Die aktuelle Auflistung finden Sie  
auf der Internetseite

**www.hlb.de**

unter dem Link  
„Leistungen für Mitglieder“.

### Hochschullehrer – was tun?

Auf der Grundlage dieser Entscheidung kann es Hochschullehrern nur zu raten sein, sich über die Aufnahme einer möglichst detaillierten Umschreibung ihres Dienstpostens in die Berufsvereinbarung auch gegen die sonst nur in das Ermessen des Dienstherrn gestellte Umgestaltung des Dienstpostens abzusichern. Die Berufsvereinbarung dient dann zugleich auch der Fixierung von Aufgaben mit Relevanz für die leistungsbezogene Vergütung. Der Dienstherr kann sich nur nach den Grundsätzen für öffentlich-rechtliche Verträge von den so eingegangenen Bindungen lösen. Dabei kommt eine Kündigung aus wichtigem Grund in Betracht.

*Rechtsanwalt Erik Günther*

### Kein Anspruch eines Beamten auf bestimmtes Dienstzimmer

Ein Beamter (hier: eine Professorin) hat weder einen Anspruch auf Beibehaltung des ihm zugewiesenen Dienstzimmers noch auf Zuteilung eines bestimmten Dienstzimmers; vielmehr steht diese Entscheidung im nahezu uneingeschränkten Ermessen des Dienstherrn. Dies hat der 4. Senat des Verwaltungs-

gerichtshofs Baden-Württemberg (VGH) mit Beschluss vom 30.06.2006 erneut bestätigt und die Beschwerde einer Professorin gegen einen Beschluss des Verwaltungsgerichts Freiburg zurückgewiesen.

Mit diesem Beschluss hatte das Verwaltungsgericht den Antrag auf Erlass einer einstweiligen Anordnung der Professorin einer Berufsakademie in Südbaden abgelehnt, mit der diese die Zuweisung ihres früheren Dienstzimmers begehrte. In diesem Dienstzimmer wurde auf Anordnung des Leiters der Berufsakademie im Dezember 2005 das Sekretariat untergebracht. Die Antragstellerin wurde im früheren Zimmer des Sekretariats, das zugleich Durchgangszimmer zum Büro eines anderen Professors ist, umgesetzt. Als Grund für diesen Zimmertausch wurde angeführt, die Arbeitsfähigkeit des Sekretariats sei erheblich gefährdet, nachdem sich alle drei Sekretärinnen massiv über die Antragstellerin und den anderen Professor beschwert und eine weitere Zusammenarbeit abgelehnt hätten.

Aufgrund dieser Probleme im zwischenmenschlichen Bereich habe der Leiter der Berufsakademie zurecht einen sachlichen Grund für den „Zimmertausch“ angenommen, bestätigte der VGH. Ausreichend für diese organisatorische Maßnahme des Dienstherrn sei nämlich nur, dass objektiv ein Spannungsverhältnis bestehe, das im dienstlichen Interesse beendet werden müsse. Ob der Antragstellerin an der Konfliktsituation

### Beihilfe

Mitglieder fordern die allgemeinverständliche Broschüre des *hlb* jetzt online als pdf-Datei an:

**hlb@hlb.de**

Herr Rechtsanwalt Erik Günther wird die Mitglieder des Hochschullehrerbundes *hlb* mit sofortigem Beginn in allen Fragen des Hochschul- und Hochschullehrerdienstrechts beraten. Mit Herrn Günther konnte der *hlb* einen ausgewiesenen Fachmann gewinnen. Herr Günther wird den Lesern der Zeitschrift *Die Neue Hochschule* als Rechtsberater des Newsletter *Lehre aktuell*, der im Rahmen des Handbuchs *Hochschullehre* erscheint, bekannt sein. Mitglieder, die die Beratung von Herrn Günther in Anspruch nehmen möchten, vereinbaren bitte einen Beratungstermin mit dem Sekretariat der Bundesgeschäftsstelle des Hochschullehrerbundes *hlb*. Hier steht Ihnen Frau Gaby Wolbeck von Montag bis Freitag, 8.30 Uhr bis 13.00 Uhr unter der Telefonnummer (0228) 352271 oder der eMail-Adresse [hlbwolbeck@aol.com](mailto:hlbwolbeck@aol.com) für eine Terminvereinbarung zur Verfügung.

ein Verschulden vorzuwerfen sei, sei unerheblich. Denn das weite Ermessen des Dienstherrn bei organisatorischen Maßnahmen werde lediglich durch die ihm obliegende Fürsorgepflicht und das Willkürverbot begrenzt. Diese Grenzen seien hier jedoch beachtet worden. Zwar sei die angeordnete Unterbringung der Antragstellerin in einem Durchgangszimmer jetzt, d.h. nach mehr als sechs Monaten, bei Berücksichtigung ihrer dienstlichen Stellung unzumutbar. Die Berufakademie habe der Antragstellerin jedoch angeboten, einen direkten Zugang vom Flur zu dem neben ihrem Zimmer liegenden Büro zu schaffen und damit zum Ausdruck gebracht, dass sie an diesem unzumutbaren Zustand nicht festhalten wolle. Der Beschluss ist unanfechtbar (AZ. 4 S 634/06).

Pressemitteilung des VGH Baden-Württemberg vom 7.8.2006

# Die Berufung von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen als strategische Aufgabe



Thomas Stelzer-Rothe

Prof. Dr. rer. pol. Thomas Stelzer-Rothe ist Inhaber einer Professur für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Personalmanagement an der FH-SWF, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Abt. Hagen, Vorstandsvorsitzender des *hln*NRW und Mentor in der *hdw*NRW (Hochschuldidaktische Weiterbildung Nordrhein-Westfalen).

## 1 Die Bedeutung und Schwierigkeit der Berufung von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen

Beim Thema nach der Bedeutsamkeit der Berufung von Professorinnen und Professoren stellt sich die grundsätzliche Frage nach der strategischen Ausrichtung von Fachhochschulen. Bei Fachhochschulen geht es um die gesellschaftlich sehr bedeutsame Aufgabe der Qualifizierung von jungen Menschen im Rahmen eines Studiums, das sich vor allem durch den wissenschaftlich fundierten Anwendungsbezug auszeichnen soll. Darüber hinaus geht es um die Förderung der regionalen Wirtschaft, die durch die Präsenz von Fachhochschulen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden soll. Die primär dafür Verantwortlichen sind die an die Fachhochschulen berufenen Professorinnen und Professoren, die mit ihren Kompetenzen Verantwortung für den Erfolg der Organisation übernehmen und diesen wesentlich beeinflussen.

### Die erfolgreiche Berufung als Voraussetzung für die Entfaltung der Kernkompetenz von Fachhochschulen

Professorinnen und Professoren stehen mit ihren Kompetenzen im Zentrum der Handlungsfähigkeit einer Hochschule. Man könnte auch sagen, sie verkörpern im wahrsten Sinne des Wortes deren Kernkompetenz. Das besondere Kümmern um ein sinnvolles Auswahlverfahren wird damit zu einem strategischen Erfolgsfaktor.<sup>1)</sup>

Die Brisanz des Auswahlverfahrens liegt darüber hinaus darin, dass es anders als bei vielen anderen Auswahlverfahren, um eine Entscheidung geht, deren Nachhaltigkeit sich in aller Regel auf den Rest des beruflichen Lebens und den Ruhestand bezieht. Der Staat wird ja zum Beispiel bei der Berufung eines 40-jährigen Professors, der 80 Jahre alt wird, für mindestens 40 Jahre gebunden (die Hinterbliebenenansprüche sogar außen vorgelassen).

Vor dem Hintergrund, dass wir heute noch gar nicht genau wissen können, in welche Richtung sich die Organisation Fachhochschule verändert und welche Anforderungen an das Personal daraus erwachsen, scheint die Aufgabe auf den ersten Blick zu überfordern.

Es bleibt auf jeden Fall festzuhalten, dass Berufungskommissionen vor dem Hintergrund der strategischen Ziele der Hochschule (bzw. daraus abgeleitet des Fachbereiches) Anforderungen für die ausgeschriebene Stelle formulieren müssen, die es im Verfahren erlauben, den bisherigen beruflichen Werdegang des Bewerbers und das im Auswahlverfahren beobachtete Verhalten anforderungsbezogen in den Blick zu nehmen.

## 2 Empirische Befunde aus der Beratung und Seminarpraxis als Grundlage einer angemessenen Vorgehensweise

Die im Folgenden dargestellten empirischen Befunde basieren auf der Beratung von Berufungskommissionen des Autors und auf den Erkenntnissen in

Die Kompetenz einer Hochschule ist geprägt durch die Kompetenzen ihrer Professorinnen und Professoren. Die strategischen Ziele der Hochschule bzw. des Fachbereichs geben die Anforderungen für die ausgeschriebene Stelle vor. Die Brisanz des Auswahlverfahrens liegt darin, dass es hier um eine Entscheidung geht, die die Hochschule für Jahrzehnte an den Berufenen bindet. Der Autor berichtet aus seinen Erfahrungen aus der Beratung von Berufungskommissionen und als Obergutachter.

Seminaren, die für HDW-NRW vom Autor durchgeführt wurden. Die Beratungsaufträge wurden jeweils durch einen systematischen Fragebogen evaluiert. Die Ergebnisse scheinen plausibel und übertragbar, müssen rein empirisch gesehen auf Grund einer zu geringen Stichprobe aber noch bestätigt werden. Aufgrund der langjährigen Erfahrung, die der Autor in Auswahlverfahren und als Gutachter sammeln konnte, deuten die Ergebnisse aber auf wesentliche Punkte hin, die auch in der allgemeinen Bewerbereignungsdiagnostik außerhalb der Hochschule beobachtbar sind. Insofern sind die Ergebnisse wohl typisch.<sup>2)</sup>

Als besonders förderlich für das Verfahren wurden die folgenden Punkte empfunden:

- die systematische Vorbereitung der Berufungskommission,
- die intensive Diskussion über jeden Bewerber ohne Zeitdruck,
- die offene Kommunikation und damit die angenehme Atmosphäre des gesamten Verfahrens,
- der Methodenmix der Verfahren,
- die externe Unterstützung und
- der gute Zeitplan.

Als eher hinderlich für das Verfahren wurden folgende Punkte genannt:

- Bewerbungsunterlagen wurden nicht ausreichend gelesen,
- Kriterien wurden nicht ausreichend vorab diskutiert,
- die Abstimmung während des Bewerbungsgesprächs war verbesserungsbedürftig und
- ein Informationsmangel über das neue Besoldungssystem.

### 3 Vorschläge für die Durchführung von Berufungsverfahren an Fachhochschulen

#### Valide, objektive und reliable Verfahren gestalten

Berufungsverfahren müssen valide, objektiv und reliabel sein, wenn sie wissenschaftlichen Ansprüchen gerecht werden sollen. Validität bedeutet, dass das Verfahren das misst, was es messen soll. Reliabel ist ein Verfahren, wenn es messgenau ist, wenn also nicht „über den Daumen gepeilt wird“, sondern zum Beispiel ein „geeichtes Maßband“ benutzt wird. Objektiv sind Verfahren, wenn sie nicht von den persönlichen Präferenzen der einzelnen Beobachter abhängen.

Bei der Validität geht es im Verfahren darum, die Personen herauszufiltern, die die Stelle als Professorin bzw. Professor an einer Fachhochschule einnehmen können und anschließend um die Bestenauslese. Die Definition der Anforderungen ist, wie bereits erwähnt, nicht ganz so einfach und wird sich möglicherweise auch in Zukunft verändern.

#### Wie sollen an Fachhochschulen Professorinnen und Professoren berufen werden, wenn keiner wirklich weiss, was auf die Hochschulen zukommt?

Die Lösung des Problems liegt zum Teil darin, Personen auszuwählen, die neben den geforderten fachlichen Qualifikationen mindestens folgende Schlüsseleigenschaften beobachten lassen:

- hochgradige Lernbereitschaft und Lernfähigkeit,
- stabile intrinsische Motivation und
- hochgradige soziale Kompetenz.

Wenn nicht genau bekannt ist, in welche Richtung die Fachhochschulen in Zukunft gehen und davon auszugehen ist, dass eine ständige Weiterentwicklung notwendig ist, bekommt die Lernfähigkeit und die Lernbereitschaft ganz sicher einen deutlich höheren Stellenwert. Einen interessanten Ansatz zur Untersuchung der Lernfähigkeit liefert übrigens Stangel-Meseke in Form eines Lernpotenzial-Assessment-Centers.<sup>3)</sup> An dieser Stelle kann leider darauf nicht näher eingegangen werden, jedoch ist der Hinweis wichtig, dass bei der Bewerberauswahl ein differenziertes Vorgehen zur Feststellung der Lernfähigkeit dringend angeraten erscheint.

Die intrinsische Motivation ist in aktuellen Zeiten ebenfalls bedeutsam. Das scheint angesichts der „leistungsorientierten“ Besoldung auf den ersten Blick widersprüchlich, lässt sich aber leicht klären. Es ist absehbar, dass viele Professorinnen und Professoren erkennen werden, dass die Bezahlung an Fachhochschulen und die von ihnen zu leistende Arbeit in keinem angemessenen Verhältnis stehen. Das hängt mit dem Beruf an sich zusammen. Mit guter Lehre und Forschung ist man als Hochschullehrer nie fertig. Ein engagierter Hochschullehrer war schon immer unterbezahlt, hat sich aber normalerweise um seine Bezahlung nicht gekümmert. Möglicherweise werden auch viele Kollegen den Verteilungskampf um die knappen Mittel nicht mitmachen, weil er zum Teil entwürdigende Züge annehmen kann, denen man sich nicht aussetzen will. Es ist also im Grunde gefordert, Leistung aus Leidenschaft zu erbringen und nicht aufgrund von Zulagen.

Die beiden zu den eben genannten Punkten passenden Fragen in Bewerbungsgesprächen sind übrigens nicht, „Haben Sie eine ausgeprägte Lernbereitschaft

bzw. Lernfähigkeit und/oder sind Sie intrinsisch motiviert?“, sondern „Wo haben Sie in Ihrem bisherigen Berufsleben bewiesen, dass Sie lernbereit und lernfähig sind und wo haben Sie etwas getan, was über das übliche Maß hinausging ohne dafür bezahlt worden zu sein?“. Das Verhalten des Bewerbers zu diesen Fragen sollte sorgfältig beobachtet, überprüft, dokumentiert, diskutiert und ausgewertet werden.

### Professorinnen und Professoren sind keine Einzelkämpfer

Die Bedeutung der sozialen Kompetenz ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. Hochschullehrer sind keine Einzelkämpfer (mehr). Die Produkte, mit denen Fachhochschulen im Markt ihre Konkurrenzfähigkeit beweisen müssen, sind Studiengänge. Wer sich in Zukunft nicht in angemessener Zeit im Kollegium auf sinnvolle Studiengänge einigen kann, wird wahrscheinlich vom Markt verschwinden. Nicht nur die fachliche sondern auch die soziale Passung von Neuberufenen in ein vorhandenes Kollegium wird somit zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor. Dabei geht es nicht um die Auswahl eines „windschnittigen Kollegen/einer Kollegin“, der/die zu allem sofort ja sagt. Es geht um Persönlichkeiten, die auf der Grundlage fairer Kommunikationsprozesse gemeinsam mit anderen zu tragfähigen Ergebnissen kommen können. Welcher Kollege oder welche Kollegin in ein Kollegium passt, kann im Gespräch mit der Berufungskommission oder durch zusätzliche Verfahren getestet werden. Dabei stehen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, die hier nicht dargestellt werden können.

Die Kriterien der Reliabilität und Objektivität können und müssen in aller Regel durch eine Schulung der beteiligten Kommissionsmitglieder sichergestellt werden. Dabei sind die hochschulinternen Standards zu beachten, die an einigen Hochschulen bereits in sehr ausgefeilter Form vorliegen (zum Beispiel an der Fachhochschule Köln<sup>4</sup>). Die Schulung betrifft dabei nicht nur die hauptamtlichen Professorinnen und Professoren der Kommission, sondern

muss sich auf alle anderen Beteiligten erstrecken. Dazu gehören die Gleichstellungsbeauftragten genauso wie die Studierenden der Kommission. Nur so ist ein qualitativ hochwertiges Verfahren zu gewährleisten. Das entsprechende Seminar selbst wird unter anderem intensiv die Fähigkeiten zur Beobachtung und die Auswertung der Beobachtungen schulen müssen. Die Entwicklung diagnostischer Fähigkeiten ist keineswegs eine Lapalie, sondern ein aufwändiges Verfahren.<sup>5</sup>

### Tipps zur Durchführung von Berufungen

Aus dem bisher Gesagten lassen sich eine Reihe von Tipps ableiten, die aus der Erfahrung heraus beachtet werden sollten:

- Berufungen sollten die langfristige Strategie der Hochschule in der konkreten Stelle abbilden,
- Hochschulen sollten hochschulweite und akzeptierte Standards für Berufungen erarbeiten,
- diese sollten überschaubar sein und damit in der Umsetzung anwendbar sein,
- Kommissionsmitglieder müssen geschult werden, wenn sie ihre Aufgabe sinnvoll erfüllen sollen,
- interne oder externe qualifizierte Beratung der Kommissionen ist sinnvoll,
- die Anforderungen der Stellen müssen konkret gefasst werden und
- das gesamte Verfahren ist planmäßig zu evaluieren und zu verbessern.

### Wie kommt eine Berufungskommission eigentlich zu einer Entscheidung über die Qualität eines Bewerbers?

Die in einem differenzierten Prozess der Kommissionsmitglieder ermittelten Anforderungen an eine Stelle, werden sinnvollerweise mit ihren Beobachtungsschwerpunkten den einzelnen Teilen eines Auswahlverfahrens zugeord-

net. Das vereinfacht den ohnehin komplexen Vorgang der Beobachtung ein wenig. Das folgende Beispiel einer Anforderungs-Verfahrens-Matrix macht deutlich, wie dies in der Praxis umgesetzt werden kann.

Bei sinnvollem Einsatz einer derartigen Matrix ist es möglich, zunächst nur die reine Beobachtung des Bewerberverhaltens aufzunehmen, um es anschließend in einem zweiten Schritt zu bewerten. Dabei hat sich gezeigt, dass einfache und überschaubare Verfahren empfehlenswert sind. Ein gemeinsames Sammeln von Beobachtungen zu den einzelnen Anforderungen und ein anschließendes gemeinsames Bewerten wird dabei sinnvoll sein, um ein umfangreiches Bild des Bewerbers zu entwerfen. Mit anderen Worten würden die Kommissionsmitglieder zum Beispiel zur Anforderung „soziale Kompetenz“ zunächst alle Beobachtungen vortragen, die gesammelt worden sind und anschließend gemeinsam darüber beraten, wie diese Beobachtungen zu bewerten sind. Es lässt sich absehen, dass so durchaus sehr lange Auswertungsgespräche entstehen können. Diese Zeit müssen sich Kommissionen nehmen, wollen sie den Gütekriterien des Verfahrens gerecht werden.

Die Anforderungs-Verfahrensmatrix hat bereits deutlich gemacht, dass eine Vielzahl von möglichen Verfahren zur Verfügung steht, um die Qualität eines Bewerbers über die Bewerbungsunterlagen hinaus zu ermitteln. Ein der Bedeutung des Vorgangs angemessenes Verfahren könnte mindestens folgende Elemente enthalten:

- Probelehrveranstaltung in Form seminaristischer Unterrichts (90 Minuten) mit freiem oder vorgegebenem Thema,
- Kurzpräsentation (ca. 15 Minuten) eines vorgegebenen Themas im Anschluss an die Veranstaltung als Vortrag vor der Berufungskommission mit anschließender Diskussion (ca. 30 Minuten) mit den Kommissionsmitgliedern und
- Durchführung eines strukturierten Bewerbungsgesprächs mit der Berufungskommission (ca. 60 Minuten).<sup>6</sup>

Pro Tag können mit dem geschilderten Aufwand maximal zwei Bewerber/ Bewerberinnen beobachtet werden. Die Auswertung der Beobachtungen sollte sich am Tag danach vollziehen. Voraussetzung für ein qualitativ hochwertiges Verfahren ist eine exakte Dokumentation der Beobachtungen. Insbesondere für die Probelehrveranstaltung hat sich dabei bewährt, sich auf einen akzeptierten Beobachtungsbogen zu beziehen. Dieser könnte wie folgt aussehen:

Der Einsatz setzt allerdings voraus, dass das in diesem Bogen implizit vorhandene Bild von Lehren und Lernen verstanden und akzeptiert ist. Das Paradigma dieses Lehrens und Lernens, ist verkürzt ausgedrückt, das eines auf neurodidaktischer Lernforschung aufbauenden aktivierenden Lehr-/Lernvorgangs<sup>7)</sup>.

#### 4 Zusammenfassung

Berufungen sind eine strategische Aufgabe und mit sinnvoller Vorbereitung und Betreuung hinreichend valide, reliabel und objektiv zu gestalten. Der Aufwand zur Sicherstellung der Qualität geht über das hinaus, was bisher häufig beobachtet werden kann. Angemessene Berufungsverfahren widmen den einzelnen Bewerbern mindestens einen halben Tag der Beobachtung und einen weiteren halben Tag zur Auswertung der Beobachtungen. Zur Vorbereitung von Berufungskommissionen bietet sich eine intensive Schulung in Form eines mehrtägigen Workshops oder Seminars an. Im Anschluss an die Berufung sollte sich die Entwicklung der Professoren/Professorinnen weiter betreut vollziehen, um die vorhandenen Potenziale zu erhalten und zu entfalten. ■

#### Literatur und Quellen:

- 1) Knobloch, T. und Stelzer-Rothe, T. 2004 : Empirische Untersuchung der Erfolgsfaktoren an Fachhochschulen des Landes NRW, Teil 1, Bonn
- 2) Vgl. dazu vor allem: Bröckermann, R. und Pepels, W. (Hrsg.) 2002: Handbuch Recruitment, Düsseldorf. Vgl. auch Schuler, H. 2001: Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen u. a.

- 3) Stangel-Meseke, M. 2005: Veränderung der Lernfähigkeit durch innovative Konzepte zur Personalentwicklung. Das Beispiel Lernpotential-Assessment-Center, Wiesbaden, S. 341 ff.
- 4) FH-Köln: Leitfaden zur Entwicklung von Anforderungsprofilen und zur Einschätzung von Bewerberinnen und Bewerbern in Berufungsverfahren der Fachhochschule Köln
- 5) vgl. dazu Stelzer-Rothe, T. 2002: Personalauswahl: Persönliche Auswahlverfahren, in: Bröckermann, R. und Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Recruitment, Göttingen u. a. S. 251 ff.
- 6) vgl. zum Spannungsbogen eines Vorstellungsgesprächs Stelzer-Rothe, T. 2002: Personalauswahl: Persönliche Auswahlverfahren, in: Bröckermann, R. und Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Recruitment, Göttingen u. a. S. 241
- 7) Stelzer-Rothe, T. 2005 (Hrsg.): Kompetenzen in der Hochschullehre. Rinteln

#### Anforderungs-Verfahrens-Matrix:

Verfahren	Seminaristischer Unterricht	Kurzpräsentation/ Diskussion	Strukturiertes Bewerbergespräch
Anforderungen			
Logisch-konzeptionelles Denken	X	X	
Praktisch variables Problemlösen	X		
Initiative und Leistungsverhalten			X
Ausdrucksfähigkeit	X	X	X
Soziale Kompetenz	X	X	X
Intrinsische Motivation			X

X = im entsprechenden Verfahren gut beobachtbar

Quelle: Stelzer-Rothe, T. 2002, S. 251 und die dort angegebenen Hinweise.

#### Beispiel eines Beobachtungsbogens für Probelehrveranstaltung:

Bewertungskriterien:	Beobachtung:	Bewertung: + oder -
<b>Strukturierung und Gliederung der Veranstaltung</b> (Problemorientierung, zu viel/zu wenig Inhalte, Methodik/Methodenwechsel, Lernzielsicherung, Lernzielkontrolle)		
<b>Fachlichkeit</b> (theoretische/fachwissenschaftliche Fundierung)		
<b>Praxisbezug</b> (Anwendungs- und Handlungsbezug)		
<b>Präsentationskompetenz</b> (Stimme, Medien, Körpersprache)		
<b>Aktivierung der Studierenden</b> (Einbeziehung der Studierenden zur Sicherung des Lernerfolges, Motivationswirkung der Aktivität)		
<b>Sinnhaftigkeit und Qualität der ergänzenden Unterlagen</b> (zu viel/zu wenig Inhalte, gut strukturiert, Aufforderungscharakter der Unterlagen)		
<b>Sonstige Beobachtungen</b>		

# Einsatz eines IT-gestützten prozessorientierten Qualitätsmanagements an der Hochschule



Johann Janssen

Prof. Dr. Johann Janssen  
Hochschule Fulda –  
University of Applied  
Sciences  
FB Oecotrophologie  
johann.g.janssen@  
t-online.de

Die Neu- und Weiterentwicklung sowie Akkreditierung von Studiengängen, die immer wichtiger werdende Beschaffung von Finanzmitteln sowie die Vorbereitung und Umsetzung von Forschungs-, Entwicklungs- und Wissenstransferprojekten sind heutzutage zusammen mit den Aufgaben in der Lehre das anspruchsvolle Aufgabenspektrum einer Hochschule. Gute institutionelle Rahmenbedingungen stellen eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg bei diesen Aufgaben dar. In vielerlei Hinsicht hat die Hochschule die Möglichkeit, die Bedingungen für eine hohe Leistungsfähigkeit zu schaffen, so u. a. durch

- Prozesse, die die strategischen Ziele der Hochschule konsequent unterstützen,
- effektive und effiziente Prozesse, die gewährleisten, dass nicht ein unverhältnismäßig hoher Anteil der Arbeitskraft in aufwändigen administrativen Vorgängen verschwendet wird, sondern auf die Kernaufgaben in Lehre und Forschung/Entwicklung/Wissenstransfer konzentriert werden kann,
- schnelle Verfahrensabläufe, um Leistungen schneller anbieten zu können und um bei kürzeren Vorlaufzeiten flexibler zu sein,
- einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Nachfolgend wird ein IT-gestütztes prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem (QM-System) vorgestellt, welches die Hochschule in dieser Hinsicht wirksam unterstützen kann.

## Der Qualitätsmanagement-Ansatz

Früher konzentrierte sich die Qualitätssicherung in produzierenden Unternehmen in der Regel darauf, dass Produkte nach ihrer Herstellung streng kontrolliert werden, um fehlerhafte Exemplare auszusortieren. Dies hat sich angesichts der hohen Zahl an Qualitätskriterien aber als unsicheres und teures Verfahren herausgestellt. Im Dienstleistungsbereich ist dieser Ansatz schon grundsätzlich kaum möglich.

Der umfassende und ganzheitliche Ansatz des Qualitätsmanagements (QM) geht davon aus, dass beherrschte Prozesse zu sicheren und sehr guten Produkten bzw. Dienstleistungen führen. Zu diesen Prozessen gehören beispielsweise Planung, Entwicklung, Beschaffung, Leistungserstellung, Marketing, Evaluation.

Seinen Ausgangspunkt nimmt das QM bei dem von der Organisation gegebenen Qualitätsversprechen, welches sich auf die Parameter Qualität, Kosten und Zeit bezieht. Die Prozesse innerhalb der Organisation sollten so gestaltet werden, dass das Qualitätsversprechen eingehalten werden kann. Die Evaluation prüft den Erfolg und gibt die notwendigen Anstöße für das individuelle und institutionelle Lernen.

Die besonderen Strukturen einer Hochschule führen dazu, dass QM-Konzepte aus produzierenden oder Dienstleistungsunternehmen nicht direkt übernommen werden können. Freiheit von Forschung und Lehre, Eigenständigkeit

Prozessmanagement mit seiner schnittstellenübergreifenden und outputorientierten Sicht ist heute in den unterschiedlichsten Organisationen Stand der Technik. Auch an Hochschulen begegnet man derzeit intensiven Diskussionen und Arbeiten zur Umsetzung dieser Konzeption. Der Autor stellt das an der Hochschule Fulda entwickelte benutzerfreundliche Vorgehensmodell zur Umsetzung der Prozessorientierung vor.

der Fachbereiche, Arbeit von Gremien, fehlende institutionalisierte Abstimmungs- und Entscheidungsregeln für Qualitätsmaßnahmen und ein unterschiedliches Verständnis über den Begriff Qualität erfordern eine auf das Hochschulwesen angepasste Konzeption des Qualitätsmanagements [vgl. VOSS 04, WEHR 05].

Gosling und D'Andrea [GOSL 01] sowie Aly und Akpovi [ALYA 01] weisen auf die Bedeutung der mangelnden Identifikation der Experten „Professoren“ mit dem Gesamtsystem „Hochschule“ hin. Der Erfolg des QM-Systems setzt daher einen eindeutigen Nutzen in der Forschung und Lehre für die Professorinnen und Professoren, aber auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus.

Ein erfolgsversprechendes QM-System an der Hochschule sollte sich daher in folgender Weise auszeichnen:

$e^3$  = effektiv, effizient, einfach  
(effectice, efficient, easy)

#### effektiv

Prozessorientierung bedeutet Ergebnisorientierung. Die Prozesse werden auf die strategischen Ziele der Hochschule ausgerichtet und auf der Grundlage einer Prozessanalyse so gestaltet, dass Ergebnisse (hinsichtlich Qualität, Ressourcen und Terminen) mit höherer Sicherheit erreicht werden. Ein institutionalisierter kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf der Grundlage des PDCA-Zyklus (Plan Do Check/Evaluate), Act) stellt die konsequente Weiterentwicklung der Hochschule sicher.

#### effizient

Auf die Umsetzung der strategischen Ziele der Hochschule ausgerichtete schlanke Kernprozesse stellen sicher, dass die Hochschule ihre Ressourcen optimal in die Kernaufgaben einbringen kann (Vermeidung von Blind- und Fehlleistungen, s. u.). Erste Prozessanalysen verdeutlichen das Potenzial, das sich durch die Senkung von Blind- und Fehlleistungen für die Hochschule ergibt.

#### einfach

Benötigte Dokumente und Informationen stehen innerhalb von 10–20 Sekunden zur Verfügung, ohne dass für die Anwendung eine aufwändige Schulung erforderlich ist.

$e^3$  bedeutet hohe usability und ist die Grundlage für die Akzeptanz des QM-Systems bei den Professorinnen und Professoren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil es

- in Sekunden ohne Schulung benötigte Informationen und Dokumente in aktuellster Version zur Verfügung stellt (Zeiteinsparung),
- durch die Transparenz der Hochschulprozesse und durch die Verfügbarkeit der relevanten Informationen und Dokumente Verfahrensfehler und andere Probleme vermeiden hilft (Senkung von Blind- und Fehlleistungen, s. u.) und
- bei auftretenden Fragen zu Verfahrensweisen in Verwaltung/Selbstverwaltung, Lehre, Forschung oder beim Wissenstransfer die notwendigen Hilfen geben kann.

$e^3$  soll damit beim bekannten Kernproblem aller QM-Einführungen in Hochschulen (s. o.) ansetzen und sicherstellen, dass das QM-System auch bei den besonderen Bedingungen an der Hochschule in der Breite angewendet wird in der Erwartung, dass die Nutzung zu

einer höheren Effektivität und Effizienz der eigenen Arbeit führt.

#### Prozessorientierung

Prozessmanagement ist ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling, das eine zielgerichtete Steuerung der Prozesse ermöglicht und diese auf die Bedarfe der Stakeholder (Studierende, potenzielle Arbeitgeber der Studierenden, Nutzer der Transfer- und Weiterbildungsaktivitäten, Auftraggeber, Forschungsförderer, staatliche Institutionen, Gesellschaft, Professorinnen und Professoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) ausrichtet.

Besonders wichtig ist dabei die Benennung einer/s Prozessverantwortlichen (Process Owner), die/der verantwortlich ist für die Gestaltung, Aktualisierung und schnittstellenübergreifende Optimierung des Prozesses. Die Rolle der/s Prozessverantwortlichen unterscheidet sich deutlich von der einer Projektmanagerin bzw. eines Projektmanagers, die bzw. der nur tätig wird, wenn es um die Veränderung oder Neuentwicklung von Prozessen geht. Prozessverantwortung ist dagegen eine permanente Aufgabe.

Die Prozessanalyse, die stringente Ausrichtung der Prozesse auf die gewünschten Ergebnisse und die Zuordnung eines Prozessverantwortlichen soll an einer wichtigen Ursache für ineffektive Prozesse ansetzen, nämlich der häufig sehr hohen Anzahl von Schnittstellen. Dies führt zu vielfältigen Fehlern, denn jede Schnittstelle bedeutet

1. eine Liegestelle infolge von zeitlichen Abstimmungsverlusten,

2. eine Irrtumsquelle infolge von Informationsverlusten oder Fehlinformationen,
3. eine Quelle der organisatorischen Versagens infolge der fehlenden Verantwortung für die Funktion der Schnittstelle.

Die Analyse von Arbeitsabläufen zeigt, dass erhebliche Potenziale hinsichtlich der Ergebnisverbesserung, der Durchlaufzeit und des Zeitaufwandes bestehen. Es können in Anlehnung an Tomy [TOMY 95] vier Leistungsarten unterschieden werden:

- **Nutzleistung** (geplant): Durchführen einer Lehrveranstaltung entsprechend den Lernzielen, Erklären eines Laborversuchs, Beraten von Studierenden, Verfassen einer Publikation, etc.
- **Stützleistung** (geplant): Installieren einer benötigten Software, Reinigen der Tafel, Bereitstellen von Notebook und Beamer für Präsentationen, Anfertigen eines Protokolls, etc.
- **Blindleistung** (ungeplant): Wartezeiten, Suchen von Unterlagen und Formularen, Doppelarbeiten, Behandeln von Themen in nicht zuständigen Gremien, aufwändige Evaluationen ohne konsequente Maßnahmenableitung und -umsetzung, Widerspruchsverfahren bei Berufung oder Prüfungen wegen Formfehler im Verfahren, etc.
- **Fehlleistung** (ungeplant): falsche Ablage, fehlender Klausurtext bei Prüfungsbeginn, Lehrbeauftragte/r hält sich aus Nichtwissen nicht an Lernziele, Lehrbeauftragter bekommt falsche Vergütung, Raum ist doppelt vergeben, viele Studierende wussten nicht von der Verlegung einer Lehrveranstaltung, Scheitern oder Verzögern einer Beschaffung wegen mangelhafter Kenntnis der Verfahrensweise.

Es ist wissenschaftlich belegt, dass Blind- und Fehlleistungen ein großes Ausmaß annehmen können. Verschiedene Untersuchungen in Unternehmen

zeigen, dass die wertschöpfenden Tätigkeiten (Nutzleistung) oft nicht mehr als 25% der Gesamtleistung ausmachen. Die verbleibenden 75% verteilen sich auf Stütz-, Blind- und Fehlleistungen (Malorny 1999). Fehl- und Blindleistungen werden in der Größenordnung von 20 – 30% gesehen. Für Hochschulen sind dem Autor keine Werte bekannt, aber die Erfahrung zeigt, dass auch hier erhebliche Verbesserungspotenziale bestehen.

#### Vorgehensweise bei der Umsetzung der Prozessmodellierung

Qualitativ hochwertige Prozessmodelle sind nur mit einer gut vorbereiteten systematischen Vorgehensweise zu gewährleisten, die sich an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen orientiert. Mögliche Vorgehensweisen sind ausreichend publiziert [u. a. WAGN 03]. Die Modellierung der Ist-Situation stellt dabei eine Grundlage dar für die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen. Dies geschieht über eine Erfassung der bekannten Schwachstellen und eine Prozessanalyse mit der Ermittlung der Faktoren, die wesentlichen Einfluss auf die Ergebnisse des Prozesses haben.

#### Einrichtung eines IT-gestützten prozessorientierten QM-Systems in der Hochschule

Folgende Ziele sind Ausgangspunkt für die Einrichtung eines IT-gestützten prozessorientierten QM-Systems:

- Transparenz hinsichtlich aller Abläufe und Verantwortlichkeiten,
- weniger Ressourcenaufwand und mehr Sicherheit bei administrativen Abläufen (Senkung der Blind- und Fehlleistungen),
- Verbesserung der Informations- und Kommunikationsabläufe,
- kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf allen Ebenen (PDCA).

Diese Ziele können nur erreicht werden, wenn es gelingt, das QM-System zu

einem inhärenten Bestandteil aller Arbeitsabläufe zu machen. Die Voraussetzungen hierfür sind:

- aktive Rolle der Hochschulleitung bei der Einführung,
- sehr einfache Anwendung (weitgehend selbsterklärend),
- eindeutiger Nutzen für die Anwenderinnen und Anwender,
- jederzeitiger und schneller Zugang,
- hohe Aktualität.

Wie eine Untersuchung von Kniese et al. [KNIE 2001] zeigt, führt die IT-Unterstützung zu einer verbesserten Akzeptanz von QM-Systemen und zu einer stärkeren Nutzung der Dokumentation. Der schnelle und einfache Zugang ist ein wesentlicher Grund für die bessere Nutzung.

Innerhalb der Hochschule kann man über ein Symbol auf der Schnellstartleiste direkt auf die Startseite des QM-Systems mit der Prozesslandkarte gelangen. Durch Anklicken eines Hauptprozesses öffnet sich die Beschreibung dieses Prozesses. Sämtliche für dessen Abwicklung erforderlichen Dokumente sind durch Anklicken des jeweiligen Feldes verfügbar (z. B. Musteranschreiben, Checklisten, Beschreibung von Teilprozessen, Formblätter). Zukünftig wird der Zugang für alle Fachbereiche über die Prozesslandkarte der Hochschule möglich sein. Von den Arbeitsplätzen außerhalb der Hochschule ist der Einstieg über das Internet in Verbindung mit einem Passwort möglich.

#### Ausschnitt aus dem IT-gestützten prozessorientierten QM-System

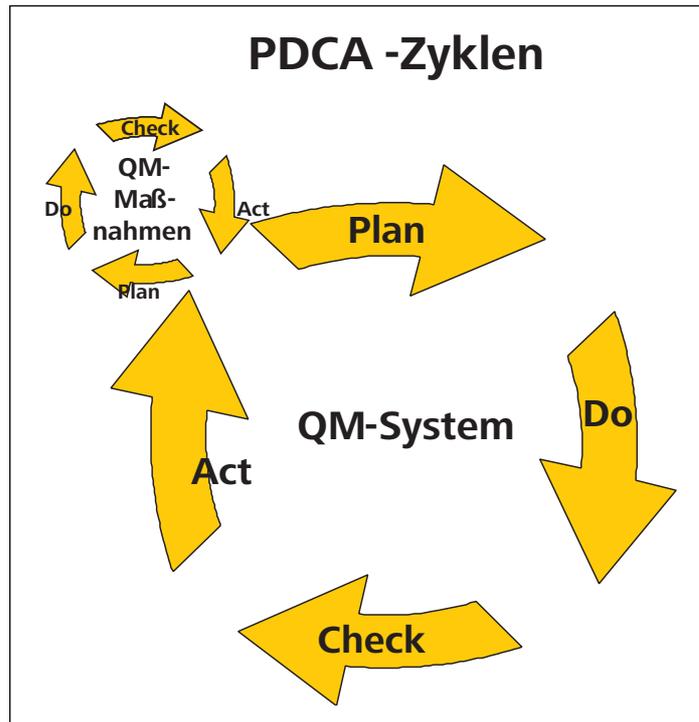
Das dokumentierte QM-System bietet die Basis für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit einem PDCA-Zyklus für das gesamte System und einem Zyklus für die einzelnen Verbesserungsmaßnahmen:

- Das QM-System beinhaltet die aktuellen Verfahrensweisen des Fachbereichs (Plan)
- Nach diesem System wird an der Hochschule gearbeitet (Do)
- Die Verfahrensweisen und die Ergebnisse werden evaluiert (Check)
- Aus den Ergebnissen der Evaluation wird der Handlungsbedarf abgeleitet (Act)
  - Die Verbesserungsmaßnahmen werden geplant (Plan)
  - Die Verbesserungsmaßnahmen werden durchgeführt (Do)
  - Die Effektivität der Maßnahmen wird überprüft (Check)
  - Der Handlungsbedarf wird abgeleitet: entweder Standardisierung der Maßnahme oder Planung einer verbesserten oder alternativen Maßnahme (Act)
- Standardisierte Maßnahmen werden in das QM-System übernommen (Plan).

### Fazit

Prozessmanagement mit seiner schnittstellenübergreifenden und outputorientierten Sicht ist heute in den unterschiedlichsten Organisationen Stand der Technik. Auch an Hochschulen begegnet man derzeit intensiven Diskussionen und Arbeiten zur Umsetzung dieser Konzeption. Weiterhin läuft derzeit ein mehrjähriges Forschungsprojekt der Akkreditierungsstelle ACQUIN in Kooperation mit den Universitäten Bayreuth und Bremen sowie den Fachhochschulen Erfurt und Münster mit dem Ziel, die Programmakkreditierung durch eine Prozessakkreditierung zu ersetzen, d.h. statt der einzelnen Studiengänge wird die ganze Hochschule als Organisationssystem betrachtet. Dies könnte zu einer deutlichen Entlastung bei der Akkreditierung führen.

Das an der FH Fulda entwickelte benutzerfreundliche Vorgehensmodell zur Umsetzung der Prozessorientierung



wurde bereits erfolgreich in vielen verschiedenen Organisationen (produzierende Unternehmen und Dienstleistungsorganisationen, Arztpraxen, Privatkliniken, Schulen, etc.) eingesetzt. Dieses QM-System kann der Hochschule die bessere Beherrschung der Prozesse durch klare Regelung der Abläufe, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten sowie durch schnelle Verfügbarkeit aller mitgeltenden Dokumente und relevanten Informationen ermöglichen. Es ist darüber hinaus die Ausgangsbasis für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Die Entwicklung des QM-Systems ist in den Fachbereichen Oecotrophologie sowie Pflege und Gesundheit bereits weit fortgeschritten. Anfang 2005 wurde auf dieser Grundlage mit der Implementierung eines hochschulweiten QM-Systems begonnen. ■

### Quellen:

- [ALYA 01] Aly, A.; Akpovi, J.: Total quality management in California public higher education, Quality Assurance in Education (2001) S. 127–131
- [GOSL 01] Gosling, D.; D'Andrea, D.: Quality Development: a new concept for higher education, Quality in Higher Education (2001) S. 7–17
- [MALO 99] Malorny, Ch.: TQM umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, S. 455
- [TOMY 95] Kostenorientiertes Qualitätsmanagement – Qualitätscontrolling zur ständigen Verbesserung der Unternehmensprozesse, Carl Hanser Verlag, München/Wien 1995, S. 71 ff.
- [VOSS 04] Voss, R.: Lehrqualität und Lehrqualitätsmanagement an öffentlichen Hochschulen, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2004
- [WAGN 03] Wagner, K.W.: PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, Hanser, München/Wien 2003
- [WEHR 05] Wehr, H.: Die hohe Schule – Hochschul-QM heute: Chance und besondere Herausforderung, Qualität und Zuverlässigkeit 50 (2005) S. 28–32

# Fachintegrierte Vermittlung von Schlüsselqualifikationen



Wilfried Jungkind

Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Ing.  
Wilfried Jungkind  
Fachhochschule Lippe und  
Höxter,  
Dekan Fachbereich Produk-  
tion und Wirtschaft  
Liebigstr. 87,  
32657 Lemgo  
wilfried.jungkind@fh-  
luh.de



Reinhard Doleschal

Prof. Dr. phil. Reinhard  
Doleschal  
Fachhochschule Lippe und  
Höxter,  
Leiter des Instituts für  
Kompetenzförderung  
(KOM)  
Am Lindenhaus 22,  
32657 Lemgo  
reinhard.doleschal@fh-  
luh.de

Wer heute Stellenanzeigen durchblättert, stößt sofort darauf, dass fast immer Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Führungspersonal mit speziellen Fachkenntnissen und einer Reihe anderer persönlicher Kompetenzen gesucht werden. Jeder öffentliche und private Arbeitgeber legt besonderen Wert darauf, dass auch Eigenschaften wie Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft, Teamfähigkeit, Selbstständigkeit, Kreativität, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Entschluss- und Überzeugungskraft, Einschätzbarkeit, Glaubwürdigkeit sowie sprachliches und persönliches Ausdrucksvermögen mitgebracht werden. Im Rahmen der Studienreformen nehmen dies viele Hochschulen zum Anlass, bei der Entwicklung der Bachelor- und Masterstudiengänge zusätzliche Module anzubieten, in denen die so genannten Schlüsselqualifikationen (SQ) vermittelt werden. Wesentliches Ziel ist die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von Hochschulabsolventinnen/Hochschulabsolventen, so wie es in der Bologna-Erklärung vorgesehen ist.

## Hochschuleinheiten, die am Modell beteiligt sind

Die Fachhochschule Lippe und Höxter hat schon sehr früh damit begonnen, Schlüsselqualifikationen in technische Studiengänge zu integrieren. Seit 1996 wurde im Fachbereich Produktion und Wirtschaft zusammen mit dem 2002 gegründeten Institut für Kompetenzförderung (KOM) ein Modell entwickelt und erprobt, mit dem die Studierenden der ingenieurwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Studiengänge vom ersten Studientag an mit zuneh-

mender Breite und Tiefe im gesamten Studienverlauf beschäftigungsrelevante Schlüsselkompetenzen erwerben können.

Der Fachbereich Produktion und Wirtschaft ist mit etwa 1.000 Studierenden in den Studiengängen Produktionstechnik, Holztechnik, Logistik und Wirtschaft der größte Fachbereich der Hochschule ([www.fh-luh.de/fb7](http://www.fh-luh.de/fb7)). Das Institut für Kompetenzförderung – KOM ([www.fh-luh.de/kom](http://www.fh-luh.de/kom)) hat als zentrale Einrichtung der Hochschule primär die Aufgabe, den Erwerb von Schlüsselkompetenzen in Lehre, Studium und Weiterbildung zu unterstützen und zu flankieren.

Da kaum Erfahrungen oder wissenschaftliche Erkenntnisse über „richtige“ Inhalte und didaktische Vorgehensweisen vorlagen, ist das Projekt als anspruchsvolles Experiment verstanden worden, in dem erfolgreiche und bewährte Lern- und Trainingseinheiten weiterentwickelt und Fehler korrigiert wurden. Etwa 25 Professorinnen/Professoren sowie wissenschaftliche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter beteiligen sich inzwischen daran, neben den erforderlichen Fachinhalten persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten bei den Studierenden zu stärken bzw. ihnen in der Rolle als Coaches und Mentoren die Möglichkeit zu geben, überfachliche Kompetenzen fachintegriert zu erwerben. Für die Lehrenden gab und gibt es wiederum gezielte Weiterbildungsangebote im Rahmen der hochschuldidaktischen Weiterbildung ([www.hdw-nrw.de](http://www.hdw-nrw.de)), da es sich überwiegend um eine Gruppe handelt, die sich in der Vergangenheit nicht unbedingt mit der

Wie Studierende eines ingenieurwissenschaftlichen Fachbereichs entlang ihrer „Lernerbiografie“ konsequent Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz erkennen, üben, erfahren und anwenden

Vermittlung von SQ beschäftigt hat. Bild 1 zeigt die in der Hochschule verwendete Begriffsbestimmung von „Schlüsselkompetenz“.

### Ziele des Modells

Beim vorgestellten Modell des Fachbereichs Produktion und Wirtschaft handelt es sich nicht um so genannte „Add-on-Veranstaltungen“, sondern um ein fachintegriertes Vermittlungskonzept mit folgenden allgemeinen Zielen:

- Neben fachlichen Kompetenzen sollen die persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Studierenden gestärkt und gefördert werden
- Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenzentwicklung sollen verstärkt in das Studium integriert werden
- Die zu vermittelnden SQ müssen für die Studierenden und Absolventinnen/Absolventen heute und auch zukünftig beschäftigungsrelevant sein
- Die Absolventinnen/Absolventen sollen mit dem fachlichen und überfachlichen Kompetenzprofil der Fachhochschule Lippe und Höxter dem Mittelstand einen Innovationschub verleihen.

Konkret heißt das für die Studierenden: Die „Berufsfähigkeit“ verbessern und Handlungskompetenz erwerben, einen persönlichen Orientierungsrahmen gewinnen (Persönlichkeitsentwicklung, Stärken/Schwächen, Berufsbilder), neue Methoden und Verhaltensweisen entsprechend selbst gesteckter Ziele erproben, die eigene Kommunikationsfähig-

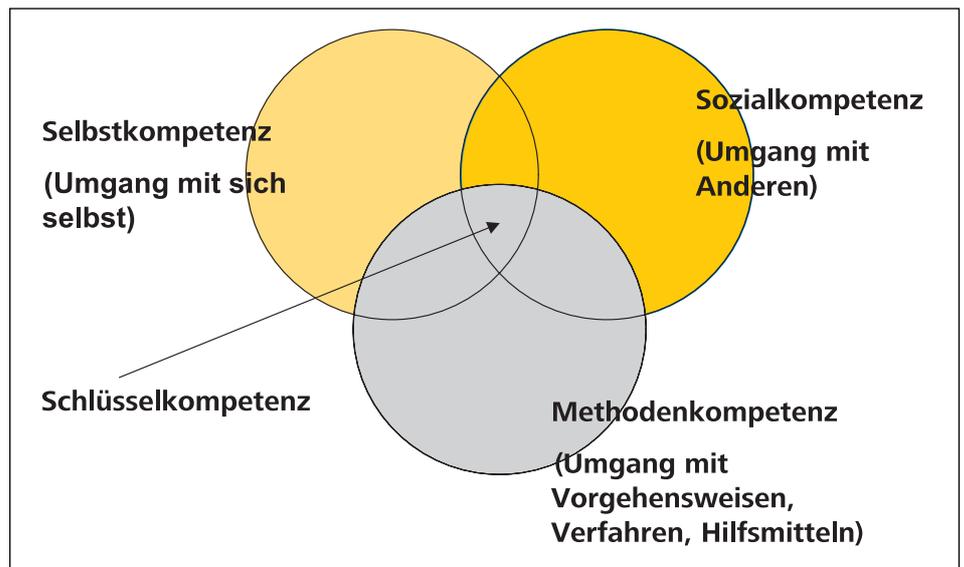


Bild 1: Begriffsbestimmung „Schlüsselqualifikationen“

keit trainieren, Gruppenprozesse „erfahren“, Selbstorganisation üben und verbessern sowie das persönliche Kompetenzprofil analysieren und diagnostizierte Stärken ausbauen.

Für die Lehrenden bedeutet dies: Grundsätze und Methoden aus dem Bereich SQ kennen lernen, neue Vermittlungsformen erproben (seminaristisch, begleitend als Coach, ...), neue Formen der Zusammenarbeit erfahren (zwischen Lehrenden und Studierenden), Lernprozesse (statt Lehrprozesse) initiieren und für einen neuen Typus von Studierenden sensibilisiert werden.

### Erstsemester-Einführungswoche

Bereits zu Beginn des ersten Semesters werden in der Einführungswoche Teams gebildet, die unter Betreuung einer Hochschullehrerin/eines Hochschullehrers Absolventinnen/Absolventen des

Fachbereichs in Betrieben der Region aufsuchen und dort berufsperspektivische Interviews führen. Die Ergebnisse werden von den Teams aufbereitet und in einer Plenumsveranstaltung vor 250 Studierenden in 15-minütigen Vorträgen präsentiert. Untermauert werden diese Praxisrecherchen durch ausgewählte SQ-Seminare und Vorträge von Führungskräften aus der Wirtschaft zum Thema „Wandel der Arbeit/Berufsbilder“. In Vorlesungen mit theoretischem Input erkennen (= Kompetenzstufe 1) die Studierenden Grundlagen der Kompetenzfelder „Team“, „Kommunikation“, „Rhetorik“ und „Präsentation“ und üben bzw. erfahren (= Kompetenzstufe 2) durch die sich anschließende Exkursion/Präsentation erste Anwendungssituationen. Diese Kompetenzen werden im sechssemestrigen Bachelor-Studienverlaufsplan durch spezielle Lehrveranstaltungen weiter vertieft (vgl. Bild 2).

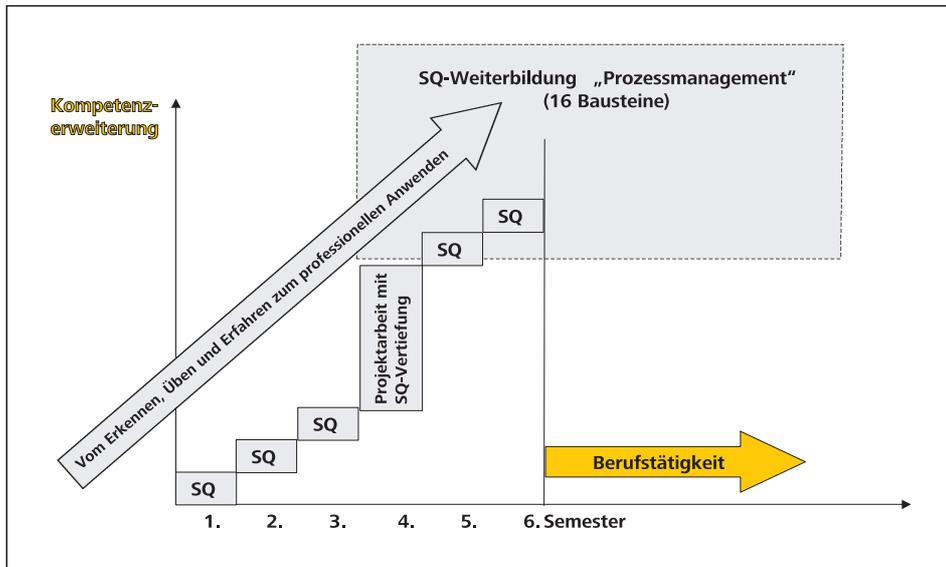


Bild 2: Stufenmodell zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen entlang des Studienzyklus in den Bachelorstudiengängen

### Mentorenprogramm

Ein weiteres Element des individuellen Coachings ist das „Mentoren-Programm“. Zu Studienbeginn werden den Lehrenden (derzeit 12) per Losverfahren jeweils etwa 10 Studierende zugeordnet. Die Lehrenden stehen in der ersten Studienphase als Ansprechpersonen und Coaches zur Verfügung. Ein erstes Treffen dieser Mentorinnen/Mentoren mit ihren Studierenden gibt es bereits in der ersten Studienwoche. Drei weitere Treffen finden im Verlauf der ersten zwei Semester statt. Hier bekommen die Studierenden eine allgemeine Beratung zum Studium, zu Studienschwerpunkten und zum späteren Berufseinstieg. Jeweils am Ende des Semesters werden die Erfahrungen gemeinsam evaluiert und ausgewertet.

### Studienprojekt (Projektarbeit mit SQ-Vertiefung)

Im vierten Semester müssen alle Studierenden des Fachbereichs in etwa 25 interdisziplinär zusammengesetzten Teams, bestehend aus max. acht Perso-

nen, eine reale Projektaufgabe aus einem Unternehmen bearbeiten. Hierbei sollen sie die professionellen Methoden des Projektmanagements anwenden. Betreut werden die Teams jeweils von einer Hochschullehrerin/einem Hochschullehrer und einem speziell ausgebildeten studentischen Paten. Vorgesehen sind zwei interne Zwischenpräsentationen und eine öffentliche Abschlussveranstaltung.

Für jedes Team bietet das KOM-Institut 8–10 Vertiefungskurse zu den Themen Teamarbeit, Kommunikation, Rhetorik, Präsentieren, Moderieren, Konfliktbewältigung im Team, Kreativitätstechniken sowie Zeit- und Projektmanagement an und coacht die Teams bei der Präsentation ihrer Projektergebnisse. Begleitend wird zu Beginn der Projektarbeit ein psychologischer Persönlichkeitstest und ein Teamtest für alle Teams und Teammitglieder durchgeführt, mit denen die individuellen Potenziale und die Rollen im Team genauer identifiziert und in Besprechungen reflektiert werden können.

### Weiterbildungsangebot „Prozessmanagement“

Ab dem vierten Semester können die Studierenden auch an einem dreisemestrigen Weiterbildungskurs „Prozess-

management“ teilnehmen (vgl. Bild 2). In diesem Kurs, der insgesamt aus 16 zweitägigen Bausteinen besteht, werden Persönlichkeitsentwicklung, soziale Methodenkompetenzen und professionelles Auftreten gegenüber Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden vermittelt und trainiert. Teilnehmen können nicht nur Studierende im Hauptstudium, sondern auch berufstätige Absolventinnen/Absolventen von Hochschulen. Der Kurs beinhaltet einen Präsentationsworkshop und endet mit einem Hochschulzertifikat.

### Hauptstudium

Die Praktika, Übungen und Seminare im Hauptstudium werden überwiegend in Projektgruppen und Teams durchgeführt. In dieser Phase des Studiums wird von den Studierenden erwartet, dass sie die fachlichen Inhalte in ihrer Projektgruppe und bei betrieblichen Projektarbeiten professionell erarbeiten, vortragen und diskutieren können. Außerdem sollen sie ihre zukünftige Rolle als Vorgesetzte oder Führungskräfte erproben und üben. Gecoacht werden sie von den zuständigen Lehrenden.

Am Ende des Studiums oder vor der Diplom-/Bachelorarbeit haben die Studierenden dann noch die Möglichkeit, an einem drei- bis fünftägigen AC-Training teilzunehmen, das ihnen den „letzten Schliff“ für den Berufseinstieg geben soll.

### Evaluierung

Das pädagogische Konzept des SQ-Modells an der Fachhochschule Lippe

Vorlesung	Übungen / Praktika		
<b>Fachlicher Input</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Psychische Belastungen/Beanspruchungen</li> <li>● Belastungs-/Beanspruchungskonzept</li> <li>● Maslow/Neuberger</li> <li>● Arbeitsorganisation</li> </ul> <b>4 U-Std. SQ-Themen</b>	<b>Methodenkompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Projektmanagement</li> <li>● Moderationstechniken</li> <li>● Visualisieren</li> <li>● Präsentieren</li> </ul> <b>6 U-Std. SQ-Übungen</b>	<b>Sozialkompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Teambildung</li> <li>● Moderieren</li> <li>● Coaching</li> </ul> <b>6 U-Std. SQ-Übungen</b>	<b>Selbstkompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Rhetorik</li> </ul> <b>2 U-Std. SQ-Übungen</b>
<b>18 U-Std. von insges. 60 U-Std.</b>			

Bild 3: SQ-Integration am Beispiel des Moduls „Arbeitswissenschaft“ (Pflichtfach für vier Studiengänge im 1. Semester [4 SWS], ca. 250 Studierende)

und Höxter/Fachbereich Produktion und Wirtschaft ist handlungs- und trainingsorientiert, d.h. es findet kein ver-schultes Lernen statt, sondern Übungen mit Feedbackphasen und Beratungseinheiten. Dadurch wurde in den zurückliegenden Jahren der „Frontalunterricht“ im Fachbereich zugunsten eines hohen Anteils von Teamarbeit systematisch reduziert, da diese Aktions- und Sozialformen dem zu vermittelnden Lerninhalt der SQ eher gerecht werden.

In einer Erhebung über alle Semester hinweg wurde – bei enger Definition des Begriffs SQ – ein curricularer SQ-Anteil von zwischen 18 – 23 Prozent je nach Studiengang identifiziert. In Bild 3 ist beispielhaft dargestellt, wie SQ in das Modul „Arbeitswissenschaft“ einfließen.

Die einzelnen Schlüsselkompetenzfelder werden rekursiv im Sinne eines Spiralcurriculums (Bruner 1970) unter Berücksichtigung entwicklungs- und lernpsychologischer Aspekte auf jeweils höherem Niveau aufgegriffen, so dass ein systematischer Aufbau der Schlüsselkompetenzen – entsprechend Bild 1 – vom Erkennen und Erfahren über das Üben bis hin zum professionell Anwenden möglich ist. Durch Weiterbildungskurse und Projekte werden die SQ auch nach dem Studienabschluss weiter perfektioniert und professionalisiert.

Die didaktischen Überlegungen berücksichtigen die gesamte Lernerbiografie, sowohl die Phase vor dem Studieneintritt (Schulsozialisation) sowie die Studienzeit als auch die Phase nach dem Studienabschluss (berufliche Weiterbildung). So werden im Rahmen des Modellprojekts „Selbstständige Schule“ auch Lehrerfortbildungen für Schulen aus der Region durchgeführt und schulische Steuergruppen im Bereich der „Sozial- und Methodenkompetenzen“ qualifiziert. Diese Angebote haben zum Ziel, Schülerinnen/Schüler besser auf den Berufs- oder Studieneinstieg vorzubereiten.

Großer Wert wird darauf gelegt, mit den Absolventinnen und Absolventen des Fachbereichs weiterhin in engem Austausch zu verbleiben. Es werden regelmäßig Alumni-Treffen organisiert und die Ehemaligen als Referenten bzw. Interviewpartner für Fachbereichs- oder KOM-Veranstaltungen gewonnen.

Damit alle Verantwortlichen und Beteiligten in der Hochschule wissen, was die durchgeführten Veranstaltungen bringen, wird eine permanente Erfolgskontrolle und Evaluierung durchgeführt. Drei wesentliche Ergebnisse lassen sich herausstellen:

1. Die Möglichkeit zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen wird von

den Studierenden durchweg positiv und den berufstätigen Absolventinnen und Absolventen als praxisnah bewertet.

2. Die Messung der Schlüsselkompetenzen bei den Studierenden zu Beginn und am Ende des Studiums zeigt, dass ein Kompetenzzugewinn während des Studiums von 20–30 % erreicht werden kann.
3. Das SQ-Modell der Fachhochschule Lippe und Höxter/Fachbereich Produktion und Wirtschaft zur Vermittlung und Integration von Schlüsselqualifikationen in das Ingenieur- und Wirtschaftsstudium verschafft den Absolventen eindeutig bessere Berufschancen.

Der an der Hochschule eingeschlagene Weg zeigt, dass Studierende wie Lehrende nicht nur zusätzliche Kompetenzen im funktionalen Sinne für die Berufspraxis erwerben, sondern dass eine spür- und messbare Erweiterung der Sensibilisierung und Schärfung der Sinne für eigene und fremde soziale Interaktionen stattfindet. ■

# Kampf um die besten Bewerber ist in vollem Gange



Matthias Schmieder

Prof. Dr.  
Matthias Schmieder  
Fachhochschule Köln  
Betzdorfer Straße 2  
D 50679 Köln  
matthias.schmieder@fh-koeln.de

Der Wettbewerb wird durch die Globalisierung auch an den Hochschulen verschärft, wie die Untersuchungen der OECD sowie die PISA-Studie zeigen. An vielen Hochschulen steht derzeit ein Generationswechsel an. Da die personelle Ausstattung der wichtigste Erfolgsfaktor für die Hochschulen ist, kommt dem Rekrutierungsprozess eine herausragende Bedeutung zu.

Das Berufungsverfahren ist durch die Länder und ergänzend durch die Hochschulen detailliert geregelt. Ein wichtiger Teilprozess ist die öffentliche Ausschreibung der Stelle in den Medien. Welche neuen Professoren berufen werden können, hängt – neben dem Stellenprofil und dem Standort der Hochschule – von der Wahl des Mediums ab, in dem die Ausschreibung erfolgt. Der Wettbewerb um qualifizierte Bewerber findet bei den Fachhochschulen nicht nur zwischen den Hochschulen statt, sondern auch mit den privaten und öffentlichen Unternehmen, da die Bewerber im Regelfall aus der Wirtschaft kommen. Die Notwendigkeit

einer mindestens dreijährigen beruflichen Praxis außerhalb der Hochschule erschwert die Suche nach den richtigen Bewerbern.

## Untersuchungsergebnis

Die Entscheidung, in welchem Organ die Ausschreibung erfolgt, obliegt bei einem Viertel der Hochschulen dem Dekan, 38% der Hochschulen entscheiden durch die Berufungskommission und 20% durch mehrere Verantwortliche. Durchschnittlich geben die Hochschulen 3.252 € pro Ausschreibung aus, die Werte liegen zwischen 400 € und 10.000 € pro ausgeschriebener Stelle. Knapp zwei Drittel der Hochschulen (64%) schreiben die Stellen in zwei Zeitungen bzw. Zeitschriften aus, ein Viertel, lediglich 26 Prozent, in einem Organ, ein Zehntel sucht in mehr als zwei Zeitungen die zukünftigen Professoren. Nahezu alle Hochschulen (95%) wählen überregionale Organe, 65 Prozent der Hochschulen zusätzlich Fachzeitschriften und 42 Prozent zusätzlich regionale Zeitungen.

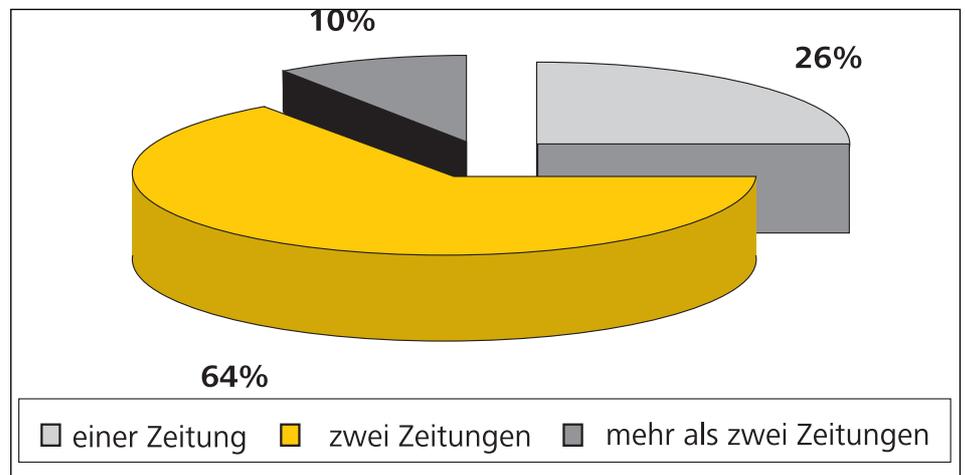


Abbildung 1: Ausschreibung der Stellen gleichzeitig in...

An der Fachschule Köln wurde eine Untersuchung zum Ausschreibungsverhalten von Professorenstellen an Hochschulen durchgeführt, die interessante Ergebnisse zeigt. Von 320 angeschriebenen Fachhochschulen haben sich 69 an der Befragung beteiligt, darunter große Hochschulen mit über 420 Professoren und kleine mit lediglich 6 Professoren.

**Kosten**

Die Höhe der Kosten für die Ausschreibungen hängen ganz wesentlich von der Anzahl der Zeitungen ab, in denen die Ausschreibungen veröffentlicht werden. Hochschulen, die vorwiegend in einer Zeitung ausschreiben, haben Kosten von durchschnittlich 1.932 €. Zwei Zeitungen verursachen durchschnittlich Kosten in Höhe von 3.281 € und bei mehr als zwei Zeitungen ergibt sich ein durchschnittlicher Aufwand von 3.679 €.

Der Erfolg der Ausschreibungen ist an den einzelnen Hochschulen ganz unterschiedlich:

- Ein Drittel (35%) hat durchschnittlich über 30 Bewerbungen je Ausschreibung
- 28% erhält durchschnittlich zwischen 20 und 30 Bewerbungen
- Ein Drittel (33%) zwischen 10 und 20 Bewerbungen
- 4% unter 10 Bewerbungen

Dabei zeigt sich ein Zusammenhang zwischen der Anzahl der Bewerbungen und den Kosten für die Ausschreibungen (siehe Tabelle unten).

Eine Wiederholung der Ausschreibung ist in bis 10% der Ausschreibungen bei knapp zwei Drittel der Hochschulen und zwischen 10% und 20% bei gut einem Viertel (27%) der Hochschulen notwendig.

Anzahl der Bewerbungen	Kosten für die Ausschreibung
Bis 10	2.050 €
10 bis 20	3.071 €
20 bis 30	3.397 €
über 30	2.931 €

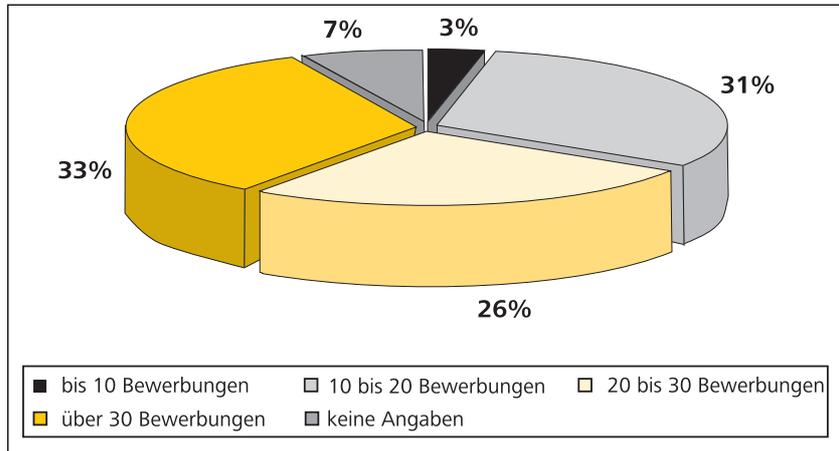


Abbildung 2: Durchschnittliche Anzahl der Bewerbungen auf ein Stellenangebot

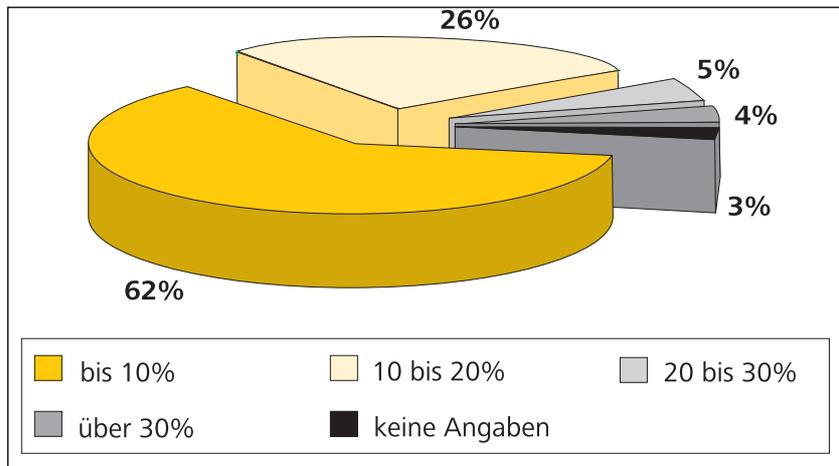


Abbildung 3: Wiederholungsausschreibung

Die Mehrheit der Hochschulen empfinden die Kosten in den Zeitungen als teuer (extrem teuer 20%, sehr teuer 42%, teuer 38%).

Die Werbewirkung von Ausschreibungen in Printmedien wird von knapp 40% als befriedigend, von 34% als gut und nur von 5% als sehr gut bezeichnet.

Der Trend, hoch qualifiziertes Personal via Internet zu suchen, verstärkt sich weiter. Die dritte Studie „Recruiting Trends 2005“ des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main sowie der Stellenbörse Monster Deutschland und TMP Worldwide hat dies eindrucksvoll bestätigt. Die reprä-

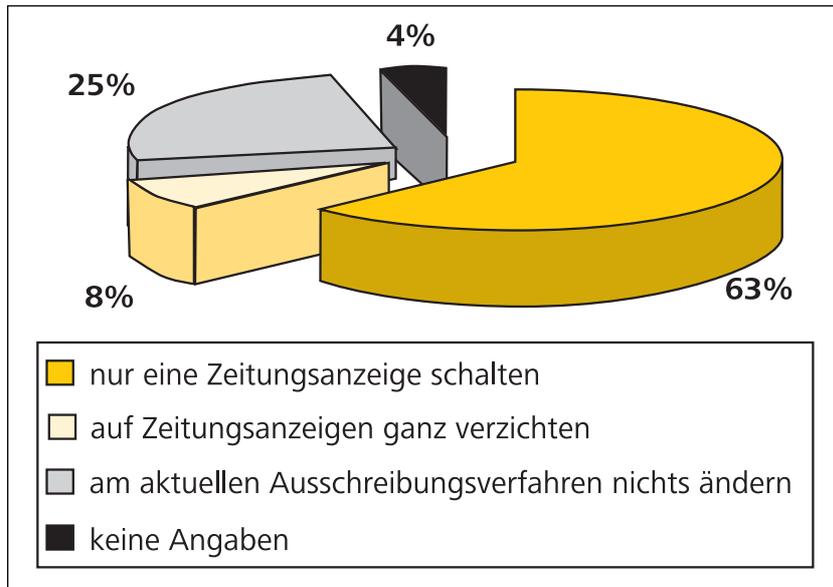


Abbildung 4: Medienwahl für zukünftige Ausschreibungen

sentative Studie, an der 1.000 Großunternehmen und ebenso viele mittelständische Firmen teilnahmen, ergibt, dass für 90% der Personalverantwortlichen elektronische Jobbörsen und das Internet bei der Personalrekrutierung eine zentrale Rolle spielen. Besonders Hochschulabsolventen lassen sich über Internet-Stellenbörsen erfolgreich ansprechen; so sehen 73,8 Prozent der Unternehmen Internet-Stellenbörsen als eines der wichtigsten Instrumente für die Suche nach Hochschulabsolventen. Die Wirtschaft setzt bei der Personalrekrutierung in zunehmendem Maße auf das Netz. Auch auf der Seite der Bewerber, vor allem für die jungen Hochqualifizierten, ist es bereits selbstverständlich, Jobs mithilfe des Internets zu suchen. Wer die Besten, die Aktiven haben will, muss im Netz ausschreiben.

Gerade für Fachhochschulen ist der Wechsel zwischen Wirtschaft und Wissenschaft existenziell, insofern müssen Fachhochschulen dort nach Nachwuchs suchen, wo dieser sich üblicherweise über Stellenausschreibungen informiert. Die Rekrutierung über elektronische Stellenbörsen ist folglich für die Fachhochschulen eine absolute Notwendigkeit.

Zukünftig wollen die Fachhochschulen mehr in elektronischen Stellenbörsen ausschreiben. Knapp zwei Drittel (63%) wollen nur noch eine Zeitungsanzeige schalten und 8% ganz auf die Printmedien verzichten und stattdessen elektronische Stellenbörsen nutzen.

Die kompletten Ergebnisse der Studie finden Sie unter:  
[www.new-prof.de/Umfrage.html](http://www.new-prof.de/Umfrage.html) ■

## FH-Trends

### Fußball-Weltmeisterschaft

**Wiesbaden** – „Zwei Studenten der Hochschule Darmstadt und der FH Frankfurt, deren Diplomarbeiten sich mit verschiedenen Aspekten der Fußball-Weltmeisterschaft beschäftigten, wurden im Rahmen der Kampagne „Hessen – Tooor zur Welt 2006“ mit Preisen in Höhe von je 2.500 Euro ausgezeichnet. Der Preisträger Michael Dirschedel von der Hochschule Darmstadt untersuchte in seiner Arbeit „Mobilitäts- und Reiseverhalten sowie Verkehrsablauf zum FIFA Confederations Cup 2005 am Frankfurter Waldstadion“ die Sachverhalte, die für die reibungslose Durchführung der WM von Bedeutung sind. Diese Arbeitsergebnisse wurden schon unter anderem von der Wirtschaft verwertet und es gibt bereits Anfragen aus Südafrika, dem Austragungsort der WM 2010.

In der Diplomarbeit von Matthias Wolff von der Fachhochschule Frankfurt, „Footballisierung – Einflüsse des Fußballs auf die Gesellschaft“ werden insbesondere die Phänomene der Fankultur, der Kommerzialisierung des Fußballs sowie die Beeinflussung nahezu aller gesellschaftlichen Bereiche beleuchtet, die vor und während der WM besonders deutlich werden.

*Irmgard Krumm*



## Energie für Ghana

Die FH Gelsenkirchen arbeitet an einem unabhängigen Energie- und Wasserversorgungssystem für das Dorf Busunu in Nord-Ghana. Die Sonne und eine Wolfsmilchnuss machen das Dorf unabhängig von überörtlichen Versorgungsnetzen und bringen Bildung und bescheidenen Wohlstand nach Busunu. Der Kontakt entstand über die St.-Johannes-Kirchengemeinde im Selmer Ortsteil Cappenberg, gesponsert wird das Projekt von den Rotariern in Lünen.

Am Anfang stand der Bau einer Missionsstation, die Prof. Dr. Alfons Rinschede von der FH Gelsenkirchen mit Hilfe des „Ghana-Arbeitskreises St. Johannes Cappenberg“ in Busunu organisierte. Zur Versorgung des Ortspriesters gleich mit einem Garten für den Eigenbedarf an frischen Lebensmitteln. Ein Garten braucht Wasser und deshalb kam ein Brunnen dazu. Um unabhängig von der Trockenzeit in der Savanne Nordghanas zu sein, musste es ein tiefer Brunnen sein. Da braucht es Strom für die Pumpe. Der Strom kommt mit Solarzellen aus der Sonne. „Technisch zu teuer für das ganze Dorf“, so die Expertenmeinung von Rinschede. Er griff eine Idee auf, die die französischen Kolonialherren schon mal hatten: Sie führten die eigentlich in Südamerika beheimatete Jatropha-Nuss ein, eine Pflanze aus der Familie der Wolfsmilchgewächse. Deren Samen sind giftig, aber sehr stark ölhaltig. Die Franzosen betrieben mit dem Öl Straßenlaternen.

Rinschede will damit einen Spezial-Motor antreiben, der den Strom aus der Sonne mit Strom aus einem Generator ergänzen soll. Vorteil des Motors ist, dass er direkt mit dem gefilterten Öl betrieben werden kann, ohne dass eine industrielle Raffination erfolgen muss. Und noch eine dritte Energiequelle kann die Jatropha erschließen. Der Presskuchen der Samen wird fermentiert, wobei Biogas entsteht, das in Busunu demnächst als Kochgas Verwendung finden wird und damit teures Brennholz ersetzt.

Von Jahr zu Jahr wächst mit der Unterstützung durch die Rotarier Lünen das Versorgungssystem. Zu der Missionsstation kam eine Kirche, das Haus des Bürgermeisters erhielt Strom, ein Kindergarten und die Schule werden ans innerdörfliche Stromnetz angeschlossen, für das die Deutschen mit tatkräftiger Hilfe der Dorfmitglieder Erdkabel verlegten, die ihnen von Betrieben aus dem Emscher-Lippe-Raum geschenkt worden waren. Im März 2006 wird die Krankenstation ans Netz gehen sowie die ersten Wohnhäuser.

*Barbara Laaser*

## CampusPraxis für Physiotherapie an der FH Kiel

Im Januar wurde an der FH die „CampusPraxis für Physiotherapie“ eröffnet. Ihr Ziel ist die noch stärkere Verzahnung von Theorie und Praxis der Physiotherapie an der Hochschule. Die Praxis arbeitet eigenverantwortlich unter fachlicher Leitung von zwei Absolventen des Studiengangs Physiotherapie der FH Kiel. Diesen dualen Bachelor-Studiengang Physiotherapie bietet die Kieler Hochschule seit vier Jahren in Kooperation mit der Kieler Johann Hermann Lubinus Schule für Physiotherapie an.

Die CampusPraxis ist die konsequente Fortführung der aktuellen Akademisierung der Gesundheitsberufe an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften. Das Projekt hatte 2004 eine Anschubfinanzierung aus dem Pool der Innovations- und Frauenförderung der FH Kiel erhalten. In der CampusPraxis werden neben dem regulären Physiotherapiebetrieb praxisnah Lehrveranstaltungen angeboten sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekte realisiert. Ein Projektziel ist, Absolventin-

nen und Absolventen des Studiengangs Physiotherapie den Weg in die Existenzgründung und Erwerbstätigkeit zu ermöglichen. Außerdem soll die Praxis ein Ort sein, an dem modellhaft neue Angebote gesundheitlicher Versorgung durch Physiotherapeutinnen und -therapeuten initiiert und evaluiert werden, beispielsweise die stadtteilbezogene Gesundheitsförderung für die Anwohnerinnen und Anwohner in Kiel-Dietrichsdorf oder betriebs- und studienplatznahe Gesundheitsförderung für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Studierende der FH Kiel.

*Klaus Nilius*

## BMBF fördert Simulation in der Werkstoffentwicklung

Die Entwicklung neuer Werkstoffe kann mit rechnergestützter Simulation erheblich beschleunigt und verbilligt werden. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert mit 20 Millionen Euro die Entwicklung neuer Simulationsmethoden mit der Bekanntmachung „Virtuelle Werkstoffentwicklung“. In Zusammenarbeit von Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft sollen die Erkenntnisse schnell in die industrielle Produktion umgesetzt werden. Die Förderung ist Teil des BMBF-Programms „Werkstoffinnovationen für Industrie und Gesellschaft“ (WING). Für WING stehen jährlich etwa 90 Millionen Euro bereit.

Nähere Informationen zum Fachprogramm WING und zur geplanten Ausschreibung erteilt:  
Projektträger Jülich  
Herr Dr. Wadewitz beim  
Tel.: 02461/613564  
E-Mail: [ptj-simulation@fz-juelich.de](mailto:ptj-simulation@fz-juelich.de)  
[www.werkstoffinnovationen.de](http://www.werkstoffinnovationen.de)

# Die Do-it-yourself Karriereberatung



Philipp Eckardt

Philipp Eckardt  
M.A. der Politischen Wis-  
senschaft  
Dozent an der Internatio-  
nalen Fachhochschule Bad  
Honorf • Bonn  
Lotharstr. 126  
D-53115 Bonn  
email@philipp-eckardt.de

Als Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft übernehmen Career Services u. a. die Vermittlung solcher Qualifikationen, die zwar nicht Bestandteil eines Studiengangs sind, für einen Einstieg in den Beruf aber als nützlich oder empfehlenswert erscheinen. Dabei handelt es sich zum Beispiel um rhetorische Fähigkeiten, Kenntnisse im Projekt- und Teammanagement oder Techniken der Konfliktbewältigung und Mediation.

Während Career Services vor allem im englischsprachigen Ausland auf eine lange Erfahrung zurückblicken können, finden sich entsprechende Einrichtungen in Deutschland erst seit knapp 10 bis 15 Jahren. Gerade an Universitäten lag dies nicht zuletzt in der Überzeugung begründet, dass Hochschulen zwar für eine hohe Qualität und auch einen gewissen Berufsbezug ihrer Lehre, nicht jedoch für eine enge Verzahnung mit dem Arbeitsmarkt verantwortlich seien. Fachhochschulen setzten zu dieser Zeit mit ihrer traditionell stärker praxisorientierten Ausbildung bereits andere Schwerpunkte und konnten deshalb sehr viel entspannter in die zunehmenden Diskussionen um eine höhere Beschäftigungsfähigkeit („employability“) gehen, die spätestens mit der Bologna-Erklärung und ihren Nachfolgekongressen bzw. der Lissabon-Strategie der Europäischen Union ganz oben auf die hochschulpolitische Agenda gesetzt wurde. In der Folge kam es an deutschen Hochschulen zu einem regelrechten Gründungsboom bei Career Services, die sich seit Februar 2002 auch in einem Dachverband, dem Career Service Netzwerk Deutschland (CSND), organisieren können. Doch trotz politischer Forderungen und (wenngleich ausschließlich ideeller) Unterstützung

z. B. seitens der HRK konnten (und können) die Einrichtungen ihren Aufgaben mangels finanzieller und personeller Ausstattung in vielen Fällen nicht gerecht werden. Umfassende und mit ihren Vorbildern im Ausland vergleichbare Leistungen bieten heute höchstens ein Dutzend Karrierezentren an, z. B. die in Münster, Konstanz, Hannover oder München.

## Vorreiterrolle und Entwicklung

Die Entwicklung von Career Services blieb indes nicht nur auf die Hochschulen selbst beschränkt. Ausgehend von Projekten wie studentischen Unternehmensberatungen und Praxisnetzwerken entwickelten seit dem Jahr 2000 auch Studierende ähnliche Einrichtungen. Eine erste Initiative dieses Typs, die neben der Schaffung eines interdisziplinären geisteswissenschaftlichen Kontaktpools auch die Bereitstellung rudimentärer Career Service Leistungen umfasste, stellte das 2000 gegründete Career Service Network Berlin (CSN) dar. Noch stand hier allerdings das Networking für eine bestimmte Studierendengruppe klar im Vordergrund. Seminare nahmen eine eher untergeordnete Rolle ein und mit den stark journalistisch ausgerichteten Themen seiner Vorträge sprach das CSN eine begrenzte Interessentengruppe an.

Nichtsdestotrotz fand das Netzwerk schnell Nachahmer. In Bonn entstand 2002 durch privates Engagement im Rahmen der Allgemeinen Studierendenvertretung (AStA) eine Seminarreihe zu Soft Skills, die binnen zwei Jahren zu einem umfassenden Veranstaltungspro-

Career Services stellen eine wichtige Einrichtung in der Vorbereitung von Studierenden auf den Arbeitsmarkt dar. Darüber hinaus leisten Career Services ganz konkrete Unterstützung in der Orientierungs- und Bewerbungsphase von Absolventen, indem sie Bewerbungstrainings anbieten, eine Optimierung von Bewerbungsunterlagen vornehmen oder die Vermittlung von Bewerbern an Arbeitgeber anbieten.

gramm ausgebaut wurde. Der Career Service Bonn (CaSeBo) unterstützte mit seinen Aktivitäten das offizielle Career Center der Universität (IQU) und öffnete seine Angebote auch für Studierende der nahe gelegenen FH Rhein-Sieg. Unterstützung erfuhr die Initiative nicht zuletzt von einer Reihe Unternehmen, die in den folgenden Jahren entweder finanzielle Zuschüsse leisteten oder das Seminarangebot mit Referenzen ergänzten. 2004 zeichnete die Universitätsleitung das Projekt mit dem Alumni-Preis aus und würdigte somit die Erfolge, Studierende und Arbeitgeber durch beiderseitiges Engagement zusammen zu bringen und herausragende Leistung bei der Integration von Absolventen in den Arbeitsmarkt zu erbringen. Auch an Hochschulen in Potsdam und Magdeburg entwickelten Studierende Netzwerke, über die berufsqualifizierende Veranstaltungen angeboten und Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern hergestellt werden sollten.

### Motivation und Inhalte

Gemein ist allen Initiativen bisher ein ehrenamtliches Engagement der Studierenden. Vergütungen werden, wenn überhaupt, in Form von Aufwandsentschädigungen oder der kostenfreien Teilnahme an Veranstaltungen gezahlt. Die Motivation für ein Engagement liegt deshalb zumeist im Aufbau von Kontakten für den späteren Berufseinstieg bzw. im Erwerb zusätzlich qualifizierender Fertigkeiten wie Organisations-, Verhandlungs- und Kommunikationskompetenzen. Begünstigt wird dies durch sehr flache Hierarchien, durch die eine wechselnde Tätigkeit in verschiedenen Bereichen (Organisation,

strategische Planung, Marketing/PR, Partnersuche, etc.) möglich wird. Dabei müssen für Außenstehende allerdings klar erkennbare Strukturen und Zuständigkeiten etabliert werden, so z. B. für die Kontaktaufnahme zu Unternehmen, die Organisation von Veranstaltungen oder auch für die Anmeldung zu Seminaren und Kursen.

Im Fall des Career Service Bonn gelang es auf diese Weise, eine hohe Akzeptanz bei den Studierenden und ein dichtes Semesterprogramm mit bis zu 50 Veranstaltungen und 1.000 Teilnehmern jährlich zu schaffen. Die Inhalte umfassten dabei zum Beispiel:

- Vorträge zu bestimmten Berufsfeldern
- Vorstellungen und Kontaktgespräche von Unternehmen
- Seminare zu Softskills (Rhetorik, Konfliktmanagement, Mediation, etc.) und Hardskills (EDV-Seminare, Projektmanagement, Marketing und PR, etc.)
- Vorträge von Experten zu bestimmten Themen (Arbeitsmarkt, Selbstständigkeit, etc.)

An anderen Hochschulen wurden zwar keine ähnlichen Teilnehmerzahlen erreicht, inhaltlich aber ähnliche Schwerpunkte gesetzt.

### Konflikte und Probleme

Probleme und Konflikte blieben bei der Entwicklung der Services indes nicht aus. Ein zentrales und für alle Initiativen drängendes Problem war und ist die technische und räumliche Ausstattung. Der Career Service in Bonn konnte zwar üblicherweise kostenfrei auf Geräte des AStA, Räumlichkeiten des Studentenwerks und Hörsäle der Universität zurückgreifen, da diese aber nur

im begrenzten Umfang zur Verfügung standen, kam es bei der Planung immer wieder zu Überschneidungen. Der Erwerb einer eigenen Ausstattung (Beamer, Overhead-Projektor, Flipchart, etc.) war auf Grund fehlender Finanzmittel zudem nicht möglich.

Auch personell ergaben sich gewisse Probleme. Die Arbeitsbelastung der Studierenden in verantwortlichen Positionen (Leitung der Initiative, Seminarplanung und -durchführung) war sehr hoch und überschritt in einigen Fällen 10 Wochenstunden. Dementsprechend litten die Studienleistungen, was eine erhöhte Fluktuation begründete und den Aufbau stabiler Strukturen erschwerte.

Schließlich kam es vor allem beim Aufbau des Services zu Konflikten mit Teilen der Universität. Da hier bereits erste Seminarreihen zu Softskills bestanden, an denen auch Studierende teilnehmen durften, befürchtete man eine Konkurrenzsituation innerhalb der Hochschule. Durch mehrmals im Semester stattfindende gemeinsame Treffen und „Runde Tische“ wurde versucht, diese Bedenken aufzugreifen und eine für alle Seiten akzeptable Lösung zu finden. Diese wurde schließlich in einer Aufteilung der Angebote nach Zielgruppen gefunden: Während sich die Universität mit ihren Angeboten in Zukunft primär auf die Weiterqualifizierung des Hochschulpersonals konzentrierte, übernahm CaSeBo die Angebote für Studierende.

Das größte Problem stellte rückblickend aber die enge Zusammenarbeit mit dem AStA dar. In dem durch extrem „linke“ politische Positionen dominierten Umfeld war der Career Service immer

wieder Angriffen ausgesetzt, in denen vor allem das „zu unternehmensfreundliche Handeln“ der Initiative und die „zu starke Orientierung am Arbeitsmarkt“ kritisiert wurden. Letztlich führte dies zu so massiven Konflikten, dass sich die Mitarbeiter des Service Anfang 2005 vom AStA abspalteten, um ihre Arbeit eigenständig fortzuführen. Eine solche Zuspitzung stellt allerdings die große Ausnahme unter den studentischen Career Services dar und ist sicherlich nicht exemplarisch.

### Potenziale und Empfehlung

Zusammenfassend kann der Versuch, durch Studierende betriebene Career Services zu schaffen, durchaus als Erfolg bewertet werden. Trotz der erwähnten Probleme und Konflikte fielen sowohl die Urteile von Studierenden als auch der Hochschulleitungen sehr positiv aus. Deutlich wurde vor allem, dass Studenten über eine hohe Bereitschaft verfügen, sich für einen besseren Übergang in den Arbeitsmarkt selbst zu engagieren. Auf dieses Potenzial sollten Hochschulen zurückgreifen, dabei aber eine Reihe von Empfehlungen beachten:

1. **Initiativen verankern.** Career Services, die ausschließlich durch Studierende betrieben werden, haben mit einer Reihe von Handikaps zu kämpfen und können durch eine Hochschule zudem nur schwer initiiert werden. Sinnvoll ist es daher, die Angebote an einer zentralen Stelle in

der Hochschule zu verankern und Unterstützung in Form von technischer Ausstattung und Räumlichkeiten zu leisten.

2. **Verantwortung übergeben, Überforderung vermeiden.** Studierende können durchaus eine große Verantwortung in der Planung und Umsetzung von Veranstaltungen übernehmen und dabei sehr gute Leistungen erbringen. Sie erkennen den Bedarf für Zusatzqualifikationen zudem meist besser als Hochschulmitarbeiter in der Verwaltung. Wichtig ist es aber darauf zu achten, einzelne Personen zeitlich nicht übermäßig zu belasten und die Arbeit auf möglichst viele Schultern zu verteilen.
3. **Anreize schaffen, Verbindlichkeit erhöhen.** Um eine höhere Verbindlichkeit im Engagement zu gewährleisten, Anreize zu setzen. Diese können finanzieller Natur sein, aber beispielsweise auch die Anrechnung von erbrachten Leistungen im Rahmen des Career Service als Credits (Erwerb von Employability-Kompetenzen) umfassen.
4. **Professionelle Referenten nutzen, Unternehmen einbeziehen.** Studierende können die Inhalte der Semesterprogramme zwar planen, durchführen sollen sie die Seminare aber natürlich nicht. Hierfür sind professionelle Referenten unverzichtbar.

Auch eine Förderung durch Unternehmen sollte gesucht werden. Diese sind im Gegenzug für eine Präsenz am Campus durchaus dazu bereit, wahlweise eigene Leistungen (Beratungen, Seminare, Vorträge) zu erbringen oder Fremdleistungen (Material, Gehälter für Referenten, technisches Equipment) zu finanzieren. Allerdings sollte für diese Unternehmen das Interesse am Personalmarketing im Vordergrund stehen und nicht der Wunsch, Produkte zu verkaufen und potenzielle Kundenadressen zu erwerben.

5. **Keine Angst vor Kompetenzverlust.** Gerade bestehende Career Services sollten in studentischen Initiativen keine Konkurrenz, sondern eine willkommene Ergänzung sehen. Durch eine Beteiligung von Studierenden können viele Probleme und Mängel in der Ausstattung entsprechender Einrichtungen kompensiert und gleichzeitig ein breiteres Publikum angesprochen werden.

Schließlich möchte ich empfehlen: Suchen Sie das Gespräch mit interessierten Studierenden und beziehen Sie diese in Ihre Planungen mit ein. Die Bereitschaft sich einzubringen ist fast immer vorhanden und das Interesse an Fragen zum Berufseinstieg üblicherweise sehr groß.

Dass dieser Artikel nur einen kleinen Bereich der relevanten Fragestellungen beleuchten konnte, versteht sich indes von selbst. Für weitere Fragen und einen Erfahrungsaustausch zum Thema steht der Autor unter den angegebenen Kontaktdaten deshalb gerne zur Verfügung. ■



Foto: Hochschule Esslingen, Archiv

## Promotionsrecht für die Fachhochschulen

*In seiner Stellungnahme zum nordrhein-westfälischen Regierungsentwurf eines Hochschulfreiheitsgesetzes (LT-Drs.-14/2063) fasst Professor Dr. jur. Hans-Wolfgang Waldeyer die Argumente für ein Promotionsrecht der Fachhochschulen wie folgt zusammen:*

„Der nordrhein-westfälische Gesetzentwurf weist allerdings einen gravierenden Mangel auf. Die seit langem überfällige Verleihung des Promotionsrechts an die Fachhochschulen ist im Gesetzentwurf nicht vorgesehen. Auf Grund der Verleihung des Promotionsrechts würden die Fachhochschulen attraktiver für Studienanfänger und Bewerber um ein Professorenamt. Zugleich würden die Universitäten in Bezug auf Studierende, Promotionsbewerber und Doktoranden entlastet. Den Fachhochschulen würde es gelingen, die Elite ihrer Absolventen für eine Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiter zu gewinnen. Hierdurch würde ihre Leistungskraft im Bereich des Wissens- und Technologietransfers erheblich verbessert und ihre Drittmittelbasis gestärkt. Durch die Verleihung des Promotionsrechts an die Fachhochschulen würde der vom Gesetzgeber auch im Bereich der Forschung angestrebte Wettbewerb der Hochschularten wesentlich gefördert und ein wichtiger Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland geleistet, in dem neue Erkenntnisse der Wissenschaft immer noch zu langsam in vermarktbar Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden. Das horizontal differenzierte Hochschulwesen würde durch ein Promotionsrecht der Fachhochschulen nicht beeinträchtigt, vielmehr würde dieses zur Schärfung des Profils der Fachhochschulen im Bereich der anwendungsbezogenen Forschung und Entwicklung beitragen und die Qualität der anwendungsbezogenen wissenschaftlichen Lehre der Fachhochschulen fördern.

In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die Hochschulminister von 33 europäischen Ländern am 19. September 2003 auf der Bolognafolgekonferenz in Berlin die Absicht bekundet haben, auch die Doktorandenausbildung in die Entwicklung des gemeinsamen europäischen Hochschulraums einzubeziehen, als dritten Zyklus nach dem Bachelor- und Masterstudium. Ohne die Verleihung des Promotionsrechts werden daher die Fachhochschulen nicht als gleichberechtigte Partner an der Schaffung eines gemeinsamen europäischen Hochschulraums teilnehmen können. Hierdurch würde ihre Zukunftsfähigkeit und internationale Wettbewerbsfähigkeit massiv beeinträchtigt.

Schließlich ist in diesem Zusammenhang auch daran zu erinnern, dass den Pädagogischen Hochschulen schon vor vier Jahrzehnten das Promotionsrecht verliehen wurde. Zu diesem Zeitpunkt hatten die Pädagogischen Hochschulen bei weitem nicht die Forschungsleistungen vorzuweisen, die heute von den Fachhochschulen erbracht werden.“

*Hans-Wolfgang Waldeyer*

**S-PLUS**  
WELTWEIT FÜHREND

## Software für das optimierte Veranstaltungsmanagement an Hochschulen

- Einhaltung der Regelstudienzeit durch überschneidungsfreie Bachelor- und Master-Angebote
- Optimierte Raumbelegung
- Zügiges und überprüftes Änderungsmanagement
- Online-Abrufe und -Eingaben

**Besuchen Sie uns auf der eUniversity - Update Bologna 8.+9. November 2006, Bonn**

Zusammen mit der Technischen Fachhochschule Berlin präsentieren wir am praktischen Beispiel Einführung, Umsetzung und Nutzen von **S-PLUS**.

An unserem Stand zeigen wir Ihnen gerne, welche individuellen Vorteile **S-PLUS** für Ihre Hochschule bietet. Bringen Sie uns Ihre schwierigen Planungsbeispiele – wir zeigen Ihnen, wie Sie mit **S-PLUS** eine Lösung finden!

[www.scientia.de](http://www.scientia.de)

Weitere Informationen unter:  
Scientia GmbH  
Hansaring 61  
50670 Köln  
Telefon: +49-(0)221-16 12 177  
Fax: +49-(0)221-16 12 100  
[www.scientia.de](http://www.scientia.de)  
[info@scientia.de](mailto:info@scientia.de)

**Scientia**  
Cyon

# Durch Software unterstützte Lehrplanung an der FH OOW



Volker Lübben

Dipl.-Ing. (FH)  
Volker Lübben  
Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven  
Standort Wilhelmshaven  
Friedrich-Paffrath-Str. 101  
26389 Wilhelmshaven  
eMail:  
volker.luebben@fh-oow.de  
Internet: www.fh-oow.de

Die Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven (OOW) ist die größte Fachhochschule in Niedersachsen und wurde im Jahr 2000 aus drei bislang unabhängigen Fachhochschulen gebildet. Dadurch ergab sich eine organisatorisch völlig neue Hochschul-Institution, die heute so strukturiert ist:

- 5 Standorte: Oldenburg, Elsfleth, Emden, Leer und Wilhelmshaven
- 9 Fachbereiche
- 61 Bachelor- und Master-Studiengänge
- ca. 10.000 Studierende
- ca. 800 Beschäftigte, davon 300 Professoren (Stand: Juni 2006)

Für viele Studiengänge gilt, dass neue Studierende jeweils zum Sommer- und Wintersemester aufgenommen werden, wobei jährlich zwei Prüfungszeiträume zu planen sind. Von den 9 Fachbereichen planen mittlerweile 7 das komplette Lehrangebot mit **S-PLUS**; ein Fachbereich (Sozialwesen) ist in Vorbereitung und ein besonders kleiner (Seefahrt in Elsfleth) ist räumlich und inhaltlich so unabhängig und überschaubar, dass hier ein kompaktes Softwarepaket nicht notwendig ist.

## Von der Einführung zur hochschulweiten Nutzung

Im Frühjahr 2001 fiel nach ausführlicher Marktrecherche und Preis-/Nutzenvergleich die Entscheidung, **S-PLUS** als Planungstool für die gesamte Hochschule zu beschaffen.

Die ersten sechs Fachbereiche „Architektur“, „Bauwesen- und Geoinformation“, „Ingenieurwissenschaften“, „Tech-

nik“, „Wirtschaft“ und „Wirtschaftsingenieurwesen“ nahmen an einer zweitägigen **S-PLUS**-Schulung vor Ort teil. Daraufhin wurde **S-PLUS** zum Wintersemester 2001/2002 für die Planung des Lehrangebotes eingesetzt.

Die Veröffentlichung dieser Pläne erfolgte über zentrale Webseiten, die damals aber noch für jeden Fachbereich in unterschiedlicher Optik erfolgte. Für eine hochschulweite gleiche Plandarstellung im Internet wurde die Webdarstellung zentralisiert und vereinheitlicht. Dadurch wurde gleichzeitig der Pflegeaufwand reduziert.

## Planung

Für die Planung der Sommer- und Wintersemester wird jeweils ein eigener Datensatz verwendet, so dass Planungen für das kommende Semester unabhängig vom laufenden Semester bearbeitet werden können. 2003 kam der zweite wirtschaftlich ausgerichtete Fachbereich „Wirtschaft und Seefahrt“ hinzu.

Im Verlauf der Nutzung des hochschulweiten Planungsprogramms zeigten sich folgende Vorteile:

- Einfachere und sicherere standortübergreifende Planungen für den Dozenteneinsatz
- Individuelle, standortbezogene Raumplanungen (Erstplanung, Freigabe)
- Aktuelle Anzeige im Internet je nach Standort und Fachbereich von
  - Semesterplänen
  - Raumplänen
  - Dozentenplänen (nur Intranet oder nach Anmeldung)

Bei großen Hochschulen bringt der Einsatz einer Software für die Lehr- und Prüfungsplanung eine deutliche Entlastung des Personal- und Kostenaufwands. Darüber hinaus wird die Überschneidungsfreiheit des Lehrangebots gesichert, die Planung ist transparent und Studierende und Dozenten haben jederzeit Zugriff auf die jeweils aktualisierten Pläne.

- Vorlesungs- und Prüfungsplanung bei den „Planern“ in einer Hand
- Schnelle und verlässliche Raumbuchungen in den Sekretariaten
- Automatische, halbautomatische oder manuelle Planung je nach Fachbereich bei voller Ressourcenüberwachung

Es war interessant zu beobachten, wie die Akzeptanz in den Fachbereichen immer mehr stieg: die Verlässlichkeit der Information, die Sicherheit einer überschneidungsfreien Planung und die einheitliche Veröffentlichung ermöglichen einen weitgehend stressfreien Planungsprozess mit deutlicher Zeiterparnis.

#### Web-Auftritt und -Zugriffe

Die gesamte Darstellung der Lehrangebotsplanung befindet sich im Internet der Hochschule: jede Änderung eines Planes ist nach einer Minute aktualisiert! Es kann nach Studienort, Fachbe-

reich und Semester ausgewählt werden, wobei alles über selbst erklärende Pull-Down-Menüs angesprochen wird. Darüber hinaus ist der Zugriff auf weitergehende Informationen durch verschiedene Links z. B. zur Team-Datenbank mit Informationen zu den Lehrenden oder zur Bachelor/Master-Datenbank mit Informationen zu den Lehrveranstaltungen einfach, komplett und komfortabel.

Diese erweiterte, selbst entwickelte Web-Darstellung auf Basis der S-PLUS-Webserver-Software wurde 2004 von der FH OOW bereits an eine andere Hochschule in Berlin verkauft.

- Aufbereitung der Ausgabe vom S-PLUS-Webserver
- Automatisierte Pull-Down Menüs (der Planer entscheidet welche Einträge in den Menüs erscheinen, kein Webprogrammierer notwendig)
- einheitliches Layout

- Planausgabe der aktuellen Kalenderwoche mit automatischer Nachführung
- Wochen Vor- und Zurückschaltung über Webkarteikarten oder Steuerelemente
- Zoomfunktion zum Skalieren der Plangröße
- Wochentagsauswahl, Infoeinblendung
- Ausgabe als Plan oder Tabellenversion für den Betrachter wählbar
- Übersichtsplan aller Veranstaltungen des Fachbereiches als Tabelle.

In den letzten Jahren wurde ein kontinuierlich steigender Zugriff auf die aktuellen Webseiten mit den Studienplänen gezählt.

#### Personal

Der personelle Aufwand zur Anwendung der Planungssoftware wird an der FH OOW wie folgt geregelt: ein verantwortlicher Koordinator übernimmt die zentralen Administratoren-Pflichten am Standort Wilhelmshaven. In den Fachbereichen gibt es jeweils mindestens einen Planer, der von den Sekretariaten unterstützt wird (z. B. durch Raumbuchungen). Das Hochschulrechenzentrum in Wilhelmshaven stellt die Softwareverteilung im Hochschulnetzwerk zur Verfügung und sorgt für die Datensicherung. Ein Web-Programmierer erstellt die Weboberfläche zur Standort-, Fachbereichs- und Planauswahl sowie die Anzeige der Veranstaltungspläne.

#### Vorteile für die Hochschule

- Hohe Akzeptanz und Transparenz
- Überschneidungsfreie Planung aller Ressourcen



- Einfache Datenübernahme von Semester zu Semester (von Datenbank zu Datenbank)
- Kurze Zeiten für Neuplanungen
- Schnelle Aussage über freie Räume
- Schnelle Aussage über Notwendigkeit von Neubaumaßnahmen
- Kein (oder kaum) Papier.

**Planungssoftware im Fachbereich Ingenieurwissenschaften (in Wilhelmshaven)**

Der Fachbereich *Ingenieurwissenschaften* wurde als Zusammenschluss der drei ehemaligen Fachbereiche Elektrotechnik, Feinwerktechnik und Maschinenbau am 01.09.2001 am Standort Wilhelmshaven gegründet. Dort werden seit Wintersemester 2005/2006 12 auslaufende Diplom-Studiengänge und 6 neue Bachelor-Studiengänge angeboten.

- Studentenzahl: ca. 1.300
- Beschäftigte: 92
- Professorinnen und Professoren: 48
- Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 36

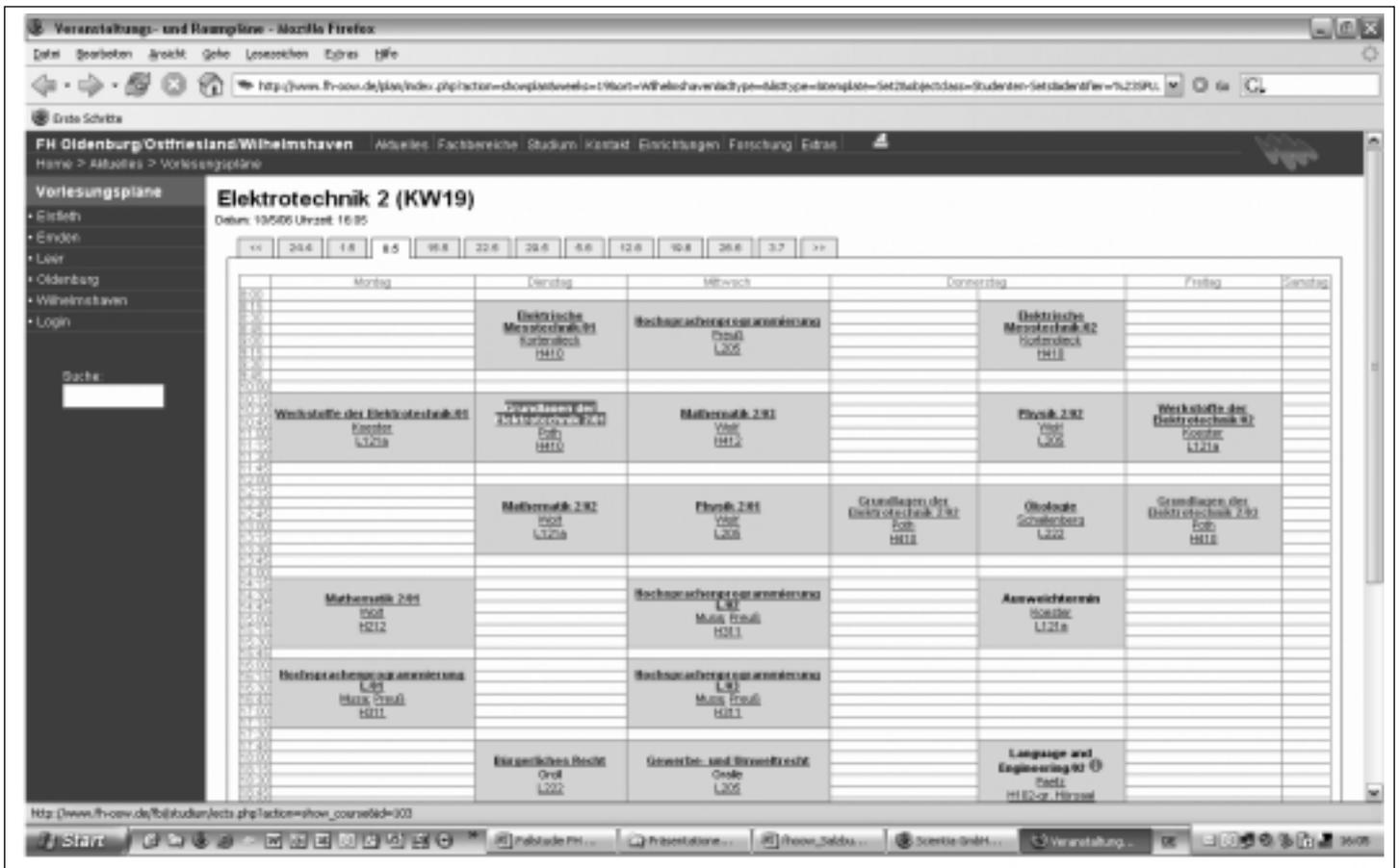
Die Nutzung von der Planungssoftware konnte die mit der Planung beauftragten Lehrenden innerhalb von drei Jahren deutlich entlasten, so dass von ursprünglich drei Vorlesungsplanern und drei Prüfungsplanern nun nur noch einer diese Aufgaben übernimmt. Eine Person plant also 18 Studiengänge inklusive aller Prüfungen! Das Planen des gesamten jährlichen Lehr- und Prüfungsangebotes ist nun nur noch ein Teil der Arbeitskraft einer Person im Fachbereich.

**Synergieeffekte**

Am Beispiel des Fachbereichs Ingenieurwissenschaften ist deutlich zu erken-

nen, dass sich Vorteile auf fast allen Ebenen nachweisen lassen:

- Zuverlässigkeit der Planungsergebnisse
- das Entfallen von zeitraubenden Kollisionsüberprüfungen
- keine Datenneueingaben, sondern nur noch tatsächliche Änderungen werden abgebildet und sofort vom System übernommen
- die visuelle Anzeige, welche Lehrveranstaltung wohin verlegt werden kann bzw. die Auskunft über Blockaden, minimieren den Arbeitsaufwand
- Vorteile für Studierende sind die immer aktualisierten Pläne und die Sicherheit eines überschneidungsfreien Lehrangebotes
- Kosteneinsparung durch die Reduzierung auf einen Planer
- Vorlesungs- und Prüfungsplanung aus einer Hand
- Transparenz der Planungen sorgt für hohe Akzeptanz. ■



# Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen bei der Einführung von Studienbeiträgen

Der Richter am Bundesfinanzhof Dr. Ludwig Kronthaler hat Ende September 2006 ein umfangreiches Rechtsgutachten zu Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen bei der Einführung von Studienbeiträgen vorgelegt, in dem er den verfassungsrechtlichen Rahmen und die einfach-rechtlichen Spielräume für die Erhebung von Studienbeiträgen aufzeigt. Kronthaler war vor seiner richterlichen Tätigkeit mehr als acht Jahre Kanzler der Technischen Universität München und bezeichnet sich selbst als „entschiedener Befürworter von Studienbeiträgen“.<sup>1)</sup> Nicht zuletzt deshalb hat sein Gutachten in der Presse große Beachtung gefunden.<sup>2)</sup> Im Folgenden soll die Argumentation von Kronthaler kurz dargestellt und um Hinweise auf die einschlägigen landesgesetzlichen Regelungen ergänzt werden.

## I. Verfassungsrechtlicher Rahmen für die Einführung von Studienbeiträgen

Durch Urteil vom 26. Januar 2005<sup>3)</sup> hat das Bundesverfassungsgericht das grundsätzliche Studiengebührenverbot von § 27 Abs. 4 HRG in der Fassung des Sechsten Gesetzes zur Änderung des HRG vom 8.8. 2002<sup>4)</sup> für verfassungswidrig und nichtig erklärt, weil diese Regelung mit Art. 70, 75 Abs. 1 Satz 1 i.V. mit Art. 72 Abs. 2 GG unvereinbar war. Die Regelung von „Studiengebühren“ fällt daher nach diesem Urteil in die Regelungskompetenz der Länder. Dies hat der Bundesgesetzgeber inzwischen durch das Gesetz zur Föderalismusreform<sup>5)</sup> vom 28. August 2006<sup>6)</sup> bekräftigt. Nach dem angeführten Urteil des Bundesverfassungsgerichts sind die Länder aber bei der Regelung von „Studiengebühren“ an verfassungsrechtliche Vorgaben gebunden. Das Sozialstaatsprinzip gebietet, „möglichst breiten Kreisen der Bevölkerung den Zugang zum Hochschulstudium zu eröffnen und diesbezügliche Barrieren abzubauen oder gar nicht erst zu errichten“.<sup>7)</sup> Das

verfassungsrechtliche Gebot der Wahrung gleicher Bildungschancen stützt das Bundesverfassungsgericht auch auf Art. 3, Art. 7 Abs. 4 Satz 3 und Art. 12 Abs. 1 GG. Gegen Studiengebühren in Höhe von 500 Euro je Semester bestehen nach Ansicht des Bundesverfassungsgerichts<sup>8)</sup> keine verfassungsrechtlichen Bedenken. Zusammenfassend stellt Kronthaler zutreffend fest: „Eine absolute Höhe verfassungsrechtlich zulässiger Studienbeiträge läßt sich weder dem Urteil des BVerfG noch dem Grundgesetz direkt entnehmen; es besteht vielmehr eine Korrelation zwischen der Höhe etwaiger Studienbeiträge und ihrer sozialverträglichen Ausgestaltung: Je weniger der Studienbeitrag in seiner konkreten Ausgestaltung Studierende aus einkommensschwachen Familien belastet, umso höher kann er wohl sein, ohne dass die Länder damit gegen das Sozialstaatsprinzip verstoßen“.<sup>9)</sup>

## II. Vorgaben und Wirkung des UN-Sozialpaktes

Nach Auffassung des Bundesverfassungsgerichts<sup>10)</sup> sind die Länder bei der gesetzlichen Ausgestaltung der Studiengebühren auch an die Vorgaben des Internationalen Pakts über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte vom 19. Dezember 1966 (UN-Sozialpakt)<sup>11)</sup> gebunden. In dessen Art. 13 Abs. 2 lit. c erkennen die Vertragsstaaten an, dass im Hinblick auf die volle Verwirklichung des Rechts auf Bildung der Hochschulunterricht auf jede geeignete Weise, insbesondere durch allmähliche Einführung der Unentgeltlichkeit, jedermann gleichermaßen seinen Fähigkeiten entsprechend zugänglich gemacht werden muss. Unter wörtlicher Wiedergabe von Ausführungen in der grundle-

genden Abhandlung von Riedel/Söllner<sup>12)</sup> stellt Kronthaler<sup>13)</sup> in diesem Zusammenhang fest: „Entgegen dem Wortlaut beinhaltet Art. 13 Abs. 2 c UN-Sozialpakt kein absolutes Verbot allgemeiner Studiengebühren. Die Einführung allgemeiner Studiengebühren ist jedenfalls dann zulässig, wenn diese Gebühren sozial verträglich sind und einen diskriminierungsfreien Zugang, insbesondere finanzschwacher Studienbewerber ermöglichen“.

## III. Vorgaben des allgemeinen Abgabenrechts

Die finanzielle Beteiligung der Studierenden an den Kosten ihrer Ausbildung kommt auf öffentlich-rechtlicher Grundlage in Form von Gebühren, Beiträgen und Sonderabgaben in Betracht.<sup>14)</sup> Bei der rechtlichen Einordnung einer öffentlich-rechtlichen Abgabe in die Rubriken Gebühr, Beitrag oder Sonderabgabe kommt es nicht auf die

- 1) Spiegel Online vom 1. 10. 2006, Interview zu Studiengebühren, S. 1
- 2) Heike Schmoll, Juristische Einwände gegen Studiengebühren, FAZ v.29. 9. 2006, S. 5; dieselbe, Blamabel, FAZ v. 29.9.2006, S. 10; Martin Spiewak, In Teilen verfassungswidrig - ein neues Gutachten bemängelt die Landesgesetze für Studiengebühren, Die Zeit vom 28. 9. 2006, S. 88; Jochen Leffers und Britta Mersch, Frische Munition für Gebührengegner, Spiegel Online vom 29. 9. 2006; Max Hägler, Kritische Ausfallfonds, die tageszeitung vom 28. 9. 2006, S. 2
- 3) NJW 2005, 493-497
- 4) BGBl. I S. 3138
- 5) Vgl. zum Regierungsentwurf dieses Gesetzes Waldeyer, DNH 2/2006, S. 8-21
- 6) BGBl. I S. 2034
- 7) So BVerfG, NJW 2005, 494
- 8) NJW 2005, 494
- 9) Gutachten, S. 11
- 10) NJW 2005, 494
- 11) BGBl. II 1973, 1569
- 12) Studiengebühren im Lichte des UN-Sozialpakts, JZ 2006, 270
- 13) Gutachten, S. 11
- 14) Gutachten, S. 14 f

Bezeichnung der Abgabe an, sondern auf ihren materiellen Gehalt; nach diesem richten sich die rechtlichen Anforderungen.<sup>15)</sup> Gebühren sind öffentlich-rechtliche Geldleistungen, die aus Anlass individuell zurechenbarer öffentlicher Leistungen dem Gebührenschuldner durch eine öffentlich-rechtliche Norm oder sonstige hoheitliche Maßnahme auferlegt werden und dazu bestimmt sind, in Anknüpfung an diese Leistung deren Kosten ganz oder teilweise zu decken.<sup>16)</sup> Beiträge werden zur Deckung der Kosten für die Herstellung und Unterhaltung von im öffentlichen Interesse liegenden Einrichtungen von denjenigen erhoben, denen aus diesen Einrichtungen besondere Vorteile entstehen können.<sup>17)</sup> Im Gegensatz zur Gebühr ist es nicht erforderlich, dass der Beitragsschuldner die Einrichtung tatsächlich in Anspruch nimmt, es genügt vielmehr die Möglichkeit der Inanspruchnahme.<sup>18)</sup> Sonderabgaben werden ohne Rücksicht auf eine korrespondierende Gegenleistung des Staates erhoben, fließen aber im Gegensatz zu Steuern nicht in den allgemeinen Staatshaushalt, sondern in Sonderfonds und Sondervermögen.<sup>19)</sup> Soweit sie eine Finanzierungsfunktion haben, sind sie nur in besonders engen verfassungsrechtlichen Grenzen zulässig.<sup>20)</sup> Sie erfordern neben der Verfolgung eines bestimmten Sachzwecks und einer homogenen Gruppe, die belastet wird, die Sachnähe der belasteten Gruppe und eine daraus resultierende Gruppenverantwortung sowie die gruppennützige Verwendung des Abgabenaufkommens, wobei eine Verwendung im überwiegenden Interesse der Gruppe genügt.<sup>21)</sup> Außerdem sind sie grundsätzlich zeitlich zu befristen.<sup>22)</sup>

Legt man diese Definitionen zugrunde, erweisen sich die von den Studierenden zu erhebenden Abgaben nicht als „Gebühren“, sondern als „Beiträge“.<sup>23)</sup>

Da die Abgaben mit der Immatrikulation fällig werden, steht im Zeitpunkt ihrer Zahlung noch gar nicht fest, ob und in welchem Umfang der Studierende Leistungen der Hochschule in Anspruch nehmen wird. Es geht also nicht um eine Abgabe als Gegenleistung für eine *tatsächlich* in Anspruch genommene öffentliche Leistung, sondern vielmehr um eine Abgabe zur Unterhaltung einer öffentlichen Einrichtung wegen der *Möglichkeit* ihrer Inanspruchnahme durch die eingeschriebenen Studierenden.

In den einschlägigen gesetzlichen Regelungen von Bayern,<sup>24)</sup> Niedersachsen<sup>25)</sup> und Nordrhein-Westfalen<sup>26)</sup> wird zutreffend von Studienbeiträgen gesprochen. Dagegen wird in den einschlägigen Gesetzen von Baden-Württemberg,<sup>27)</sup> Hamburg<sup>28)</sup> und des Saarlandes<sup>29)</sup> fehlerhaft von „Studiengebühren“ bzw. „Studiengebühr“ gesprochen. Auch insoweit handelt es sich trotz der unzutreffenden Bezeichnung um einen Beitrag im Sinne des öffentlichen Abgabenrechts.

Ganz anders verhält es sich hingegen mit dem Anteil des Studienbeitrags, der auf die Finanzierung des Ausfallsicherungsfonds entfällt.<sup>30)</sup> Dieser Studienbeitragsbestandteil schöpft keine staatlich gewährten Vorteile ab und überwälzt keine dem Staat entstandenen Kosten. Deshalb kann es sich insoweit weder um eine Gebühr noch um einen Beitrag handeln. Vielmehr liegen alle Merkmale einer Sonderabgabe mit Finanzierungsfunktion vor, die in concreto verfassungswidrig ist. Die Studierenden tragen nämlich keine besondere Verantwortung für den diskriminierungsfreien Bildungszugang. Dieser ist vielmehr verfassungsrechtlich sowie bundesgesetzlich auf Grund des UN-Sozialpakts durch den Staat zu gewährleisten. Verfassungswidrig ist die studentische Finanzierung des Ausfallsicherungsfonds auch deshalb, weil dieser Beitragsbestandteil nicht im überwiegenden Interesse aller Studierenden verwendet wird. Es ist nämlich davon auszugehen, dass die Studienbeitragsdarle-

hen nur von einer Minderheit der Studierenden in Anspruch genommen werden. Schließlich ist diese Sonderausgabe auch deshalb verfassungswidrig, weil sie auf Dauer angelegt ist und nicht nur temporär erhoben wird. Der Ausfallfonds ist daher aus dem Steueraufkommen zu finanzieren und darf nicht der Finanzierung durch die Studierenden überantwortet werden.<sup>31)</sup>

Verfassungswidrig ist daher die bayerische Regelung, nach der die Hochschulen in ihrer Eigenschaft als Körperschaften des öffentlichen Rechts verpflichtet sind, 10 Prozent ihrer Einnahmen aus der Erhebung von Studienbeiträgen an den Sicherungsfonds abzuführen.<sup>32)</sup> Nicht mit dem Grundgesetz vereinbar ist auch die nordrhein-westfälische Regelung des Ausfallfonds für Studienbeitragsdarlehen, nach der die Kosten des Fonds von den Hochschulen aus dem Aufkommen der Studienbeiträge

15) BVerfGE 55, 274; 93, 319

16) So die Definition in BVerfGE 57, 139

17) Gutachten, S. 16 f

18) Arndt/Jenzen, Grundzüge des Allgemeinen Steuer- und Abgabenrechts, 2. Auflage, 2005, § 2D

19) Gutachten, S. 17

20) Arndt/Jenzen (o. FN. 18), § 2B

21) BVerfGE 82, 159

22) BVerfGE 82, 159

23) Gutachten, S. 19

24) Art. 71 Abs. 1 Satz 1 BayHSchG

25) § 11 Abs. 1 Satz 1 NHG

26) § 2 Abs. 1 Satz 1 des Gesetzes zur Erhebung von Studienbeiträgen und Hochschulabgaben vom 21. März 2006, GVBl. S. 119

27) § 3 Abs. 1 Satz 1 des Landeshochschulgebührengesetzes in der Fassung des Änderungsgesetzes vom 19. Dezember 2005, GBl. S. 794

28) § 6b Abs. 1 Satz 1 HmbHG

29) § 2 Abs. 1 Satz 1 des Hochschulgebührengesetzes in der Fassung des Änderungsgesetzes vom 12. Juli 2006, Amtsblatt 2006, S. 1226

30) Gutachten, S. 20

31) Gutachten, S. 21

32) Art. 71 Abs. 7 Satz 4 BayHSchG

33) § 17 Abs. 3 Satz 2 und 3 des Gesetzes zur Erhebung von Studienbeiträgen und Hochschulabgaben

zu decken sind.<sup>33)</sup> Verfassungswidrig ist auch die saarländische Regelung, nach welcher der Ausfallfonds zur Erfüllung seiner Aufgaben bei den Hochschulen Umlagen aus deren Einnahmen aus Studiengebühren erhebt.<sup>34)</sup> Dies gilt auch für die hessische Regelung, nach welcher der Studienfonds ab dem 1. Januar 2011 von den Hochschulen einen Betrag erhält, der zunächst 10 v.H. der jeweiligen Einnahmen der Hochschule aus den Studienbeiträgen mit Ausnahme der „Langzeitstudiengebühren“ entspricht.<sup>35)</sup>

Im folgenden Abschnitt seines Gutachtens geht Kronthaler nur noch auf den Teil des Studienbeitrags ein, der nicht zur Finanzierung des Ausfallfonds als verfassungswidrige Sonderabgabe zu qualifizieren ist.<sup>36)</sup> Insoweit stellt er zutreffend fest, dass der Zweck die Rechtfertigung eines Beitrags dem Grunde und der Höhe nach bestimmt.<sup>37)</sup> Daher ist es rechtlich geboten, den genauen Zweck zu bestimmen, den ein Landesgesetz oder eine Hochschulsatzung mit der Beitragserhebung verfolgt.

Soweit die landesgesetzlichen Regelungen allein das Ziel verfolgen, die Studierenden an den Kosten ihres Studiums zu beteiligen, sind sie rechtlich unbedenklich. Die Kosten eines jeden Hochschulstudiums betragen nämlich bei jedem Studierenden mehr als 500 Euro pro Semester.

Ganz anders verhält es sich aber, wenn in den einschlägigen landesgesetzlichen Regelungen als alleiniger Zweck des Beitrags die Verbesserung der Studienbedingungen genannt wird. Diese Zweckfestlegung findet sich in den gesetzlichen Regelungen der Länder Bayern,<sup>38)</sup> Hessen,<sup>39)</sup> Nordrhein-Westfalen<sup>40)</sup> und des Saarlandes.<sup>41)</sup> Wenn Zweck des Beitrags allein die Verbesserung der Studienbedingungen ist, ist dieser Zweck für die Beitragsmaßstäbe und die konkrete Beitragsbemessung bindend.<sup>42)</sup> In diesem Fall darf kein Einheitsbeitrag festgesetzt werden, vielmehr muss für jede Hochschule und jeden Studiengang das

Ausgangs- und das Zielniveau bestimmt und die Kosten der zur Erreichung der konkreten Verbesserung notwendigen Maßnahmen quantifiziert werden. Nur diese Differenzkosten dürfen der Beitragsbemessung zugrunde gelegt und auf die Studierenden umgelegt werden, wobei das volle Maß der Kosten nicht ausgeschöpft werden darf und der Vorteil durch die Qualitätsverbesserung berücksichtigt werden muss.

#### IV. Konsequenzen und Handlungsempfehlungen

1. Die Länder, deren Regelungen den aufgezeigten rechtlichen Vorgaben widersprechen, sollten zur Vermeidung von gerichtlichen Niederlagen unverzüglich Gesetzesänderungen beschließen.
2. Auch die Hochschulen sollten möglichst schnell ihre Studienbeitragsatzungen den aufgezeigten rechtlichen Vorgaben anpassen.
3. Soweit die einschlägigen gesetzlichen Regelungen und Hochschulsatzungen gegen höherrangige rechtliche Vorgaben verstoßen, sollten die Studierenden den Studienbeitrag nur unter Vorbehalt zahlen und zugleich gemäß §§ 68 ff VwGO Widerspruch gegen den Beitragsbescheid einlegen. Zur Begründung des Widerspruchs kann auf das Gutachten von Ludwig Kronthaler verwiesen werden. Außerdem sollten die Studierenden im Widerspruch beantragen, dass über ihn erst nach einer rechtskräftigen Entscheidung in einem Musterprozess entschieden wird.

*Hans-Wolfgang Waldeyer*

34) § 8 Abs. 2 Satz 2 des Hochschulgebührengesetzes.

35) § 9 Abs. 2 Satz 1 des Studienbeitragsgesetzes, das am 5. Oktober 2006 vom Hessischen Landtag beschlossen wurde, vgl. LT-Drs. 16/6038

36) Gutachten, S. 21ff

37) Gutachten, S. 23

38) Art. 71 Abs. 1 Satz 2 BayHSchG

39) § 1 Abs. 3 Satz 1 des Studienbeitragsgesetzes

40) § 2 Abs. 2 des Gesetzes zur Erhebung von Studienbeiträgen und Hochschulabgaben

41) § 4 Abs. 1 des Hochschulgebührengesetzes

42) Gutachten, S. 25



Baden-Württemberg

## Hochschule 2012

Um den Anstieg der Studierendenzahlen in den nächsten zehn Jahren zu bewältigen, stellt Baden-Württemberg bis 2012 16.000 zusätzliche Studienanfängerplätze bereit. Dies ist das Ziel des Masterplans 2012, der in zwölf regionalen Konferenzen zwischen Hochschulen und Unternehmen unter Federführung der IHK entwickelt worden ist, um den zukünftigen Ansturm der Studenten an die Hochschulen zu bewältigen.

Nach Prognosen wird die Zahl der Studierenden in Baden-Württemberg von derzeit rund 262.000 bis Mitte des nächsten Jahrzehnts auf ca. 325.000 steigen. Grund ist der Anstieg der Studienberechtigtenzahlen von 54.000 (2005) auf voraussichtlich rund 65.000 im Jahr 2011 und der doppelte Abiturientenjahrgang im Jahr 2012.

Der Ausbau der Hochschulen und Berufsakademien des Landes beginnt mit dem Doppelhaushalt 2007/08 mit Mitteln für bis zu viertausend zusätzliche Studienanfängerplätze. 2009/2010 folgen weitere 5.000 bis 6.000 Studienanfängerplätze und 2011/2012 6.000 bis 8.000 Studienanfängerplätze. Entscheidend für das Gelingen des Ausbauprogramms ist, ob es gelingt, neben den zusätzlichen Mitteln von 150 Mio. Euro des Landes pro Jahr für die Zeit der Spitzenbelastung weitere Beiträge zu gewinnen. Die Regierung erwartet hier Eigenbeiträge der Hochschulen und der Berufsakademien sowie Beiträge der Wirtschaft wie Stiftungsprofessuren, kooperative Maßnahmen und Beteiligungen an der Lehre. Hierzu sollen die Gespräche in den Regionen zwischen den Hochschulen und Unternehmen noch intensiviert werden.

*Dorit Loos*



Hessen

## Wissenschaftsminister Corts erläutert geplante Einführung von Studienbeiträgen

Wiesbaden – „Auch in Hessen soll ein Quantensprung in der Verbesserung der Studienbedingungen und der Qualität des Studiums möglich werden. Alles andere wäre gegenüber den Hochschulen und den Studierenden verantwortungslos.“ Mit diesen Worten hat der Hessische Minister für Wissenschaft und Kunst, Udo Corts, die geplante Einführung von allgemeinen Studienbeiträgen in Höhe von 500 Euro je Semester begründet. Die Netto-Einnahmen von schätzungsweise 135 Millionen Euro sollen allein den Hochschulen zugute kommen und ausschließlich zur Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre verwendet werden. Über die Verwendung der Mittel, über die vorher die Studierenden mitentscheiden, sollen die Hochschulen im Rahmen ihrer Berichtspflicht gegenüber dem Ministerium Rechenschaft ablegen.

Der Minister verwies abermals darauf, dass die Entscheidung der Nachbarländer Baden-Württemberg, Bayern, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen sowie des Saarlands und Hamburgs zugunsten von Studienbeiträgen nicht ohne Konsequenzen für das zentral gelegene Hessen bleiben würden. Dadurch entstehe voraussichtlich ein immenser Wanderungsdruck auf die hiesigen Hochschulen. Ein flächendeckender Numerus Clausus, wie er längst etwa in Berlin praktiziert werde, wäre die Folge. „Das kann nicht im Interesse unseres Ziels sein, mehr und noch besser qualifizierte Akademiker auszubilden“, sagte Corts. Und er bekräftigte, dass er als Hessischer Wissenschaftsminister auch nicht zusehen werde, wie die genannten Länder aufgrund von Studienbeiträgen die Finanzierung und Ausstattung ihrer Hochschulen verbesserten und Hessen dadurch Gefahr liefe,

mit der eigenen Hochschulausbildung nicht mehr konkurrenzfähig zu sein.

Corts äußerte sich überzeugt, dass Studienbeiträge in Höhe von 500 Euro je Semester aufgrund des damit verbundenen Darlehensanspruchs niemanden von einem Studium abschreckten. Er verwies auf das Beispiel Österreich, wo die Zahl der Studienanfänger seit der Einführung von Beiträgen, die dort übrigens nicht darlehensfinanziert sind, mittlerweile höher liegt als vorher. Im Hinblick auf die Darlehensregelung hob der Minister hervor, dass dadurch während eines Studiums keine finanziellen Belastungen entstünden. Ein Darlehen müsse frühestens zwei Jahre nach Abschluss des Studiums zurückgezahlt werden und auch dann nur, wenn bestimmte Einkommensgrenzen überschritten würden. Diese lägen für Ledige ohne Kinder bei 1.060 Euro monatlich. Für einen nicht verdienenden Ehepartner kämen 480 Euro hinzu und für jedes Kind 435 Euro. Bei einer Familie mit zwei Kindern beispielsweise beginne die Rückzahlungspflicht mithin erst bei einem Monatseinkommen von mehr als 2.410 Euro. Die Raten könnten dann von den Absolventen selbst gewählt werden, nämlich 50, 100 oder 150 Euro monatlich.

Im Hinblick auf ausländische Studierende sagte der Minister, hier werde offenbar gezielt Desinformation verbreitet. „Der Gesetzentwurf verpflichtet keinen einzigen ausländischen Studierenden, der Bildungsinländer sei, mehr als 500 Euro pro Semester zu zahlen.“ Er eröffne lediglich den Hochschulen rechtlich die Möglichkeit, auf der Grundlage jeweils eigener Entscheidungen für bestimmte Studiengänge oder für Studierende, die nicht in Deutschland ihre Hochschulzugangsberechtigung erworben haben und aus Staaten außerhalb der Europäischen Union kommen, höhere Beiträge bis zu 1.500 Euro zu erheben. Es gehe hier nicht etwa um den Fachhochschulstudenten der Elektrotechnik aus Ghana oder Marokko, stellte Corts klar. Allerdings gebe es keinen Grund, der Musikhochschule in Frankfurt zu verbieten, zum Beispiel einem Studierenden aus Japan, der sich

hier den letzten Schliff als Konzertpianist holen wolle und für den das Land jährlich mehr als 20.000 Euro aus Steuermitteln aufbringe, mit einem maßvollen Beitrag an den Kosten zu beteiligen. Dieser Beitrag würde im Übrigen noch weit unter dem liegen, was für eine solche Ausbildung an Hochschulen in anderen Staaten zu zahlen sei. Mit der Option, höhere Studienbeiträge in eigener Hoheit zu beschließen, wolle er den Hochschulen nicht zuletzt die Möglichkeit eröffnen, besondere, auf dem internationalen Bildungsmarkt attraktive und wettbewerbsfähige Programme zu entwickeln und damit das eigene Profil weiter zu schärfen.

Susi Tesch

## Konferenz Hessischer Fachhochschulpräsidenten lehnt Studiengebühren ab

Die Konferenz Hessischer Fachhochschulpräsidenten (KHF) hat sich auf ihrer Sitzung vom 22. Mai 2006 mit dem Gesetzentwurf der Hessischen Landesregierung zur Einführung von Studiengebühren beschäftigt. Die KHF hat hierzu einstimmig folgende Stellungnahme verabschiedet:

„Die Konferenz Hessischer Fachhochschulpräsidenten (KHF) lehnt den von der CDU vorgelegten Gesetzentwurf zur Einführung von Studiengebühren ab und fordert die Landesregierung auf, diesen Entwurf zurückzunehmen.“

Die Stellungnahme wurde von allen fünf KHF-Mitgliedern unterzeichnet: Prof. Dr. Günther Grabatin, Präsident Fachhochschule Gießen-Friedberg, Prof. Dr. h.c. Clemens Klockner, Präsident Fachhochschule Wiesbaden, Prof. Dr. Maria Overbeck-Larisch, Präsidentin Hochschule Darmstadt, Prof. Dr. Wolf Rieck, Präsident Fachhochschule Frankfurt am Main, Prof. Dr. Roland Schopf, Präsident Fachhochschule Fulda.

Wolf Rieck

# Neues von Kollegen

Technik | Informatik | Naturwissenschaften

## Werkstoffe 1 – Eigenschaften, Mechanismen und Anwendungen

M. F. Ashby und R. H. Jones  
herausgegeben von M. Heinzelmann  
(FH Bonn-Rhein-Sieg)  
Elsevier: 2006

## Werkstoffe 2 – Metalle, Keramiken und Gläser, Kunststoffe und Verbundwerkstoffe

M. F. Ashby und R. H. Jones  
herausgegeben von M. Heinzelmann  
(FH Bonn-Rhein-Sieg)  
Elsevier: 2006

## Introduction to Computational Biology

An Evolutionary Approach  
B. Haubold und T. Wiehe (FH Weihenstephan), Birkhäuser: 2006

## Strömungsberechnung für Rohrsysteme

Berechnung von stationärer und transientser Strömung in Rohrsystemen für Wasser, Abwasser, industrielle Flüssigkeiten und Gase, Auslegung von Dämpfungs-Maßnahmen gegen unzulässige dynamische Drücke.  
Mit PC Übungsbeispielen  
H-B. Horlacher (TU Dresden) und H-J. Lüdecke (HTW Saarland)  
2. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Expert Verlag: 2006

## Pulver und Schüttgüter

D. Schulze (FH Braunschweig-Wolfenbüttel), Springer: 2006

Betriebswirtschaft | Wirtschaft | Recht

## Beeinflussung von Wertpapiermärkten durch Analystenkommentare

Konfliktpotenziale und Lösungsansätze  
J. Elmenhorst und J.W. Kramer  
(HS Wismar)  
Rainer Hampp Verlag: 2006

## Verwaltungsrecht in der anwaltlichen Praxis

Herausgegeben von E. Fricke und S. Ott  
(FH Neubrandenburg)  
Deutscher Anwaltverlag: 2005

## Mitarbeiter und Kundenbefragungen

Methoden und praktische Umsetzung  
E. Görtler und D. Rosenkranz (FH Würzburg), Verlag Hanser: 2006

## Ganzheitliches Management

Band 3  
Rechnungslegungs- und Finanzprozesse  
herausgegeben von U. Gonschorrek und W. Hoffmeister (Hochschule Darmstadt)  
Berliner Wissenschaftsverlag: 2006

## Vertragsmanagement in der Informationsverarbeitung

Handbuch für Planung, Durchführung und Controlling von IT-Verträgen  
M. Klotz (FH Stralsund) und D.-W. Dorn  
Erich Schmidt Verlag: 2006

## Gesellschaft, Politik und Wirtschaft in der Verantwortung

J. W. Kramer (HS Wismar)  
CT Salzwasser-Verlag: 2006

## Praxishandbuch des Mittelstands

Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen  
Herausgegeben von W. Krüger, G. Klippstein, R. Merk und V. Wittberg  
(alle FHM Bielefeld)  
Gabler Verlag: 2006

## Unternehmensführung

H. Meier (FH Bonn-Rhein-Sieg)  
3. Auflage, Verlag NWB: 2006

## Sonstiges

### Sozialethik im Wandel der Zeit

Persönlichkeiten – Forschungen – Wirkungen des Lehrstuhls für Christliche Gesellschaftslehre und des Instituts für Christliche Sozialwissenschaften der Universität Münster 1893–1997  
M. Hermanns (HAW Hamburg)  
Verlag Ferdinand Schöningh: 2006

### Angewandte Handelspsychologie

J. Hurth (FH Wolfenbüttel)  
Kohlhammer-Verlag: 2006

### Möglichkeiten und Grenzen der Sicherung der Würde unserer Kinder

Die Hospizidee in Deutschland angesichts persönlicher und gesellschaftlicher Herausforderungen  
F. Rest (FH Dortmund)  
Herausgegeben vom Deutschen Kinderhospizverein: 2006

**Herausgeber:** Hochschullehrerbund – Bundesvereinigung – e.V. (*hlb*)  
Verlag: *hlb*, Postfach 2014 48, 53144 Bonn

Telefon 0228 352271, Fax 0228 354512  
E-Mail: [hlb@hlb.de](mailto:hlb@hlb.de)  
Internet: [www.hlb.de](http://www.hlb.de)

**Chefredakteurin:** Prof. Dr. Dorit Loos  
Buchenländer Str. 60, 70569 Stuttgart,  
Telefon 0711 682508  
Fax 0711 6770596  
E-Mail: [d.loos@t-online.de](mailto:d.loos@t-online.de)

**Redaktion:** Dr. Hubert Mücke  
**Titelbildentwurf:** Prof. Wolfgang Lüftner

**Herstellung und Versand:**  
Wienands PrintMedien GmbH,  
Linzer Straße 140, 53604 Bad Honnef

**Erscheinung:** zweimonatlich

Jahresabonnements für Nichtmitglieder  
45,50 Euro (Inland), inkl. Versand  
60,84 Euro (Ausland), zzgl. Versand  
Probeabonnement auf Anfrage

Erfüllungs-, Zahlungsort und Gerichtsstand ist Bonn.

### Anzeigenverwaltung:

Dr. Hubert Mücke  
Telefon 0228 352271, Fax 0228 354512  
E-Mail: [hlb@hlb.de](mailto:hlb@hlb.de)

Verbands offiziell ist die Rubrik „*hlb*-aktuell“. Alle mit Namen des Autors/der Autorin versehenen Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Auffassung des *hlb* sowie der Mitgliedsverbände.

# Neuberufene

## Baden Württemberg

Prof. Dr.-Ing. Michael **Korn**, Ablaufplanung im Baubetrieb, HS Karlsruhe - Technik und Wirtschaft

Prof. Ralph Erik **Hartleben**, Internationales Marketing und Unternehmensführung, FH Amberg-Weiden

## Berlin

Prof. Dr. Diana Estévez **Schwarz**, Mathematik, TFH Berlin

Prof. Dr. Titus **Faschina**, Theorie der Audiovisuellen Medien/Dramaturgie, TFH Berlin

Prof. Dr. Holger **Fritz**, Qualitätsmanagement und Industrielle Messtechnik, TFH Berlin

Prof. Dr. Yury **Luchko**, Mathematik, TFH Berlin

Prof. Dr. Michael **Ortmann**, Mathematik, TFH Berlin

Prof. Dr. Olaf **Resch**, Wirtschaftsinformatik, TFH Berlin

Prof. Stephan **Rolfes**, Maschinenelemente und Konstruktion, Schwerpunkt Veranstaltungstechnik, TFH Berlin

## Brandenburg

Prof. Dr. Martin **Guericke**, Forest Growth and Yield, FH Eberswalde

Prof. Dr. Horst **Luley**, Soziale Prozesse und Regionalentwicklung, FH Eberswalde

Prof. Dr.-Ing. Ralph **Schacht**, Elektronische Schaltungstechnik, FH Lausitz

Prof. Dr. Andreas **Wien**, Recht mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsrecht, FH Lausitz

## Hessen

Prof. Dr. James **Beckmann**, Internationales Management, FH Fulda

Prof. Dr. Christel **Beier**, Klinische Sozialarbeit, Gesundheitsförderung, Kommunikation und Beratung, FH Fulda

Prof. Dr. Stephan **Böhm**, Telekommunikationstechnik, FH Wiesbaden

Prof. Dr. Felix **Ecker**, Lebensmitteltechnologie /Pharmazeutische Technologie, FH Fulda

Prof. Dr. Thomas Albert **Fechter**, Produktionstechnik, FH Wiesbaden

Prof. Dr. Heike **Herrmann**, Soziales Management und Bildungsarbeit im Sozialraum, FH Fulda

Prof. Dr. Achim **Hitzel**, Baubetrieb, REFA, Baukonstruktion, FH Frankfurt

Prof. Dr. Antje **Junghans**, Bewirtschaftung kommunaler Immobilien, Gebäudekunde, FH Frankfurt

Prof. Dr. Dieter **Leonhard**, Siedlungswasserwirtschaft, FH Frankfurt

Prof. Dr. Bianca **Matzek**, Verlagsmanagement, FH Wiesbaden

Prof. Dr. Dea **Niebuhr**, Versorgungsforschung, FH Fulda

Prof. Dr. Steffen **Reith**, Theoretische Informatik, FH Wiesbaden

Prof. Dr. Eleonore **Ronge**, Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, FH Wiesbaden

Prof. Dr. Markus **Schneider**, Fertigungstechnik und Werkzeugmaschinen, FH Gießen-Friedberg

Prof. Dr. Joachim **Schürmann**, Allgemeine BWL, insbesondere Unternehmensführung, FH Fulda



Prof. Dr. Robert **Seuß**, Geodatenerfassung, FH Frankfurt

Prof. Dr. Holger **Techen**, Tragwerkslehre, Konstruktive Entwurfsberatung, FH Frankfurt

## Nordrhein-Westfalen

Prof. Dr. Thomas **Bartz-Beielstein**, Angewandte Mathematik, FH Köln (Abt. Gummersbach)

Prof. Dr. Ullrich **Carsten**, Soziologie und Empirische Sozialforschung, HS Niederrhein

Prof. Dr. Stefan **Gössner**, Maschinenbauinformatik, FH Dortmund

Prof. Dr. Anja **Haake**, Informatik und Wirtschaftsinformatik, FH Dortmund

Prof. Dr. Yordan Kostadinov **Kyosev**, Textiltechnologie, textile Werkstoffe und Qualitätsmanagement, HS Niederrhein

Prof. Dr.-Ing. Dirk **Noosten**, Baumanagement und Baufinanzierung, FH Lippe und Höxter

Prof. Dr. Ulrich **Tipp**, Mathematik und Informatik, HS Niederrhein

## Rheinland-Pfalz

Prof. Dr. Detlev **Borstell**, Maschinenelemente, FH Koblenz

Prof. Dr. Sönke **Carstens-Behrens**, Meßtechnik, FH Koblenz

Prof. Ulf **Seiler**, Tragwerkslehre, FH Mainz

## Sachsen-Anhalt

Prof. Dr. Can Adam **Albayrak**, Wirtschaftsinformatik, HS Harz

Prof. Dr. Rudolf **Mecke**, Regelungstechnik und elektrische Antriebe, HS Harz

