

# **Quo Vadis Fachhochschule?**

Dokumentation der 38. Jahrestagung  
des Bad Wiesseer Kreises  
vom 01. Mai - 04. Mai 2008

Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2009

Diese Publikation dokumentiert  
die 38. Jahrestagung des  
Bad Wiesseer Kreises,  
01. - 04. Mai 2008 in Bad Wiessee.

This publication is a documentation of  
the 38<sup>th</sup> Annual Meeting of the  
Bad Wiesseer Kreis,  
held in May 2008 in Bad Wiessee.

Beiträge zur Hochschulpolitik  
3/2009

Herausgegeben von der  
Hochschulrektorenkonferenz  
Ahrstr. 39, 53175 Bonn  
Tel.: 0228/887-0  
Fax: 0228/887-110  
www.hrk.de

Verantwortlich für diesen Band:  
Mitgliedergruppe Fachhochschulen in der  
Hochschulrektorenkonferenz

Redaktion:  
Elrid Wollkopf M.A.,  
Persönliche Referentin des Rektors der  
Hochschule Magdeburg-Stendal (FH)

Uwe Pasbrig M.A.,  
Mitarbeiter der Pressestelle der  
Hochschule Magdeburg-Stendal (FH)

Bonn, Mai 2009

Nachdruck und Verwendung in  
elektronischen Systemen – auch  
auszugsweise – nur mit vorheriger  
schriftlicher Genehmigung durch die  
Hochschulrektorenkonferenz.

Reprinting and use in electronic systems of  
this document or extracts from it are subject  
to the prior written approval of the German  
Rectors' Conference.

ISBN 978-3-938738-72-6

# Inhaltsverzeichnis

<b>Grußwort</b> Prof. Dr. Andreas Geiger	5
<b>Der Beitrag der Fachhochschulen zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung Deutschlands in der nächsten Dekade</b> Dr. Annette Schavan. MdB	12
<b>Das Hochschulsystem der Zukunft – Szenarien und ihre Folgen</b> Dr. Christian Berthold	21
<b>Diversifizierung im Hochschulsystem – Konsequenzen für Fachhochschulen</b> Prof. Dr. Margret Wintermantel	43
<b>Differenzierung des Hochschulsystems – Aktueller Stand und künftige Entwicklungen</b> Dr. Peer Pasternack	47
<b>„Die universitäre Revolution: Durch Fusion zum globalen Bildungsplayer“</b> Prof. Dr. sc. tech. Horst Hippler	66
<b>Zur Integration von Forschung und Lehre – Wo bleibt die angewandte Forschung</b> Dorothee Dzwonek	73
<b>Leuphana Universität Lüneburg – eine öffentliche Hochschule für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts</b> Dr. Josef Lange	81

<b>Das (gescheiterte) Fusionsprojekt Fachhochschule Frankfurt am Main – Fachhochschule Wiesbaden</b>	
Prof. Dr. h.c. mult. Clemens Klockner	91
Prof. Dr. Wolf Rieck	91
<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>102</b>

# Grußwort

**Prof. Dr. Andreas Geiger**

**Sprecher der Mitgliedergruppe Fach-hochschulen in der HRK und  
Rektor der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH)**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich darf Sie zur 38. Jahrestagung des Bad Wiesseer Kreises ganz herzlich willkommen heißen. Bitte seien Sie nicht darüber beunruhigt, dass ich nicht als erstes die Bundesministerin begrüße und Sie aus dieser Tatsache Rückschlüsse ziehen könnten. Sie wird kommen, nur etwas verspätet.

Besonders begrüßen möchte ich aber als erstes ganz jemand anderes: Und zwar den Kollegen von Hoyningen-Huene. Dietmar, Du hast diese Veranstaltung 25 Jahre maßgeblich geprägt. Du warst sicherlich ein bisschen skeptisch, ob dieses, Dein Bad Wiessee auch vernünftig weitergeführt wird. Du siehst, Wiessee ist nicht on tour, denn wir sind unzweifelhaft in Bad Wiessee.

Wir haben zwar einige Dinge verändert, aber im Grundsatz haben wir Bad Wiessee 2008 so konzipiert, was es eigentlich ausmacht: Eine Fachveranstaltung, die in der hochschulpolitischen Öffentlichkeit Gehör findet und die darüber hinaus in ihrem Begleitprogramm Raum lässt für Persönliches oder sagen wir auch familiäres Miteinander. Die Tatsache, dass Du, lieber Dietmar auch dieses Jahr nach Wiessee gekommen bist, zeigt mir, dass Du dies ebenfalls so siehst und ich möchte Dich daher noch einmal ausdrücklich hier in unserer Mitte willkommen heißen.

Bad Wiessee 2008 – das fällt in eine Zeit großen Umbruchs bzw. notwendiger hochschulpolitischer Neuorientierung der Fachhochschulen.

Das mag wie eine Plattitüde klingen, ist es doch eine Floskel, die häufig in Eröffnungsreden benutzt wird. Aber wenn ich nur Stichworte nenne wie Bologna-Prozess, erhöhte Abbrecherquoten, Exzellenzinitiative,

Professorenbesoldung oder auch die Frage des Promotionsrechts bzw. kooperativer Graduiertenkollegs, dann sind glaube ich reichlich Bezugspunkte genannt, die die Suche und die Notwendigkeit nach Neuorientierung der Fachhochschulen unterstreichen. Michael Stawicki hat diese Situation zugespitzt als die Profilierungsdebatte bezeichnet, in der wir allesamt stecken.

Als die Fachhochschulen in den alten Bundesländern Anfang der 1970er Jahre gegründet oder aus Vorgängereinrichtungen überführt wurden, gab es durchaus Kräfte, die diesen Prozess als ein Zwischenstadium zur Bildung von Gesamthochschulen unter Einbeziehung von Universitäten und Fachhochschulen sahen. Und auch das Hochschulrahmengesetz von 1976 weist durchaus noch in diese Richtung. Aber bekanntlich verebbte der Enthusiasmus. Die wenigen Gesamthochschulgründungen bestimmten nur noch kurze Zeit die hochschulpolitische Diskussion.

Die Fachhochschulen schlugen daher einen eigenen Weg ein und dies durchaus zu ihrem Nutzen. Denn, um es mal selbstbewusst zu sagen, wir haben uns nicht nur in der Hochschullandschaft, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich etabliert.

Wir stehen nicht nur für wissenschaftliche Standards in Studium und Lehre, sondern leisten auch im Bereich von Forschung und Entwicklung wesentliche wissenschaftliche Beiträge, die häufig in hohem Maße von gesellschaftlicher Innovation geprägt sind bzw. diese maßgeblich befördern.

Dagegen blieb das Verhältnis zu den Universitäten ungeklärt, das heißt, die skizzierte Entwicklung kann nach Johann Schneider so beschrieben werden, dass das damit verfestigte Zwischenstadium der Hochschulreform seitdem in einer eigentümlichen Zwischenstellung von binärem und konsekutivem System verharrt. Und auch die vom Wissenschaftsrat vorgenommene Beschreibung als „gleichwertig“, aber „andersartig“ kann den Widerspruch nicht auflösen, da z. B. ein Übergang von der Fachhochschule zur Universität wegen der – ich betone: rein formalen – „Gleichwertigkeit“ (denn die Gleichwertigkeit besteht angesichts der Lehrbelastung, der Professorenbesoldung, der

Einstufung unserer Abschlüsse im öffentlichen Dienst u. v. a. m. in der Praxis nicht) dass ein Übergang von der FH zur Universität konzeptionell als Normalweg nicht vorgesehen ist.

Aber ich möchte den hochschulpolitischen Exkurs über die letzten 30 Jahre abkürzen und auf die Konsequenzen zuspitzen, die dies ungeklärte Verhältnis zwischen Universitäten und Fachhochschulen angesichts der aktuellen Herausforderungen zeitigt. Der Bologna-Prozess, der letztes Jahr hier das Thema in Bad Wiessee war, eröffnete die Möglichkeit, die bisher nur formal bestehende Gleichwertigkeit nun endlich Realität werden zu lassen. Bachelor-Studiengänge an Fachhochschulen sind denen an Universitäten gleichgestellt, die Abschlussbezeichnung lässt – da ohne den tradierten Zusatz „FH“ – die Identifizierung der Hochschulart nicht mehr zu. Und auch bei den Masterstudiengängen haben die Fachhochschulen – die Anerkennung durch eine Akkreditierungsagentur vorausgesetzt – die Möglichkeit, neben der anwendungsbezogenen auch eine theorie- bzw. forschungsbezogene Variante anzubieten.

Doch „der Bologna-Prozess bietet für die Fachhochschulen keine Rolltreppe zum Glück“, wie es Ulrich Teichler unlängst treffend formulierte. Nun wirkt sich die Nichtbefolgung des dringlichen Rats des Wissenschaftsrats, die Fachhochschulen konsequent auszubauen, insbesondere durch eine Ausweitung des Fächerspektrums, das heißt, die Verlagerung einer Reihe von Fächern von der Universität an die Fachhochschule, fatal aus. Denn der gleichzeitig anwachsende Bedarf an anwendungsbezogener Ausbildung führt dazu, dass die Universitäten in die Domäne der Fachhochschulen eindringen. Anwendungs- bzw. praxisbezogene Ausbildung, ein hohes Maß an *Employability*, kurze Studiengänge und ein rasanter Aufwuchs in anwendungsbezogener Forschung, die den Fachhochschulen nicht selten das Prädikat als Motor regionaler Innovation zuwies – dies waren Alleinstellungsmerkmale, über die wir uns definiert haben und durch die wir uns – trotz aller Widrigkeiten und Diskriminierungen – im hochschulpolitischen Wettbewerb mit den Universitäten behaupten konnten. Doch nun droht uns Ungemach in doppelter Hinsicht. Die Exzellenzinitiative hat die

Universitäten – wenn auch nicht alle – in ihrer Grundlagenforschungsorientierung immens gestärkt.

Auf der anderen Seite bieten Universitäten aufgrund des erhöhten Bedarfs zunehmend anwendungs- bzw. praxisorientierte bis hin zu dualen Studiengängen an. Johann Schneider folgert daraus, dass sich angesichts der Abwägung von Chancen des Bologna-Prozesses und den daraus resultierenden Problemen zeigt, dass sich die eigenständige Entwicklung der Fachhochschulen trotz ihrer positiven Funktion in den letzten Jahren nunmehr als ein Nachteil erweist.

Auch wenn Clemens Klockner – die Wissenschaftsempfehlungen zusammenfassend – letztes Jahr an dieser Stelle formulierte, dass die normative Differenzierung des bundesdeutschen Hochschulwesens in Universitäten und Fachhochschulen nicht zuletzt aufgrund der Homogenisierung des europäischen Hochschulraumes und der Einführung gestufter Studiengänge ihre zentrale Gestaltungskraft einbüßen und die Struktur der funktionalen Differenzierung von Fachhochschulen und Universitäten damit auch jenseits der Namensgebung erodieren wird, stimme ich mit Schneider völlig überein, dass die im Sinne eines differenzierten, aufeinander abgestimmten und durchlässigen Hochschulsystems notwendige Auflösung der unterschiedlichen Hochschularten gegenwärtig unrealistisch ist.

Wie sieht aber die Zukunft aus? Wird dem zunehmenden Wettbewerb zwischen den Universitäten auch eine stärkere interne Differenzierung im Fachhochschulsektor folgen? Wird es zu Hochschularten übergreifenden Formen, wie es das Gutachten der Hamburger-Struktur-Kommission vorschlägt, kommen? Sind Verbünde in sinnvoll aufeinander abgestimmten Subsystemen denkbar?

Als ein Prorektor an meiner Hochschule im Rahmen der Leitbilddiskussion unlängst die Vorstellung nach dem Bild unserer Hochschule im Jahre 2050 als Vision vorschlug, habe ich – abgesehen von der Tatsache, dass ich dann 103 Jahre alt wäre und mir das zeitlich doch etwas zu weit gegriffen sei – geantwortet, dass ich überzeugt sei, dass es schon viel früher meiner Meinung nach keine zwei Hochschulen mehr in Magdeburg



gäbe. Die Frage sei für mich vielmehr, wie wir für einen solchen unweigerlich stattfindenden Strukturprozess gerüstet seien und in welcher Form wir uns in einem, dann wie auch immer gearteten System präsentieren.

Darüber hinaus stellt sich dann natürlich auch die Frage, wie und mit welchem Stellenwert sich der Ansatz der anwendungsbezogenen Forschung in diesen Kontext einordnet. Allerdings kann diese Frage nicht nur von uns, sondern sie muss auch von den Partnern, von den Stakeholdern in diesem Prozess beantwortet werden. Angesichts der wachsenden Bedeutung von Forschung und Innovation und einer regional sehr unterschiedlichen Wirtschaftsstruktur mit ihren jeweiligen spezifischen Ausprägungen (KMU vs. Großindustrie) und ihrem jeweiligen Beitrag zum gesellschaftlichen Wertschöpfungsprozess wird dabei unweigerlich die Allokation der Forschungsmittel auf den Prüfstand kommen.

Das heißt, es werden Fragen laut werden, ob der Verteilungsschlüssel bezogen auf Grundlagenforschung auf der einen Seite und anwendungs-, prozess- oder produktnaher Forschung auf der anderen Seite angemessen ist.

Alles dies sind Fragen, die wir – und jetzt möchte ich keinen Wehrmutstropfen in die Erwartungen an Bad Wiessee 2008 gießen – hier nicht erschöpfend beantworten können. Aber ich hoffe, dass es uns gelungen ist, die richtigen Gesprächspartner einzuladen, um einen solchen Diskussionsprozess, der ja auch nicht erst heute anfängt, zu befördern.

Der Beginn wird entgegen dem vorliegenden Programm gemacht von Christian Berthold, Geschäftsführer der CHE-Consult, der uns einige Szenarien bezogen auf das Hochschulsystem der Zukunft vorstellen wird. Daran anschließend wird die Bundesministerin ihre Vorstellungen über den Beitrag der Fachhochschulen zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung Deutschlands vortragen.

Nach einer Kaffeepause werden dann die Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz Margret Wintermantel und Peer Pasternack vom Institut für Hochschulforschung in Wittenberg Ausführungen zur Diversifizierung im Hochschulsystem und die besonderen Konsequenzen für Fachhochschulen machen. Im Anschluss daran – und dies ist ein Grundsatz, den wir für die gesamte Tagung gelegt haben –, wollen wir sehr schnell ins Gespräch kommen.

In einem Round Table, das von unserem Kollegen Wolfgang Anders moderiert wird, werden die Referenten miteinander und mit Ihnen diskutieren.

Nach der Mittagspause werden vier Referenten, nämlich der Kollege Horst Hippler, Rektor der Universität Karlsruhe, Dorothee Dzwonnek, Generalsekretärin der DFG, Stefan Bartels, Rektor der Fachhochschule Lübeck und Manfred Maas, ehemaliger Staatssekretär im Wirtschaftsministerium Sachsen-Anhalt und heute Geschäftsführer der Investitionsbank Sachsen-Anhalt versuchen, Antwort zu geben auf die Frage, wo die angewandte Forschung im Kontext der Integration von Forschung und Lehre bleibt. Daran anschließend wird die Kollegin Marion Schick, Noch-Präsidentin der Hochschule München und zukünftiges Vorstandsmitglied der Fraunhofer-Gesellschaft, die vier Referenten miteinander und mit Ihnen ins Gespräch bringen.

Nach unserem abendlichen Trip auf die andere Seite des Tegernsees werden wir morgen über Hochschulfusionen und ihre Konsequenzen diskutieren. Im ersten Teil werden Sascha Spoun, Präsident der Leuphana Universität Lüneburg und Josef Lange, Staatssekretär im Ministerium für Wissenschaft und Kultur Niedersachsen das Fusionsprojekt Lüneburg vorstellen, bevor Clemens Klockner aus Wiesbaden und Wolf Rieck von der Fachhochschule Frankfurt/Main über das Scheitern eines Fusionsprojektes berichten werden. Im Anschluss wird Michael Stawicki, Präsident der HAW Hamburg die Referenten mit Ihnen ins Gespräch bringen unter der Fragestellung, was wir von den dargestellten Beispielen lernen können.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, ich möchte Sie noch einmal ganz herzlich zu Bad Wiessee 2008 willkommen heißen.

# Der Beitrag der Fachhochschulen zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung Deutschlands in der nächsten Dekade

**Dr. Annette Schavan. MdB**  
**Bundesministerin für Bildung und Forschung**

Sehr verehrter, lieber Professor Geiger,  
liebe Frau Präsidentin,  
liebe Frau Wintermantel,  
meine sehr verehrte Damen und Herren,

Die heutige Jahrestagung des „Bad Wiesseer Kreises“ ist dem Beitrag der Fachhochschulen zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung Deutschlands in der nächsten Dekade gewidmet. Mein Besuch ist Ausdruck meines Wunsches, mit Ihnen darüber ins Gespräch zu kommen, was an Entwicklung in Deutschland in dieser Dekade zu erwarten ist. Die nächsten zehn Jahre werden eine sehr interessante und wichtige Zeit für die Fachhochschulen sein.

Studien zeigen, dass der Bedarf an Hochqualifizierten weiter deutlich steigt. Deshalb steht schon im jetzigen Koalitionsvertrag, dass 40 Prozent eines Altersjahrgangs ein Studium beginnen sollen. Und ich füge hinzu: Es genügt nicht, ein Studium nur zu beginnen. Wir wollen auch eine möglichst nahe bei den 40 Prozent liegende Zahl an Absolventen.

Den Zuwachs an Hochqualifizierten brauchen wir ganz besonders in den so genannten MINT-Fächern. Wir haben den Abwärtstrend erstmals im vergangenen Wintersemester stoppen können. Zuwachs gibt es vor allem in den Technikwissenschaften. Die interessante Aufgabe wird sein, die

positiven Trends jetzt auch tatsächlich zu einer positiven Entwicklung werden zu lassen.

Damit korrespondiert für diesen Zeitraum ein Hochschulpakt von Bund und Ländern, der bis 2010 konkretisiert ist. Prognosen erwarten für den Zeitraum von 2010 bis 2015 den Höhepunkt im Blick auf die Bewerberzahlen. Zwischen 2015 und 2020 werden wir eine Phase erleben, in der die demografische Entwicklung in Deutschland besonders deutlich wird. Der Rückgang der Schülerzahlen wird dann nicht mehr allein die neuen Bundesländer betreffen. Bereits im Jahre 2030 werden wir über ganz Deutschland hinweg mit 50.000 Studienabsolventen weniger zu rechnen haben als heute.

1. In Zukunft wird es nicht mehr darum gehen, nur fortzuschreiben, was in vergangenen Jahrzehnten geleistet wurde. Die Entwicklung ist in Deutschland in eine andere Richtung gegangen, als sie eigentlich einmal angepeilt worden war. 70 Prozent der Studierenden sind heute an einer Universität eingeschrieben und 30 Prozent an einer Fachhochschule. Ins Auge gefasst waren 60 Prozent an Fachhochschulen und 40 Prozent an Universitäten. Diese Zahlen werden sich nicht wesentlich ändern, sondern allenfalls leicht korrigieren lassen. Ich bin mir aber sicher: Manche Debatte über das, was alles noch an Universitäten geschehen sollte und könnte, wäre nicht geführt worden, wenn man bei dem ursprünglich angedachten Verhältnis geblieben wäre.

Die Fachhochschule ist viel zu stark mit der Universität verglichen worden. Es ist entscheidend, ihr einen eigenen Ort im Wissenschaftssystem und auch einen eigenen Ort im Innovationssystem zu geben. Die Verortung im Innovationssystem ist mindestens so bedeutsam wie die Verortung im Wissenschaftssystem, das ja immer nur ein Teil des Innovationssystems sein kann. Deshalb ist die Frage, welchen Beitrag Fachhochschulen zur gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung leisten, bedeutsamer als die Frage nach ihrem Platz im Wissenschaftssystem, der unbestritten ist. Das Profil von Fachhochschulen ergibt sich – wie das anderer Institutionen auch – immer daraus, was diese Institution primär leistet. Und die Frage, was im

Innovationssystem unverwechselbar ist, scheint mir die spannende Frage der nächsten zehn Jahre zu sein.

Keine Gruppe im Wissenschaftssystem ist bei der Umstellung auf die Bachelor- und Masterstruktur so weit wie die Fachhochschulen. Im Sommersemester 2008 sind 89 Prozent des Studienangebotes auf die gestufte Studienstruktur umgestellt; an Universitäten sind es 62 Prozent. Das hat natürlich auch mit ein paar großen Fächergruppen wie den Juristen, den Medizinern und den Lehramtsstudiengängen zu tun, die an Universitäten noch nicht umgestellt sind.

Die Fachhochschulen haben nicht nur im Bologna-Prozess eine führende Rolle; sie verfügen auch über viel Erfahrung bei der Beschäftigungsbefähigung der Studierenden. Mit dem Begriff der Beschäftigungsbefähigung sind hohe Erwartungen an den Prozess der Umstrukturierung der Studiengänge geknüpft. Im Blick auf das Wissenschaftssystem insgesamt steht fest, dass sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen die auf das Studium folgende Berufszeit und die Entscheidung für bestimmte Berufsfelder berücksichtigen müssen. Wir sprechen im Wissenschaftssystem eben nicht nur über Wissenschaft. Durch diesen Umstrukturierungsprozess sind jetzt wieder sehr viel realistischer die künftigen Lebenswege von Hochschulabsolventen in den Blick gerückt, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Alle wissen, dass neue Studienstrukturen immer mit Umstellungsschwierigkeiten verbunden sind. Hier gilt, was auch angesichts des Votums der Hochschulrektorenkonferenz im Blick auf die Nachsteuerung bei den Prozessen der Umstrukturierung des Studiums festgestellt werden muss: Die Wissenschaftsminister der Länder, bei denen die Primärverantwortung für diese Umstellung liegt, sollten gerade jetzt, wo erste Erfahrungen gesammelt werden, intensive Gespräche mit ihren Rektoren führen. Nur so können sie sehen, wo die Probleme liegen, welche Vorgaben anders verstanden wurden, als sie gemacht wurden, oder falsch gegeben wurden, und was die Umstellung auch an finanziellen Investitionen notwendig macht.

Die nächsten fünf Jahre entscheiden in Deutschland darüber, ob es gelingt, die Qualität künftiger Studien zu halten und weiterzuentwickeln, und ob es gelingt, für diese neuen Studienstrukturen auch genügend junge Leute zu begeistern. Das, was an ersten positiven Trends da ist, muss im Blick auf Studienbewerbungen auch sichergestellt werden. Die nächsten fünf Jahre entscheiden ganz wesentlich über den Ruf der Hochschulen auch im internationalen System. Am Ende wird es einen Wettbewerb über die Güte dieser Umstellungsprozesse geben. Das muss vor Ort von den Universitäten und den Ländern verantwortlich besprochen werden.

Wenn eine Studienabsolventin aus Deutschland sich mit einem Bachelor in Brügge um ein Masterstudium bewirbt und gesagt bekommt, dass dort dreijährige Bachelor-Studiengänge nicht anerkannt werden, dann läuft etwas schief im System. Es ist wichtig, dass die angestrebten Ziele auch erreicht werden. Dazu gehört vor allen Dingen Vergleichbarkeit als Voraussetzung für Mobilität. Alle Absolventen, die die Erfahrung machen, dass es diese Vergleichbarkeit als Voraussetzung für die Akzeptanz eines Studienabschlusses schon zwischen Deutschland und Belgien nicht gibt, stellen den Erfolg des ganzen Prozesses infrage.

Deshalb plädiere ich für ein hohes Maß an Flexibilität bei der Umstellung in den jetzt 46 Mitgliedsländern. Vergleichbarkeit ist das Ziel. Das, was wir immer als Vorzüge formuliert haben, muss von Studienabsolventen auch tatsächlich als Verbesserung erfahren werden. Das ist eine hohe Verantwortung, die bei den Hochschulen liegt, und es ist eine hohe Verantwortung für den Dialog zwischen Hochschulen und Politik im Blick auf das, was in diesem Umstellungsprozess notwendig ist.

Ich halte den Bologna-Prozess für unumkehrbar. In der nächsten Woche wird in Berlin eine große Konferenz mit Ministerkollegen aus den asiatischen Ländern stattfinden. Schon im Vorfeld wird deutlich, wie stark das Interesse an diesem internationalen Hochschulraum ist, wie viele davon überzeugt sind, dass es für ihre Studierenden mit Vorzügen verbunden ist, wenn sie in den Kreis der jetzt 46 aufgenommen werden. Der Bologna-Prozess wird weit über Europa hinaus zu einer internationalen Bewegung werden.

2. Mit dem Bologna-Prozess entsteht ein wirklich internationaler Hochschulraum, dessen faktische Akzeptanz oder faktische Wirksamkeit am Ende von verbesserter Mobilität und Qualität abhängt. Die Qualität wird sich auch an der Schnittstelle zum Einstieg in das Berufsleben oder zur Weiterentwicklung in der Wissenschaft zeigen. Ich halte es für richtig, dass unter den Partnern des Hochschulpakts Länder sind, die den Schwerpunkt ganz bewusst auf die Weiterentwicklung ihrer Fachhochschulen gelegt haben.

Dass ein Land wie Nordrhein-Westfalen drei neue Fachhochschulen gründen wird, ist eine richtige Entwicklung. Die nächsten Jahre sollten wir nutzen, um die Vorzüge der Fachhochschulen als Teil des Wissenschaftssystems im Innovationssystem herauszuarbeiten. Wir sollten Fachhochschulen eben nicht als Universitäten zweiter Klasse begreifen, die immer auf Entwicklungen an Universitäten schielen, sondern als selbständige Akteure, die eigene Entwicklungen anstoßen.

Dazu gehört zum Beispiel, dass im Innovationssystem die Fachhochschulen interessante Partner für kleine und mittelständische Unternehmen sind. Deswegen sind sie auch wichtige Impulsgeber für regionale Entwicklungen. Wir sind im Kontext der KMU-Förderung durch die Hightech-Strategie dabei, diesen Bereich weiterzuentwickeln. Kleine und mittelständische Unternehmen interessieren sich nicht für unsere klassischen Förderprogramme. Sie brauchen eine andere Plattform, sie brauchen eine viel stärkere Begleitung und Unterstützung bei der Weiterentwicklung von Ideen, die es im Unternehmen schon gibt.

Die Hightech-Strategie der Bundesregierung ist eben nicht ausschließlich und in erster Linie auf das Wissenschaftssystem ausgelegt. Dass wir exzellente Grundlagenforschung in Deutschland haben, ist unumstritten und muss auch so bleiben. Jedoch müssen wir bei der Umsetzung der Ideen im Blick auf neue Produkte, Dienstleistungen und Verfahren zulegen. Da lagen und liegen die Schwachstellen. Die Analysen, die wir im Vorfeld der Hightech-Strategie durchgeführt haben, zeigen: Wir haben in Deutschland eine große Gruppe von kleinen und mittelständischen Unternehmen, in denen Potenzial steckt, das bislang nicht gehoben ist. Deshalb ist es so bedeutsam, dass diese kleinen und mittelständischen



---

Unternehmen im Wissenschaftssystem ihre originären Partner haben. Und das sind die Fachhochschulen!

Diese Überlegungen betreffen das Innovationssystem im Blick auf technologische Entwicklungen. Wir sollten aber auch auf gesellschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklungen schauen. Unter den Fachhochschulen, die sich auf Sozialpädagogik und der Sozialarbeit konzentrieren, sind eine Reihe von Standorten, die sehr innovative Konzepte zur pädagogischen Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern, der Weiterentwicklung der Kindertagesstätten und deren Bildungsauftrag entwickelt haben. Wir haben im Moment neue Entwicklungen, die den Kindergarten zum Teil des Bildungssystems machen – was er faktisch ja auch ist. Und nun wird die Aufgabe sein, durch die Qualifikation derer, die in den Kindergärten wirken und durch die organisatorische Weiterentwicklung der Kindergärten die Voraussetzungen zu schaffen, damit Kindergärten ein wirklich entscheidender Teil des Bildungssystems werden können.

Ich bin angesichts der demografischen Entwicklung und angesichts der Entwicklungen in vielen Flächenländern davon überzeugt, dass in Deutschland am Ende der Dekade immer mehr Kindergarten und Grundschule als eine gemeinsame siebenjährige Lernzeit organisiert sein werden. Nur so wird man die Bildungsinfrastruktur im ländlichen Raum erhalten können. Andernfalls werden am Ende immer mehr Gemeinden weder einen Kindergarten noch eine Grundschule haben. Aber schon das macht deutlich, dass hier auch strukturell etwas Neues entsteht. Einige Bundesländer haben erste Standorte in der Modellphase, die auch mit neuen Möglichkeiten für die Fachhochschule verbunden sind.

Wir denken deshalb über die Weiterentwicklung der Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern mit der Möglichkeit des Zugangs zu Fachhochschulen nach. Die Fachhochschulen werden bei der Spezialisierung der Erzieherinnen und Erzieher oder der Berufsgruppen in Kindergärten eine zentrale Rolle spielen können.

3. Ich habe am Beginn der Legislaturperiode gesagt, dass die Forschung an Fachhochschulen aufgestockt wird; das war gewissermaßen mein Bekenntnis zur angewandten Forschung an Fachhochschulen. Hier investieren wir derzeit 30 Millionen Euro pro Jahr. Ich bin zur Weiterentwicklung bereit. Wenn die Fachhochschulen eine originäre Rolle im Bereich von angewandter Forschung und Entwicklung spielen sollen, dann sollen sie auch die Möglichkeiten dazu haben.

Wir haben eine Förderlinie, die sich vor allen Dingen mit der Forschung im Verbund mit Unternehmen beschäftigt. Dabei geht es um ingenieur-, natur- und wirtschaftswissenschaftliche Projekte, in denen Fachhochschulen gemeinsam mit Unternehmen, Universitäten und weiteren Forschungseinrichtungen zusammenarbeiten, um den Technologietransfer zu stärken.

Wir haben die Förderlinie Ingenieurnachwuchs, die dem kontinuierlichen Anstieg des Fachkräftebedarfs Rechnung tragen soll. Es sind die Fachhochschulen, die mehr als 60 Prozent der deutschen Studierenden in den Ingenieurwissenschaften ausbilden. Die meisten Ingenieure in Deutschland kommen von Fachhochschulen.

In der Programmlinie „Profil neue Technologien“ haben Fachhochschulen die Möglichkeit, zusätzliche Mittel für ein eigenständiges Forschungsprojekt zum jeweiligen Projektthema zu beantragen. Das sind die drei bisherigen Programmlinien dieses 30-Millionen-Programms.

Wie können wir nun in weiteren Fördermaßnahmen die Nutzung der Möglichkeiten kooperativer Graduiertenkollegs stärken? Wir müssen überlegen, wie wir für die Fachhochschulen eine Art Vorlaufforschung unterstützen, aus der heraus sich ganz Unterschiedliches entwickeln kann – auch der Antrag für ein kooperatives Graduiertenkolleg bei der DGF zu stellen. Ich bin bereit, daraus eine eigene Förderlinie zu entwickeln.

Indem wir durch die Förderung des BMBF die angewandte Forschung an den Fachhochschulen stärken, schaffen wir auch eine gute Basis für eine intensivere Zusammenarbeit mit den Universitäten. Im Durchschnitt ist schon jetzt in jedem durch das BMBF geförderten FH-Forschungsprojekt

ein Doktorand beschäftigt. Das ist eine gute Ausgangsposition, um erfolgreich zu sein bei der Bewerbung um die Förderung von Graduiertenkollegs

Ich bin bereit, dafür die Fördermittel über die bisherigen 30 Millionen Euro hinaus aufzustocken. Ich finde, wir sollten dieses Projekt angehen. Es gibt den Studierenden am Ende ihres Studiums in der Fachhochschule die Chance, in die Wissenschaft zu gehen. Graduiertenkollegs sind eine gute Möglichkeit, die Schnittstelle von Fachhochschule und Universität noch besser zu vernetzen. Dieser Weg gibt den Fachhochschulen mehr Möglichkeiten, Entwicklungen selbst zu gestalten, anstatt sie immer nur auf die Universität auszurichten.

4. In der neustrukturierten Studienlandschaft von Bachelor- und Masterstudiengängen wird nicht mehr primär entscheidend sein, woher ein Student kommt, sondern was hinter dem Studiengang steckt. Fachhochschulen sind in vielem – auch in internationalen Kooperationen – viel weiter. So haben Fachhochschulen zum Beispiel viel Erfahrung mit international orientierten Studiengängen. Entwickeln Sie deshalb Ihr Profil weiter. Das werden wir nach besten Kräften und auch mit den notwendigen finanziellen Investitionen unterstützen.

Träger von Innovationsprozessen und Partner innovativer Unternehmen zu sein, das ist eine hochattraktive Rolle. Und das gilt eben nicht nur für die technologische Entwicklung, es gilt in gleicher Weise für Entwicklungen im Bereich des Bildungssystems, im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften. Wir entwickeln gerade eine neue Förderlinie mit dem Arbeitstitel „Forschung an Fachhochschulen für Soziale Dienste“, die auch mit dem Fachbereich „Soziale Arbeit“ diskutiert werden wird. Dieses Sonderprogramm soll Forschungsbeiträge der Fachhochschulen zur Verbesserung der Lebensqualität und der Selbständigkeit älterer und vor allem demenzkranker Menschen für ein Leben in Würde fördern.

Sowohl in Bezug auf technologische Entwicklungen und die Partnerschaft mit Unternehmen als auch in den Sozialwissenschaften können sich die Fachhochschulen über die Lehre hinaus in der angewandten Forschung und Entwicklung profilieren. Ich möchte Ihnen herzlich danken für die

gute Zusammenarbeit bei der Entwicklung der bisherigen Forschungsförderung und für viele innovative Lehrkonzepte an Fachhochschulen.

Ich glaube, dass der Blick mancher Universität auf eine Fachhochschule geeignet ist, neue Ideen auch für das eigene Haus zu bekommen. Am Ende der Dekade wird die Rolle der Fachhochschulen im Wissenschaftssystem deutlich gestärkt sein. Wir debattieren über Hochschulen nicht nur um der Hochschulen willen, sondern um der Aufgaben willen, die sie wahrnehmen. Die Aufgaben haben mit der nächsten Generation, aber eben auch mit der Innovationskraft zu tun, die sich in Deutschland entwickelt.

5. Wir haben in den vergangenen zweieinhalb Jahren erste gute Fortschritte gemacht, was Investitionen in die Forschung, was die Entwicklung neuer hochqualifizierter Arbeitsplätze und was die Einschätzung des Innovationssystems in Deutschland angeht. Die entscheidende Frage der nächsten Zeit wird sein: Ist das, was wir erreicht haben, nur eine Episode, oder entwickelt sich daraus langfristig eine stärkere Innovationskraft in Deutschland? Entwickelt sich daraus eine natürliche Allianz von Wissenschaft und Wirtschaft sowie von Hochschulen und Unternehmen? Und entwickelt sich eine solche Allianz auch zwischen Hochschulen – insbesondere solchen, die in der angewandten Forschung wirken – und den Lebenswelten und Institutionen in unserer Gesellschaft?

Ich danke Ihnen für interessante Entwicklungen in den vergangenen Jahren und ich sage Ihnen zu: Das Bundesministerium für Bildung und Forschung, meine Mitarbeiter und ich werden alles tun, was wir zur weiteren Entwicklung des Wissenschafts- und Innovationssystems tun können.

Vielen Dank!

# Das Hochschulsystem der Zukunft – Szenarien und ihre Folgen

**Dr. Christian Berthold**  
Geschäftsführer der CHE Consult GmbH

Sehr geehrte Damen und Herren,

vor ziemlich genau 20 Jahren hat hier in Bad Wiessee im Mai 2008 eine Tagung des Bad Wiesseer Kreises stattgefunden, die sich mit der Zukunft des deutschen Hochschulsystems befasste. Ich selbst war damals Geschäftsführer von CHE Consult und habe auch ein Referat gehalten. Heute bin ich gebeten worden, Ihnen in der Rückschau einen kurzen Überblick darüber zu geben, wie sich das Hochschulsystem seither verändert hat. Dazu werde ich teilweise auch die Grafiken und Diagramme verwenden, die ich damals nutzte.

Man hat in dieser Zeit in Deutschland in der hochschulpolitischen Debatte vor allem fünf Themen diskutiert, denen man den größten Einfluss auf die Veränderungen des Systems zutraute. Das waren die Themen Wissenszeitalter – Bologna-Prozess – demographischer Wandel – Hochschulreform – internationale Nachfrage. Ich will im Folgenden auf diese Themenfelder kurz eingehen und skizzieren, was man darunter eigentlich im Jahre 2008 verstanden hat und wie die Entwicklung seither verlaufen ist. Natürlich muss ich mich beim Nachzeichnen der Entwicklungslinien nur auf ganz grobe Striche beschränken, denn meine Zeit ist hier natürlich auch begrenzt.

## **1. Wissenszeitalter**

Das war so ein Stichwort dieser Jahre zu Beginn des Jahrtausends, mit dem man sehr generell die zunehmende Bedeutung von Wissen in allen gesellschaftlichen, aber gerade auch wirtschaftlichen Zusammenhängen beschreiben wollte. Parallel dazu sprach man von der „wissensbasierten Gesellschaft“. In Bezug auf den Arbeitsmarkt wurden damals etwa

Konsequenzen diskutiert, nach denen sich das Arbeitsplatzrisiko für unqualifizierte Kräfte binnen 25 Jahren verfünffacht hatte, das für dual Qualifizierte hatte sich in demselben Zeitraum lediglich verdreifacht, während sich das entsprechende Risiko für akademisch qualifizierte Kräfte nur geringfügig erhöht hatte – von circa 3 Prozent auf etwa 5 Prozent.

Vor diesem Hintergrund, dass man die zunehmende Bedeutung des Wissens damals überall diskutiert hat – ein seinerzeit teils umstrittener Begriff hierfür war auch der des Humankapitals –, wurde mit größerer Sorge betrachtet, dass Deutschland im internationalen Vergleich auf dem Felde der höheren Bildung seit Jahrzehnten an Boden verloren hatte. Die OECD hatte bereits seit vielen Jahren immer wieder entsprechende Vergleiche aufbereitet (siehe Abbildung 1). Dabei ist von Belang, dass die Daten damals noch sehr schwer zu vergleichen waren. Für viele Berufe erfolgte in anderen Ländern bereits eine akademische Qualifikation, die in Deutschland noch vorwiegend der dualen Ausbildung unterlagen (ein eher amüsanter Beispiel aus deutscher Sicht war der britische Funeral Bachelor). Insofern ist nicht so sehr die absolute Länge der Säulen relevant in der Grafik, sondern der so geringe Zuwachs für Deutschland. Das Qualifikationsniveau war in Deutschland gerade auch dank des als vorbildlich angesehenen Systems der dualen Ausbildung noch immer hervorragend, aber im Bereich der akademischen Bildung fiel Deutschland seit Jahrzehnten zurück, weil in anderen Industrieländern – und dann auch mehr und mehr in den sogenannten Schwellenländern – die tertiäre Bildung massiv ausgebaut wurde.

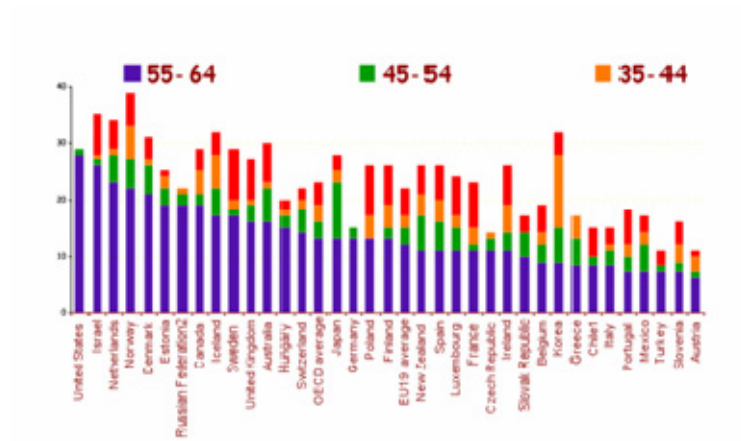


Abbildung 1 – Zuwachs an Akademikern nach ISCED-Klassifizierung 5a, OECD 2006

Diesen Zusammenhang diskutierte man damals auch intensiv unter dem Stichwort des Fachkräftemangels. Nach Jahren großer Probleme auf dem Arbeitsmarkt zog in der Wachstumsperiode 2006 - 2008 der deutsche Arbeitsmarkt erheblich an. Und dabei fand die Industrie nicht die gewünschte Zahl an Fachkräften und namentlich an Ingenieuren. Dem war eine zunehmende Zurückhaltung der Studienanfänger vorausgegangen. Anfang der 1990er Jahre waren die Studienanfängerzahlen in den Ingenieurdisziplinen erheblich eingebrochen. Ab 1996 etwa sank dann auch die Zahl der Absolventen. Auch hier konnte man bei vielen anderen Ländern noch deutliche Wachstumsraten erkennen, obwohl man über längere Zeiträume bei allen Industrieländern eine gewisse Müdigkeit in den technischen und ingenieurwissenschaftlichen Studienfächern erkennen konnte. In Deutschland folgte daraus ein wirkliches Problem erst, als die Nachfrage nach Ingenieuren aus der Industrie wieder markant zunahm – und das war eben erst 10 Jahre später (2006 bis 2008). Deutschland spürte diesen Mangel aber auch deutlicher als andere hochentwickelte Länder, weil der Prozess, den man vorher Deindustrialisierung genannt hatte, hierzulande ein viel geringeres Ausmaß hatte als etwa in Großbritannien, wo in den 1990er Jahren der Markt der Finanzdienstleistungen vielfach

geradezu an die Stelle der Industrie getreten war (mit den bekannten Folgen).

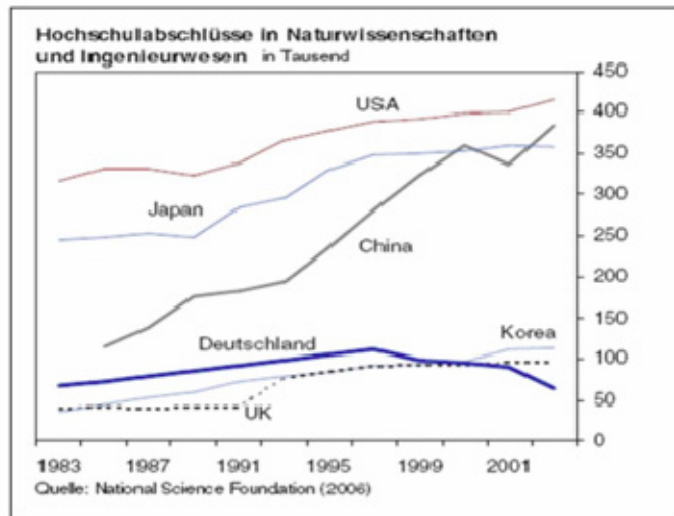


Abbildung 2

Immerhin führten diese Daten und die intensiven Debatten in jenen Jahren dazu, dass Deutschland eine gewisse Trendwende einleitete. Gerade auch vor dem Hintergrund der Finanzkrise begann Deutschland nun wieder, massiv in die akademische Qualifizierung zu investieren. Mit Blick auf andere Länder, die zum Teil sehr ehrgeizige Ziele verfolgten (Schweden strebte damals bereits eine Akademikerquote von 80 Prozent an), besann sich Deutschland, dass der Technologievorsprung, der einem bisher den Wohlstand gesichert hatte, auch verteidigt werden musste.

In diesem Kontext änderte sich auch der Diskurs. Hatte man gerade erst in der sogenannten Exzellenzinitiative die Idee überwunden, dass in Deutschland die Ausbildung doch überall qualitativ sehr ähnlich sei, so wurde jetzt immer mehr betont, wie sehr auch die Bildung nicht nur der Allerbesten von hohem gesellschaftlichen Wert sei. Hier half der Begriff des Humankapitals, mit dem sich der gesellschaftliche Wert von Bildung



fassen ließ. Und das war eine Entwicklung, die den *Universities of applied Sciences (UaS)*, die seinerzeit meist noch Fachhochschulen hießen, besonders half. Es hob nun eine Diskussion unter dem Stichwort *added value* an, in der der Frage nachgegangen wurde, ob nicht der Beitrag zur Steigerung des Humankapitals durch Hochschulen wertvoller sein könnte, die gerade nicht zur ‚Exzellenz‘ gehören und nur die besten Schulabgänger anziehen, sondern die sich sozusagen der Qualifikation des Mittelfeldes widmen. Von dieser Betrachtung aus haben die Fachhochschulen profitiert, bei denen der anhebende Ausbau des Hochschulsystems überproportional realisiert wurde in den Jahren 2007 und folgende. In der Folge näherten sich im Zuge weiterer Diversifizierung und Profilbildung innerhalb des deutschen Hochschulsystems einige Universitäten stärker dem Profil des Regionalversorgers an. Schon immer waren die Einzugsstrukturen der deutschen Hochschulen eher regional geprägt gewesen, nun erhoben dies aber auch einige Universitäten direkt zu ihrem erklärten Profil.

CHE Consult hatte damals in dem sogenannten Datenatlas Analysen über die Einzugsstrukturen der Hochschulen vorgelegt. An dem hier in Abbildung 3 gezeigten Beispiel kann man erkennen, dass selbst eine so renommierte Hochschule wie die Universität Frankfurt am Main doch noch sehr stark regional ihre Studienanfänger/innen rekrutierte. Dieses Bild sah damals für die meisten deutschen Hochschulen ganz ähnlich aus. Erstaunlicherweise gab es auch meist keine ausgeprägten Unterschiede zwischen Fachhochschulen und Universitäten.

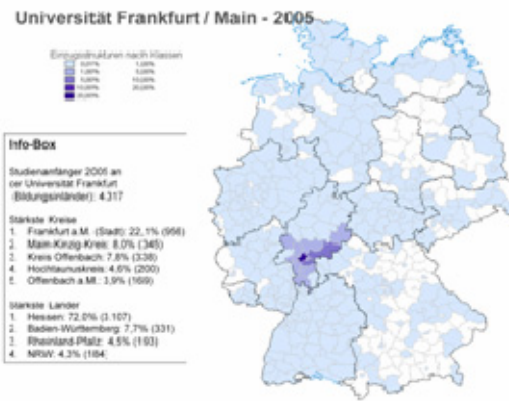


Abbildung 3 – Einzugsstrukturen Studienanfänger, Datenatlas CHE Consult

## 2. Bologna

Im Rahmen dieser Tagung ist schon viel über den sogenannten Bologna-Prozess gesprochen worden. Daher muss ich jetzt nicht mehr die wesentlichen Elemente dieser systematischen Umstellung der Studienangebote in Deutschland auf die Anforderungen eines dreizyklischen europäischen Systems erläutern. Für die damalige Debatte war von Belang, dass sich nun allmählich herausstellte, wie sehr die früheren Fachhochschulen von der Umstellung profitierten. Anfang des Jahrtausends, als der Prozess in Deutschland noch vor allem hochschulpolitisch diskutiert worden war, hatte eine große Sorge bei den Fachhochschulen geherrscht, dass die Universitäten ihnen den Rang ablaufen würden, weil die Universitäten nun mittel kürzerer und stärker auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes ausgerichteter Studienangebote – eben der Bachelor – in die ureigensten Gebiete der Fachhochschulen eindringen würden.

2008 dagegen zeigte sich immer deutlicher, dass die Fachhochschulen eher gewonnen hatten in dem Wettbewerb. Sie hatten an ihre guten Erfahrungen mit den FH-Diplomstudiengängen anknüpfen können und ihre Kernkompetenzen eher verteidigt. Erste Ratings und vergleichende Bewertungen zeigten, dass die Bachelor-Studiengänge an

Fachhochschulen eher den Anforderungen an *Employability* genügten als die universitären Bachelor<sup>1</sup>. So hatten die Fachhochschulen überwiegend eine gute Ausgangsposition für die dann beginnende stärkere Diversifizierung des Hochschulsystems, die auf die formale Angleichung (keine Unterscheidung mehr zwischen FH und Uni) folgte. Im Kontext des Bologna-Prozesses war die Anwendungsorientierung der Studiengänge, die Frage der Anschlussfähigkeit an den Arbeitsmarkt erheblich aufgewertet worden. Das Qualifikationsprofil der Fachhochschulstudiengänge hatte dem sehr viel deutlicher entsprochen als das der Universitäten, deren Angebote bis dahin vielfach doch eher an der wissenschaftlichen Laufbahn als am Arbeitsmarkt ausgerichtet waren.

Die formale Gleichstellung der Hochschulen war eine der Voraussetzungen dafür gewesen, dass unter den immer deutlicher wettbewerblich ausgestalteten Bedingungen die Profilierung der Hochschulen voranschritt. In der Folge konnten dann einige Fachhochschulen teilweise das Promotionsrecht erlangen. Mit der Gründung des Rhein-Main-Colleges 2021, der Fusion der früheren Fachhochschulen in Wiesbaden und Frankfurt, wurde ein ganz neuer Hochschultyp geschaffen. Auch die Fusion der früheren Hochschule Mannheim mit der Mannheimer Medizin 2018 hatte schon einen Meilenstein der Entwicklung markiert und ein markantes Signal für bis dahin ganz undenkbar Konstellationen in einem früher starren Hochschulsystem bedeutet. Andere Hochschulen (schon 2008 nannte sich mehr als die Hälfte der Fachhochschulen Hochschule, auch wenn der formale Status damals noch unverändert war) sind inzwischen zu reinen Regionalversorgern geworden. Aber vor 20 Jahren hatte ein solches Profil noch einen negativen Beigeschmack – mittlerweile bringen wir der akademischen Qualifikation auch in der Breite mehr Anerkennung entgegen und schätzen nicht allein mehr nur die Spitzenqualifikation („Elite“).

Die früheren Fachhochschulen hatten anfangs überwiegend dreijährige Bachelor-Studiengänge eingerichtet. Das war im internationalen Kontext

---

<sup>1</sup> Siehe etwa <http://www.che-concept.de/cms/?getObject=527&getLang=de>

mit Überraschung zur Kenntnis genommen worden, weil es im Rahmen der Fünf-Jahres-Beschränkung zur Ausbildung von meist zweijährigen Mastern führte. Das war nur vor dem Hintergrund der in Deutschland herrschenden Konkurrenzsituation zwischen Fachhochschulen und Universitäten zu verstehen. Die Fachhochschulen hatten geglaubt, sie seien auf Dauer nur konkurrenzfähig, wenn sie auch auf der Masterebene etwas den Universitäten Gleichwertiges anbieten könnten. Die Universitäten wiederum hatten dem Master die größere Bedeutung eingeräumt und dementsprechend dreijährige Bachelor eingerichtet. Das hatten die Fachhochschulen zunächst nachgemacht. 2010 allerdings begann eine Entwicklung des sukzessiven Umstiegs auf vierjährige Bachelor-Angebote, mit denen man international erheblich kompatibler wurde. Parallel setzte man auf einjährige Master – und das wiederum führte dann auch dazu, dass die Master besser angenommen wurden als zunächst.

Den wirklichen Schub in der Dynamisierung des Systems brachte natürlich die eigentliche Europäisierung des Hochschulsystems. Hatte der Bologna-Prozess in gewissem Sinne die formale Angleichung der Studienangebote ermöglicht, so bewirkte natürlich die Übertragung der nationalen Kompetenzen an die Europäische Union große Veränderungen und eröffnete Chancen, noch mehr Vorteile aus wettbewerblichen Steuerungsansätzen zu ziehen. Dabei kamen diese Reformen wirklich spät, erst seit 2025 gibt es kein nationales Hochschulrecht mehr in Europa (mit Ausnahme Frankreichs bekanntlich). Die Überführung des nationalen Akkreditierungsgeschehens in den europäischen Rahmen dagegen hatte sich ja schrittweise über ein Jahrzehnt hingezogen.

### **3. Demographischer Wandel**

Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Hochschulsystem sind widersprüchlicher Natur gewesen. CHE Consult hatte sich in den Jahren 2006 – 2009 im Auftrag der Bertelsmann Stiftung mit diesen Fragen befasst. Generell war und ist der demographische Wandel in Deutschland ja durch drei übergreifende Trends gekennzeichnet, dass die Menschen älter werden, dass wir weniger werden und dass wir heterogener werden. Dabei waren die Konsequenzen des Alterns der Gesellschaft für die höhere Bildung eher

gering – hier sind dagegen besonders die Folgen für die Stabilisierung der Sozialsysteme und der Rente gravierende, aber für die Hochschulen konnte man vor allem eine gesteigerte Nachfrage beim Seniorenstudium beobachten.

Das Schrumpfen der Bevölkerung ist ja vor allem der Tatsache geschuldet, dass die Geburtenrate zwischendurch so niedrig war, dass die Bevölkerung schrumpft, obwohl die Menschen immer älter werden und länger leben. Das wiederum bedeutete ja bekanntlich auch, dass die Entwicklung noch viel dramatischer für die Hochschulen war, als es die Entwicklung der allgemeinen Bevölkerungszahl erkennen ließ. Denn die jungen Menschen wurden immer weniger – und das war in Deutschland nun mal die klassische Klientel für die Hochschulen. Gerade das deutsche Hochschulsystem war in extremem Maße auf ‚den traditionellen Studierenden‘ ausgerichtet (männlich, jung, vollzeitstudierend). Wenn diese Zielgruppe kleiner wird, dann muss sich ein Land darüber Gedanken machen, wie und woher es Menschen für die akademische Qualifikation gewinnen kann. In der Folge hat man sich dann verstärkt um das intellektuelle Potenzial von Menschen und Gruppen bemüht, das bisher an den Hochschulen unterrepräsentiert war: junge Menschen aus bildungsfernen und / oder sozial schwachen Milieus, Ausländer/innen, die bis dahin zwar schon reichlich an deutschen Hochschulen studierten, aber mit wenig Erfolg. Daneben stieg die Bedeutung von Angeboten für Berufstätige – das Stichwort lautete damals ‚lebenslanges Lernen‘, man entwickelte Teilzeitangebote, nahm auch in anderen, zum Teil organisatorischen Hinsichten Rücksicht auf neue Zielgruppen (zum Beispiel: Eltern).

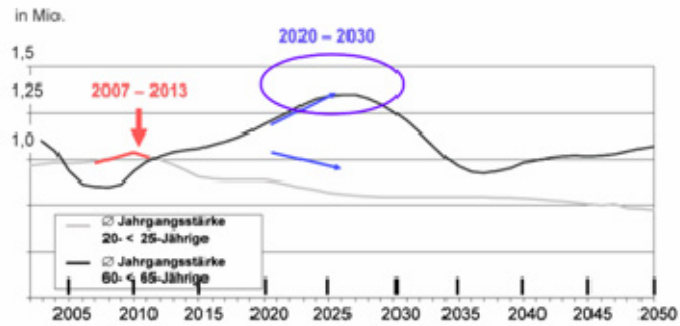


Abbildung 4- Jahrgangsstärke Junge (20 - 25) und Alte (60 - 65)  
Quelle StBA 2004 – 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung,  
Variante 5

Für die deutsche Entwicklung im demographischen Wandel war zudem von Belang, dass es zwischen Ost- und Westdeutschland Diskrepanzen in den großen Trends gab. Nach der Wiedervereinigung ist in Ostdeutschland kurzfristig die Geburtenrate dramatisch gesunken. Zusätzlich sind viele junge Menschen, gerade auch die gut qualifizierten jungen Frauen in den Westen oder gar ins Ausland abgewandert. Zwar stieg die Geburtenrate bald wieder langsam an – weil es sich vor allem um eine Verschiebung der Geburten in der individuellen Biographie handelte –, aber auch heute sind die Geburtenraten in Ostdeutschland nicht über denen des Westens. So sank die Stärke der für die Hochschulen relevanten Alterskohorten in den klassischen Einzugsregionen ostdeutscher Hochschulen auf 50 – 60 % ab. Das stellte für die einzelnen Hochschulen in den ‚neuen Bundesländern‘, wie sie 2008 immer noch genannt wurden, eine nur schwer zu kompensierende Einbuße dar.

Gleichzeitig aber wuchs die Zahl der potenziellen Studienanfänger/innen in Westdeutschland. Das lässt sich an Abbildung 4 nachvollziehen. Die sogenannten Babyboomer (siehe blauer Ring), also die Geburtsjahrgänge zwischen 1955 und 1965, hatten zu wenig Kinder, um die

Bevölkerungszahl zu stabilisieren. Sie waren aber selbst so viele, dass sie eine Art demographischen Echos erzeugten. Das lässt sich an dem leichten Anstieg der jungen Kohorte um die Jahre 2010 erkennen (rote Markierung). Aus dieser leichten Erholung wurde durch den politischen Entscheid in den meisten Bundesländern, die gymnasiale Schulzeit auf acht Jahre zu verkürzen und damit eine Abfolge von doppelten Abiturjahrgängen zu provozieren, ein starker Anstieg von potenziellen Studierenden. Auf der Abbildung 5 kann man die Prognose der damaligen Kultusministerkonferenz erkennen. Das hellblaue Gebirge markiert die Prognose aus dem Jahr 2005 über die Entwicklung der künftigen studienberechtigten Schulabgänger/innen.

Die Besonderheit des deutschen Hochschulsystems war ja damals noch, dass es nicht nachfrageorientiert ausgerichtet war, sondern rein angebotsgetrieben. Damit hing auch zusammen, dass die Hochschulen vor allem Abwehrmechanismen gegen zu viele Studienanfänger/innen nutzten – die Zulassungsbeschränkungen des sogenannten Numerus Clausus. Mit diesem Verfahren hing zusammen, dass in Deutschland aus zusätzlichen studienberechtigten Schulabgängern überhaupt nicht automatisch auch mehr Studierende wurden. Vielmehr musste zunächst in den Hochschulen mehr Kapazität aufgebaut werden. Und obendrein hatte man damals noch die erwähnten ungleichen Nachfrageentwicklungen in Ost- und Westdeutschland. Auf diese Herausforderungen versuchte der sogenannte „Hochschulpakt 2020“ zu reagieren. Er setzte mit Bundesmitteln für die westlichen Länder einen Anreiz, mehr Studierende aufzunehmen und gab den ostdeutschen Ländern Anreize, ihre Studienkapazitäten nicht abzubauen und für einige Jahre die Studienanfängerzahlen stabil zu halten.

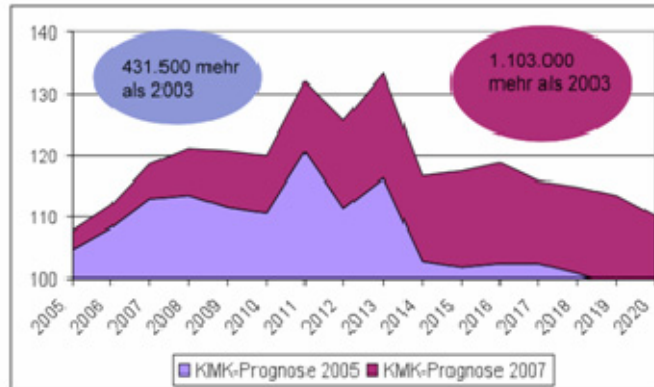


Abbildung 5 – Prognosen der Kultusministerkonferenz zu der Entwicklung der Hochschulzugangsberechtigten

Kaum nachdem dieser Pakt geschlossen war, legte die Kultusministerkonferenz eine erneuerte Prognose über die Entwicklung der Zahl der studienberechtigten Schulabgänger vor. Und diese Prognose aus 2007 unterschied sich drastisch von der vorhergehenden – das kann man an Abbildung 4 an den dunklen Gebirgen erkennen. Nun wurde auf einmal ein mehr als doppelt so hoher Zuwachs bei den Hochschulzugangsberechtigten erwartet. Das hing vor allem mit einer gestiegenen Bildungsbeteiligung innerhalb der Schule zusammen (also mehr Übergänge in der fünften und der elften Klasse ins Gymnasium). Aus diesen Daten hatte CHE Consult 2007 dann auch eine sehr konservative Prognose über die zu erwartenden Studienanfänger/innen ermittelt. Bei dieser Prognose wurde der verzögerte Übertritt der Schulabgänger/innen in die Hochschulen berücksichtigt. Zudem wurde die letzte belastbare Übertrittsquote ohne jede Trendannahmen einfach nur *ceteris paribus* fortgeschrieben. Und schließlich wurden ebenfalls die Wanderungsbewegungen zwischen den Ländern fortgeschrieben<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Dabei ist natürlich klar, dass es zu Veränderungen in Folge der doppelten Abiturjahrgänge kommen wird. Bildungsausländer waren in den Prognosen nicht



potenzielle StudienanfängerInnen, 2007 - 2020

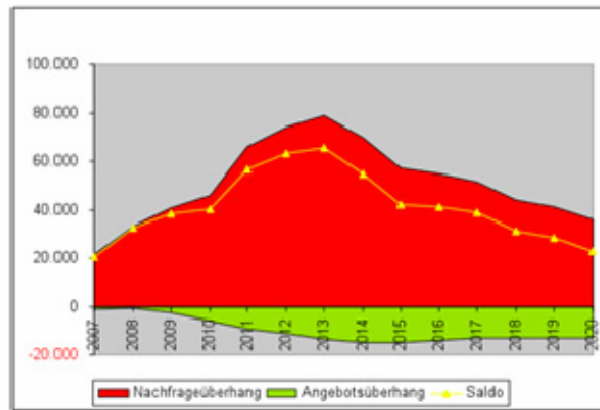


Abbildung 6 – Prognose CHE Consult 2007

Aus diesen Annahmen ergaben sich die in Abbildung 6 dargestellten Erwartungen über die Entwicklung der Studienanfänger/-innen, wobei die Grafik lediglich das Plus gegenüber dem Jahr 2005 abbildet. Die gelbe Saldolinie markiert die Annahme, es wäre gelungen, alle in den ostdeutschen Ländern freibleibenden Studienplätze mit Hochschulzugangsberechtigten aus dem Westen aufzufüllen. Der Hochschulpakt hatte zudem auch finanzielle Größen festgesetzt. So hatte man als durchschnittliche Kosten für ein Studium in Deutschland 5.500 € angesetzt und eine rechnerische Studiendauer von vier Jahren unterstellt<sup>3</sup>, was dann zu Gesamtkosten von 22.000 € führte. Die Verknüpfung der Prognose mit diesen Kostenannahmen des Hochschulpaktes führte dann zu den in der Abbildung 6 dargestellten

berücksichtigt, weil der demographische Wandel sich hier kaum in prognostizierbaren Formen auswirkte.

<sup>3</sup> Damals galt die durch die Bologna-Regeln definierte Obergrenze von fünf Jahren für Bachelor und Master zusammen noch recht strikt. So hatte man bei einer Studienzeit von drei Jahren für ein Bachelorstudium und einer durchschnittlichen Studiendauer im Master von zwei Jahren und einer Übertrittsquote von 50 % dann die rechnerische Studiendauer von vier Jahren ermittelt.

Kostenerwartungen von 15,7 Mrd. € für den Zeitraum von 2007 bis 2020. In dieser Summe ist also die Erwartung berücksichtigt, dass es gelingen würde, mit einer Übertrittsquote von knapp 73 % die zusätzlichen Hochschulzugangsberechtigten in das Hochschulsystem einmünden zu lassen. Das war im Jahre 2007, als CHE Consult diese Zahlen zuerst präsentiert hatte, noch viel Geld gewesen. Im Jahr drauf erreichte dann die Finanzkrise ihren vorläufigen Höhepunkt – und nun setzten auch die staatlichen Rettungspakte von immer gleich mehreren hundert Milliarden Dollar oder Euro ein, vor diesem Hintergrund dann waren die 15,7 Mrd. eine recht bescheidene Summe geworden. Man verständigte sich dann auch noch auf ein Konjunkturprogramm zugunsten des Hochschulbaus.

Ein damals viel diskutiertes Thema war übrigens die Frage nach der Entwicklung der Studierendenzahlen. Die waren prognostisch sehr schwer zu ermitteln, weil sich das deutsche Hochschulsystem eben gerade im Übergang zwischen den bisherigen Langstudiengängen Diplom und Magister und den neuen Kurzstudiengängen Bachelor und Master befand. Niemand traute sich zunächst Vorhersagen darüber zu treffen, wie sich dieser Übergang auf die durchschnittliche Studiendauer auswirken würde. Ohne Annahmen über die Verbleibszeiten konnte man aber auch nicht die Studierendenzahlen prognostizieren. Als nun in den ersten Jahren die Anfängerzahlen nicht so deutlich stiegen wie zunächst vorhergesagt, gab es auch schon Stimmen, die alle Prognosen für falsch und übertrieben hielten – und im Kern argumentierten, die Verkürzung der Studienzeiten durch Bachelor und Master werde zu hinreichenden Entlastungen in den Hochschulen führen, so dass der Anstieg gar nicht so groß ausfallen werde und leichter von den Hochschulen bewältigt werden könne als behauptet. Doch dieser Bezug auf die Studierendenzahlen in einem im Übergang befindlichen System war methodisch unzulässig und vernachlässigte, dass ein kürzeres Studium im Großen und Ganzen den Hochschulen dieselbe Betreuungsleistung abverlangte.

Je mehr der *Peak* der Studienanfängerzahlen näher rückte, desto mehr wurde der Blick auf die eigentliche Dimension des demographischen Wandels und seiner Auswirkungen auf das Hochschulsystem frei: dass die

jungen Menschen eben weniger werden. Im Nachhinein kann man fast sagen, es bedeutete ein historisches Glück, dass diese Entwicklung in den ostdeutschen Ländern bereits früher erkennbar wurde. So konnte Deutschland sozusagen schon einmal üben. Auch die hohe Selektivität des deutschen Bildungssystems, die bis dahin immer wieder massiv kritisiert worden war, erwies sich nun geradezu als ein Vorteil. Denn Deutschland war mit seinen intellektuellen Ressourcen höchst verschwenderisch umgegangen – und das hieß nun aber auch, dass man beginnen konnte, diese Potenziale gezielt zu nutzen.

Man kann sich den Unterschied zu vielen anderen Industrienationen damals kaum größer vorstellen. Während im Jahr 2008 etwa in den USA rund 80 % der Studierenden nicht mehr als *traditional students* galten, weil sie älter als 25 Jahre alt waren oder nicht Vollzeit studierten oder ein Fernstudium absolvierten, konzentrierte sich die deutsche Hochschule noch immer vollständig auf diese klassische Zielgruppe. Auch Studierende ohne formelle Hochschulzugangsberechtigung hatten an den deutschen Hochschulen bis dahin kaum eine Rolle gespielt (mit unter 1 % der Studierenden).

Besonders markant aber war die soziale Selektivität des deutschen Bildungssystems überhaupt, das ‚Königswege für Königskinder‘ bereithielt. Es war in Jahrzehnten nicht gelungen, die soziale Durchlässigkeit zu erhöhen, im Gegenteil hatten die in diesen Jahren aufkommenden PISA-Studien Deutschland bescheinigt, dass es zu den sozial selektivsten Industrieländern gehörte, in anderen OECD-Studien wurde der Befund entsprechend auch für die tertiäre Bildung erhärtet. Das Ironische daran war, dass es ja in Deutschland eine sehr heftige Debatte um die Gebührenfreiheit der Bildung gegeben hatte – und ausgerechnet zum Beispiel die USA, die vielen wegen der hohen Gebühren dort als ein besonders kaltes und unsoziales Beispiel gegolten hatte, zeigten eine deutlich höhere Durchlässigkeit auch in der höheren Bildung für sozial Benachteiligte und Minderheiten.

Ein besonderes Phänomen des demographischen Wandels in Deutschland war die zunehmende Heterogenität der Bevölkerung. Vor allem die Kinder aus Einwandererfamilien gehörten lange Zeit in der Bildung auch zu den

benachteiligten Gruppen (allerdings mit deutlichen Unterschieden je nach Nationalität bzw. Herkunftsregion). Nachdem sich Deutschland jahrzehntelang dagegen gesperrt hatte, sich als Einwanderungsland zu verstehen, konnte es nicht überraschen, dass viele Migrantengruppen sowohl sozial als auch in der Bildung benachteiligt geblieben waren. Dies aber bedeutete auf der anderen Seite zugleich, dass man hier noch großes Potenzial für den Hochschulzugang heben konnte. Das Stichwort, unter dem dies damals zunächst eingeleitet wurde, hieß *Diversity Management*.

*Diversity Management* versuchte, auf die Tatsache einzugehen, dass immer mehr Menschen mit ganz verschiedenen Bildungsvoraussetzungen und auch kulturellen Hintergründen bereits an den Hochschulen waren und studierten. Auf diese Gruppen sollte anders eingegangen werden, die Studienangebote sollten so modifiziert werden, dass sie besser zum Studienerfolg geführt werden konnten. Gleichzeitig zielte *Diversity Management* auch darauf ab, neue Zielgruppen für die Hochschulen zu erschließen. Dies setzte für viele Hochschulen die schmerzhaft Einsicht voraus, dass sie sich nicht mehr in einem ‚Verkäufermarkt‘ befanden, wo man nur die Tore schließen muss, wenn genug ‚Kunden‘ gekommen sind, sondern dass sie es nun mit einem ‚Käufermarkt‘ zu tun hatten, bei dem Studierende zu einem selteneren und umso kostbareren Gut wurden. Konkret hieß das: Immer mehr Hochschulen bemühten sich nun gezielt um Migranten, sowohl im Studierendenmarketing als auch in den Betreuungskonzepten. Daneben wurde vielfach ein Übergangmanagement aufgebaut, mit dem ganz dezidiert zusätzliche Bewerber/innen zum Studium motiviert werden sollten. Vielfältige Formen des Teilzeitstudiums, aber auch Angebote für *adult students* – in Deutschland hieß der geläufige Terminus damals noch „Weiterbildung“ – wurden eingerichtet. Und darüber hinaus besann sich Deutschland auch auf die ausländischen Studierenden. Die waren bisher zwar schon zahlenmäßig reichlich vertreten, doch kamen sie nur selten auch zum Studienerfolg. In der Summe kann man sagen, dass sich die Hochschulen in einer bis dahin nicht vorstellbaren Intensität um die Attrahierung neuer und zusätzlicher Studieninteressenten sowie um andere Formen der Betreuung der Studierenden bemühten.

Das alles führte in der Summe dazu, dass die Prognosen Lügen gestraft wurden. Nicht stiegen die Anfängerzahlen bis 2014 und sanken von da ab kontinuierlich, vielmehr konnten die Zahlen auch ab 2015 auf dem viel höheren Niveau gehalten werden. Wie das eigentlich gelang, will ich Ihnen im Folgenden kurz schildern.

#### **4. Hochschulreform**

Seit Ende des 20. Jahrhunderts war unter Konzepten des sogenannten neuen Steuerungsmodells in Deutschland in allen Bundesländern Hochschulreform betrieben worden. Zwar waren die Reformansätze mit verschiedenem Tempo und zum Teil auch mit leicht differierenden Akzenten verfolgt worden. Aber im Großen und Ganzen zielten die Veränderungen alle in dieselbe Richtung. Man gewährte den dezentralen Einheiten mehr Handlungsspielräume (mehr ‚Autonomie‘), verlangte aber gleichzeitig eine stärkere Orientierung an den Resultaten („Output“). Globalbudgets traten an die Stelle der alten kameralen Haushaltsführung, die kaufmännische Buchführung wurde sukzessive eingeführt. Und vor allem wurden überall wettbewerbliche Modelle eingeführt oder simuliert.

Dieser Reformtrend wurde meist begleitet von zum Teil beträchtlichen finanziellen Einschnitten und Sparauflagen. Dadurch wurde natürlich die Glaubwürdigkeit der reformerischen Ansätze erheblich beeinträchtigt. Dennoch konnte man beobachten, dass einige Hochschulen trotz erheblicher Budgetkürzungen nach einigen Jahren eher besser dastanden als zuvor. Das wurde von etlichen Finanzministern natürlich als Beleg dafür genommen, dass in den Hochschulen sozusagen noch ‚Speck‘ säße. Allerdings war dies ab 2008 etwa vorbei.

Nun hatten die Hochschulen über viele Jahre Einbußen hinnehmen müssen oder waren doch jedenfalls nicht proportional zu ihren Aufgaben im Etat gewachsen. Gleichzeitig hatten die Hochschulen für die Bolognaform keine finanzielle Entschädigung erhalten, obwohl doch zumal an den Universitäten nun ganz neue Betreuungskonzepte realisiert werden mussten. Dann zeigten die immer solideren Vergleichszahlen der OECD, dass Deutschland nun über zu viele Jahre sein Bildungssystem vernachlässigt hatte und daher große Gefahr lief, seinen Bedarf an Fachkräften nicht mehr decken zu können. Und schließlich war immer

deutlicher geworden, dass der demographische Wandel nur bewältigt werden konnte, wenn insgesamt wieder mehr Geld ins Hochschulsystem kommen würde.

Allerdings war dazu noch das Problem des Föderalismus zu lösen. Denn die Bildungspolitik war ja Ländersache – und die Perspektive jedes einzelnen Landes war eine ganz andere. Die Stadtstaaten hatten das Gefühl, dass sie ohnehin völlig überproportional Studierende qualifizierten. Die ostdeutschen Länder wiederum dachten eher an ihre eigene Haushaltskonsolidierung, als dass sie die Schulabgänger aus dem Westen ausbilden wollten, wussten sie doch, dass ein Großteil der Absolventen nach dem Studium wieder in den Westen ging. Deshalb war angesichts der geschilderten Großwetterlage die Situation reif für die Einführung eines länderübergreifenden nachfrageorientierten Finanzierungssystems.

Die Grundidee eines solchen Systems war die, dass es einen zentralen Pool geben sollte, in den die Länder nach dem Vorteil einzahlen sollten, den sie selbst von den Akademikern, deren höherer Produktivität und deren höheren Steuerleistungen haben. Und die Hochschulen sollten aus dem Pool direkt anhand der Lehrleistungen Mittel erhalten. Daneben sollte eine Finanzierung durch das Sitzland erhalten bleiben. In dem zentralen Pool sollten aber immerhin so viel Finanzmittel zur Verfügung stehen, dass davon ein echter Anreiz für die Hochschulen – und damit mittelbar auch für die Länder – ausging. Immerhin hatte man in der DFG wie auch in der Exzellenzinitiative schon Beispiele dafür, dass die von solchen gemischt finanzierten bundesweiten Töpfen ausgehenden Anreizwirkungen massiv sind. Und zwar fühlten sich dann nicht nur die Hochschulen herausgefordert, um diese zusätzlichen Mittel zu konkurrieren, sondern auch die Länder, die ihre eigenen Hochschulen in die Lage versetzen wollen, dort erfolgreich zu sein.

Der Stifterverband hatte zusammen mit Wirtschaftsverbänden ein solches Modell vorgeschlagen<sup>4</sup>. Und das CHE hatte einen ähnlichen Vorschlag

---

<sup>4</sup> Siehe: Eckpunkte einer investitionsorientierten Hochschulfinanzierung. Ressourcen – Freiheit – Wettbewerb,

vorgelegt und sein Modell „aktivierende Hochschulfinanzierung“ genannt<sup>5</sup>. Damit war vor allem der Aspekt gemeint, dass das föderale System in diesem Modell auch für den Bereich der Hochschulfinanzierung wettbewerblich ausgelegt werden konnte. Ab 2010 wurde dann ein solches Modell mit Modifikationen eingeführt – zunächst bezogen auf die zweite Etappe des Hochschulpaktes 2020. Dieses Modell aber war der Motor, über den die Hochschulfinanzierung in Deutschland grundsätzlich verändert werden konnte. Allerdings hat die damalige Finanzkrise auch ein wenig beigetragen – nachdem man den Banken mit ein paar hundert Milliarden geholfen hatte, war die Idee, die eigene Zukunft durch massive Investitionen in die Bildung zu sichern, plötzlich gar nicht mehr so kühn, wie sie kurz zuvor noch geklungen hatte. Daher war es dem Bund nicht so schwer gefallen, anfangs einige Milliarden zusätzlich einzubringen – und das hatte den Ländern den Einstieg erheblich erleichtert.

### 5. Internationale Nachfrage

Seit den 1960er Jahren hatten die Industrieländer damit begonnen, den Anteil der Menschen mit höheren Bildungsabschlüssen systematisch zu erhöhen. Diese Entwicklung ist bis heute nicht zum Ende gekommen, wurde aber in den letzten Jahren bekanntlich durch die nachgekommenen Industrienationen wie China und Indien etwa vorangetrieben. Das deutsche Hochschulsystem hatte in dieser Entwicklung eine besondere Rolle eingenommen. Zum einen war diese *massification* in Deutschland nur begrenzt betrieben worden – den Anteil von 20–22 % Akademikern hatte Deutschland über Jahrzehnte nicht gesteigert, wie oben geschildert. Zum anderen hatte Deutschland die höhere Bildung nie als Markt begriffen. Während die angelsächsischen Länder die internationale Nachfrage nach höherer Bildung nutzten, um ihre Studienangebote zu verkaufen und gleichzeitig sich die besten Talente zu sichern, hielt sich Deutschland in diesen Hinsichten dezent

---

[http://www.stifterverband.de/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/investitionsorientierte\\_hochschulfinanzierung/investitionsorientierte\\_hochschulfinanzierung.pdf](http://www.stifterverband.de/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/investitionsorientierte_hochschulfinanzierung/investitionsorientierte_hochschulfinanzierung.pdf).

<sup>5</sup> Siehe Christian Berthold, Gösta Gabriel, Frank Ziegele: Aktivierende Hochschul-Finanzierung (AktiHF). Ein Konzept zur Beseitigung der Unterfinanzierung der deutschen Hochschulen

zurück. Weder wurden die besten Studieninteressenten gezielt gesucht, noch vermarktete man das deutsche Studium, noch gründete man in nennenswertem Umfang Hochschulen im Ausland, noch betreute man die ausländischen Studierenden so, dass sie zu einem angemessenen Anteil auch das Examen ablegten. Die folgende Grafik des British Council aus dem Jahre 2005 zeigt die damaligen Vorhersagen:

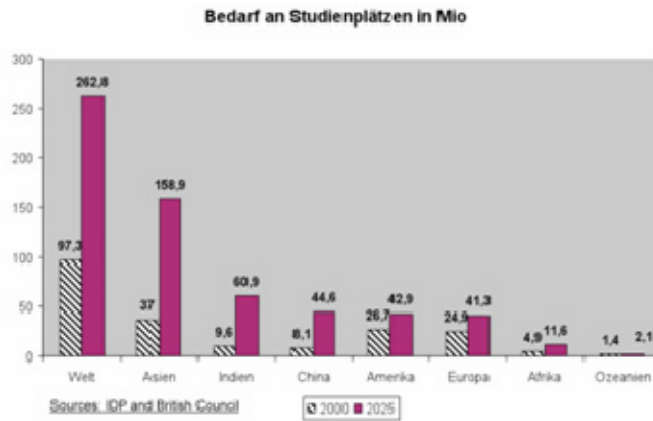


Abbildung 7 – Prognose internationale Nachfrage

Immerhin konnte man an dieser Prognose noch eine deutliche Zunahme des Bedarfs nach Studienangeboten auch in Europa und Amerika erkennen, die Entwicklung aber erhielt ihre Dynamik aus Asien. Parallel zu diesen Trends war damals viel aufrüttelnder noch die Vorhersage über die Entwicklung der international mobilen Studieninteressenten.



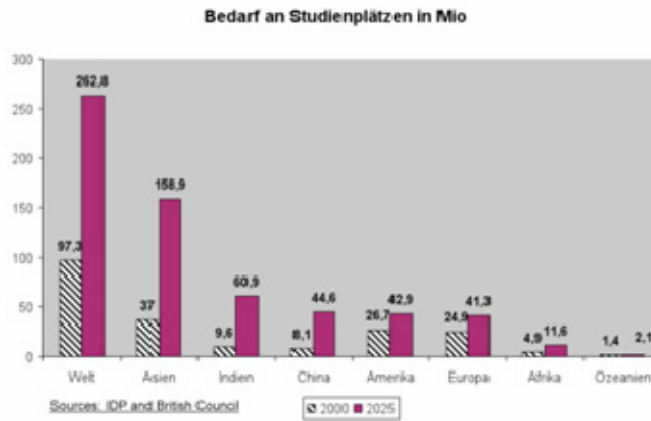


Abbildung 8 – Prognose international mobile Studierende

Man kann leicht erkennen, dass diese Steigerung überproportional zu der Entwicklung des Bedarfs nach Studienplätzen verläuft. Mit anderen Worten: Viele Länder kamen und kommen mit dem Ausbau des eigenen Hochschulsystems nicht nach. Das war eine prägende Erkenntnis für Deutschland, das als traditionelle Exportnation nun auch begann, Bildung zu vermarkten.

In der Summe kann man festhalten, meine Damen und Herren, dass von den fünf im Jahre 2008 erörterten großen Trends drei sich in den letzten zwei Jahrzehnten als für das Hochschulsystem wirklich prägend erwiesen haben. Das sind zunächst die Folgen des sogenannten Wissenszeitalters. Dieser Trend hat der Bedeutung der Hochschulen und der akademischen Qualifikation nur umso größeren Auftrieb gegeben. Das hat sich schließlich auch in materiellen Akzentverschiebungen ausgedrückt – auf die blumigen Ankündigungen der Bundeskanzlerin des Jahres 2008, dass Deutschland eine Bildungsrepublik sei, folgten dann auch tatsächlich massive finanzielle Verschiebungen in Richtung Bildung.

Die Auswirkungen des demographischen Wandels für die Gesellschaft insgesamt kann man mit ‚dramatisch‘ nur unzureichend beschreiben. Aber auch die Konsequenzen für das Hochschulsystem waren intensiv und vielfältig. Allerdings konnten viele der vorhergesagten Entwicklungen

konterkariert werden. Am Ende haben wir heute mehr Studierende und eine deutlich höhere Akademikerquote als vor 20 Jahren, obwohl die jungen Alterskohorten zahlenmäßig tatsächlich schwächer geworden sind. Aber auch durch den konsequenteren Umgang mit der weltweiten Nachfrage hat sich das Hochschulsystem stabilisieren können.

Und was 2008 als Ansammlung kaum lösbarer Probleme gelten konnte, ist aus unserer heutigen Sicht nur eine Summe beantworteter Fragen, sehen wir uns doch heute zum Teil ganz anderen Herausforderungen ausgesetzt – aber das ist eine andere Geschichte, über die vielleicht in 20 Jahren jemand berichten wird.

# Diversifizierung im Hochschulsystem – Konsequenzen für Fachhochschulen

Prof. Dr. Margret Wintermantel  
Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz

## I. Rückblick

### WRK, 1971

In der Übergangsphase bis zur Verwirklichung der Gesamthochschulen ... ist die WRK für alle Institutionen zu öffnen, die bisher noch nicht in der WRK vertreten waren, insbesondere für die mit Selbstverwaltungsrecht ausgestatteten Fachhochschulen neuer Art.

### Wissenschaftsrat, 1981

Fachhochschulen: gleichwertig, aber andersartig im Verhältnis zu Universitäten

### WRK-Präsident, 1982 (10-Jahresfeier FRK, Mainz)

Sollen die FH'en statt mit den Unis Gesamthochschulen zu bilden ... selbst zu Universitäten werden oder wenigstens soviel universitäre Insignien als möglich anstreben?  
Oder sollen sie das trotzig-selbstbewusste „Be different“ zum Wahlspruch ihrer weiteren Entwicklung nehmen?

### HRK, 1992 - 1996

Antwort auf Expansion der Bildungsnachfrage = Diversifikation der Institutionen und Vielfalt der Profile

Qualitätssteigerung durch Wettbewerb

Wettbewerbsvoraussetzungen: Autonomie, Profilbildung, Schwerpunktssetzung

WIKIPEDIA 2008: FH ist eine Hochschulform, die Lehre und Forschung auf wissenschaftlicher Grundlage mit anwendungsorientiertem Schwerpunkt betreibt.

2.5.2008

**HRK**  
Hochschulrektorenkonferenz

## II. Thesen 1-5

1. Die Selbstverständnisfrage hat Tradition und wird immer wieder neu aufgeworfen
2. Fachhochschulen sind keine Übergangslösung, sondern etablierte Institutionen
3. Differenzierung statt Konvergenz ist gefordert
4. Der Paradigmenwechsel in der Hochschulpolitik ist vollzogen:  
Von der alimentierten zur wettbewerbsgesteuerten Hochschule
5. Erfolgsvoraussetzung im Wettbewerb

Profilbildung + Profilschärfung = Sicherung der „kritischen Masse“

Effizienzsteigerung + Qualitätssteigerung = Exzellenz

3

2.5.2008©

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## III. Aufgaben und Profil der FH'en

- Die Fachhochschulen haben es übernommen, anwendungsorientierte, wissenschaftlich fundierte Ausbildungsgänge mit kürzeren Studienzeiten anzubieten.  
Folge: neue Studiengangskonzepte, effiziente Organisation, Ausbildung in kleinen Gruppen, starke Arbeitsmarktorientierung, berufsintegrierte Studienangebote, kooperative Ingenieurausbildung, integrierte Auslandsstudiengänge
- Berufspraktische Studienvoraussetzungen, integrierte praktische Studiensemester, mehrjährige verantwortliche Berufspraxis als Berufungsvoraussetzung  
  
Erreichen auch „bildungsfernerer“ Schichten  
kurze Studienzeiten  
praxisorientierte, internationale und kostengünstige Ausbildung  
Lehre durch die Professorenschaft
- Angewandte Forschung und Entwicklung in enger Kooperation mit Partnern aus der gewerblichen Wirtschaft

4

2.5.2008©

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## IV. Thesen 6 – 11

6. Formel „gleichwertig, aber andersartig“ funktioniert nicht wirklich:
  - W-Besoldung
  - Eingruppierung im öffentlichen Dienst
  - Höhe des Lehrdeputats
  - Zulassung geeigneter Absolventen/innen zur Promotion an Unis
7. Neue Studienstruktur (BA/MA) führt zu fließenden Grenzen im Studienprofil.
8. Ebenso: Höhere Anforderung an Praxisorientierung an Unis.
9. Ebenso: Öffnung aller Hochschulen für qualifizierte Berufstätige zum Studium.
10. Unklare und sich ändernde Berufsperspektiven erfordern Durchlässigkeit der Ausbildungswege. Auch dies kann zur Angleichung der Profile führen.
11. Wettbewerbsbedingungen sind zu klären.

5

2.5.2008©

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## V Folgerungen für die Fachhochschulen

1. Eigenes Portfolio entwickeln
2. Klärung des Forschungskonzepts
3. Vorteile nutzen: Interesse der regionalen Wirtschaft am Wissenstransfer
4. Verstärkter Einstieg in berufliche Weiterbildung durch
  - Förderung qualifizierter Berufstätiger (ohne übliche HZB)
  - berufsintegrierte/-begleitende Studiengänge
5. Bildung standortbezogener kooperativer Verbünde mit Universitäten und Unternehmen (Technologietransfer)
6. Forderungen an die Politik,
  - Gleichberechtigung bei der W-Besoldung und bei der Einstellung in den öffentlichen Dienst

6

2.5.2008©

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

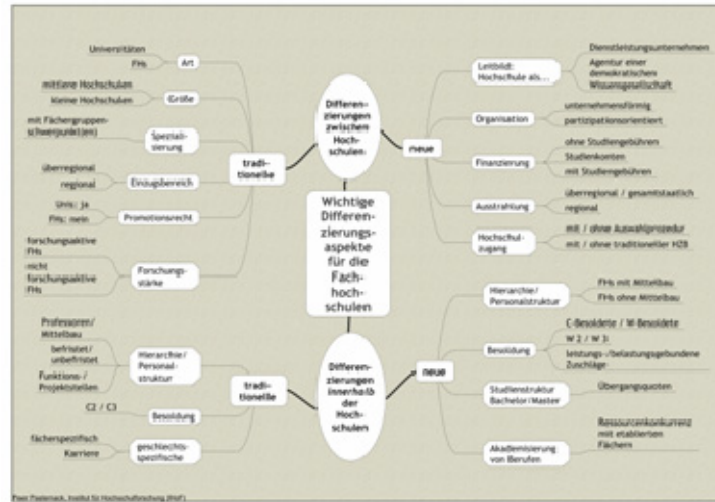


# Differenzierung des Hochschulsystems – Aktueller Stand und künftige Entwicklungen

**Dr. Peer Pasternack**  
**Institut für Hochschulforschung**

Den deutschen Hochschulen wird angetragen, sich eigenständige Profile zu geben, durch Besonderheiten Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Hochschulen zu erlangen und sich von diversen vermeintlichen oder tatsächlichen Gleichheitsfiktionen herkömmlicher Hochschulpolitik zu verabschieden. Die Länder sehen sich nach der Föderalismusreform in einer wettbewerbsföderalistischen Anordnung, die Länderspezifika sowohl zulasse als gebiete. Die Entwicklung zielt mithin auf verstärkte Differenzierung.

Differenzierungen sind nicht per se gut oder schlecht, sondern ambivalent. Sie können ebenso die Erweiterung von Optionen bedeuten wie selektierende Wirkungen entfalten. Auch ist Differenzierung nicht gänzlich neu im deutschen Hochschulsystem. Ihre herkömmlichen Varianten werden jedoch ergänzt durch zahlreiche neuere Differenzierungsanforderungen bzw. -entwicklungen. Übersicht 1 veranschaulicht die wesentlichen Differenzierungstatbestände der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Analytisch getrennt wird zum einen zwischen Unterschieden, die zwischen den Hochschulen bestehen, und Differenzierungen innerhalb jeweils einzelner Hochschulen. Zum anderen werden traditionelle und neue bzw. künftige Differenzierungen unterschieden.



Übersicht 1

Exemplarisch sollen im Folgenden anhand jeweils eines Beispiels Differenzierungsentwicklungen auf der Makro-, Meso- und Mikroebene dargestellt werden: die föderale Differenzierung der Hochschulsteuerung (1.), Differenzierungswirkungen der Studienstrukturreform mit Relevanzen für das Verhältnis von Universitäten und Fachhochschulen (2.) sowie Ausdifferenzierungen des Professorats (3.).

### 1. Föderale Differenzierung der Hochschulsteuerung

Im Mittelpunkt der Reformaktivitäten im Bereich der Hochschulsteuerung steht die Einführung eines neuen Steuerungsmodells für die Hochschulen<sup>6</sup>. Zugleich wird damit eine Neudefinition von Mechanismen staatlicher Einflussnahme vorgenommen. Die bislang bürokratische staatliche Steuerung soll durch ein output- bzw. leistungsorientiertes Modell abgelöst werden, das sich an Prinzipien des New Public Management orientiert. Die Länder gestalten das Verhältnis zu ihren Hochschulen unter gleichen Prämissen schrittweise neu, behandeln dabei

<sup>6</sup> Die Darstellungen in diesem Kapitel gehen auf eine gemeinsam mit Ute Lanzendorf, Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel (INCHER), durchgeführte Auswertung zurück; vgl. Ute Lanzendorf/Peer Pasternack: Hochschulpolitik im Ländervergleich, in: Jörg Bogumil / Rolf G. Heinze (Hg.), Neue Steuerung von Hochschulen, Berlin 2009 (i. Ersch.).



aber die verschiedenen Teilbereiche der Reform in abweichender Reihenfolge und setzen die einzelnen neuen Steuerungsinstrumente unterschiedlich weitgehend um. Insgesamt sind die Länder in fünf großen Handlungsfeldern aktiv geworden:

- Erweiterung der institutionellen Autonomie der Hochschulen: Bürokratische Verfahrensvorschriften vor allem in Fragen von Haushalt und Personal (Abschaffung der Kameralistik, Lockerung von Stellenplänen) sind gelockert, Fachaufsichtsgegenstände reduziert (z.B. Einführung der Berufung von Professoren durch Hochschulleitungen, Reformen im Dienstrecht) worden. Darüber hinaus wurden neue hochschulische Rechtsformen ermöglicht (vor allem Stiftungshochschulen statt Körperschaften öffentlichen Rechts). Nur in Berlin, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt existiert diese Möglichkeit nicht.
- Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung/Einführung neuer Steuerungsinstrumente: Im Sinne einer an den Ergebnissen hochschulischer Aktivitäten orientierten staatlichen Steuerung handeln die Länder heute mit ihren Hochschulen Zielvereinbarungen aus (Kontraktmanagement) und definieren Verfahren zur Messung der Ergebnisse hochschulischer Aktivitäten. Öffentliche Mittel werden dann leistungsorientiert zugewiesen (indikatorbasierte Finanzierung). Außerdem werden nichtstaatliche Akteure in die Steuerung der Hochschulen eingebunden (Akkreditierungsagenturen, Hochschulräte).
- Aufbau eines Hochschulmanagements und eigenständige Regelung der bis 1998 über das HRG vorgegebenen Hochschulorganisation: Die Zuständigkeiten von Hochschulleitungen und Dekanen sind gesetzlich erweitert und ihre Amtszeiten verlängert worden. Daneben wurden Experimentierklauseln eingeführt, um Innovationen in der Hochschulorganisation zu stimulieren<sup>7</sup>.
- Neugestaltungen im Dienstrecht: Hochschulen können heute zum Teil die Dienstherreneigenschaft für ihr Personal übertragen bekommen und Professoren berufen. Professoren werden nicht mehr

---

<sup>7</sup> Vgl. genauer Ute Lanzendorf: Neue Governance an Hochschulen – Mitbestimmung und Management als neue Partner?, in: Bettina Kremberg (Hg.), Mitbestimmung und Hochschule, Aachen 2006, S. 25-44.

notwendigerweise verbeamtet, die Professorenbesoldung wurde bundesweit flexibilisiert, und die Befristung bei Erstberufungen greift um sich.

- Erschließung neuer Finanzierungsquellen: Die Einführung von Studiengebühren war in den letzten Jahren ein wichtiges landespolitisches Handlungsfeld.

Anhand dreier zentraler Reformelemente lassen sich die Länder prägnant miteinander vergleichen: Kontraktmanagement, Etablierung von Hochschulräten und Wahlmodus der Hochschulleitungen (vgl. unten Übersicht 2).

Das Kontraktmanagement mit Hilfe von Zielvereinbarungen wird inzwischen in allen Ländern praktiziert<sup>8</sup>. Teilweise werden Ziele nicht nur in Bezug auf reguläre Hochschulaktivitäten, sondern auch auf innovative Projekte vereinbart und spezielle Mittel hierfür bereitgestellt.

Ein signifikantes Beispiel für Unterschiede in den Reformansätzen der Länder sind Hochschulräte bzw. -kuratorien, die es in allen Ländern außer Bremen gibt. Teilweise haben mehrere Hochschulen einen gemeinsamen Hochschulrat, aber in der Regel ist für jede Hochschule ein eigenes derartiges Leitungsorgan eingesetzt worden, das als mehr oder weniger starkes Aufsichtsgremium verfasst ist. Dies findet seinen Ausdruck in unterschiedlichen Zusammensetzungen und Kompetenzen<sup>9</sup>. In zehn Ländern sind die Hochschulräte ausschließlich oder mehrheitlich mit hochschulexternen Mitgliedern besetzt. Ausschließlich extern besetzte Hochschulräte haben weniger Kompetenzen als solche, in denen auch Hochschulmitglieder vertreten sind (so in Baden-Württemberg, Bayern und Berlin). Sie wirken in der Regel lediglich an Beschlüssen mit (Zustimmung) oder verbleiben im Status eines Beratungsgremiums (Stellungnahmen und Empfehlungen). Bei einer gemischten Besetzung aus hochschulexternen und -internen Mitgliedern übernehmen

---

<sup>8</sup> Vgl. Karsten König: Kooperation wagen. 10 Jahre Hochschulsteuerung durch Vertragsförmige Vereinbarungen, Wittenberg 2007.

<sup>9</sup> Vgl. Alexander Laqua: Der Hochschulrat zwischen Selbstverwaltung und staatlicher Verwaltung. Eine Analyse der Ratsmodelle nach den Landeshochschulgesetzen, Baden-Baden 2004.

Hochschulräte aber auch direkte Steuerungsfunktionen (Beschlussfassung). Starke Hochschulräte gehen zwangsläufig mit einer Schwächung der Akademischen Senate einher.

Die Frage, in welcher Weise Hochschulräte an der Bestellung der Hochschulleitung mitwirken (vorschlagend, wählend, Stellung nehmend oder zur Kenntnis nehmend) steht für den Übergang eines bisherigen Kernbereichs der akademischen Selbstverwaltung in die Zuständigkeit eines nicht von den Hochschulmitgliedern gewählten Gremiums und wird daher kontrovers diskutiert. In sechs Ländern ist der Hochschulrat für die Wahl der Hochschulleitung zuständig (im Saarland gemeinsam mit dem Senat). Seine Entscheidung muss allerdings – außer in Bayern, wo der Senat Teil des Hochschulrats ist – durch den Senat bestätigt werden. In den verbleibenden zehn Ländern bleiben weiterhin der Senat bzw. das Konzil für die Wahl der Hochschulleitung zuständig, jedoch erfolgt die Wahl in einem Land auf der Grundlage eines gemeinsamen Vorschlags von Hochschulrat und Land und in sieben Ländern auf der Basis von Vorschlägen von Findungskommissionen, in denen Mitglieder des Hochschulrats oder von ihm bestellte Persönlichkeiten vertreten sind.

Übersicht 2 vermittelt einen Überblick über die unterschiedlich weitreichende Umsetzung dieser zentralen Reformelemente in den Ländern.

Übersicht 2: Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung

	Kontraktmanagement	Hochschulräte	Wahl der Hochschulleitung
Land	Vertragsförmige Vereinbarungen über Entwicklungsziele zwischen Land und Hochschulen (Zielvereinbarungen)	Bf. = Beschlussfassung, M-Bf. = Mitwirkung an der Beschlussfassung, ZSt = Zustimmung; Mitglieder: Extern = hochschulextern	Schema: Vorschlag → Wahl → Wahlbestätigung → Ernennung/ Bestellung
BB	gesetzlich ermöglicht;	Landeshochschulrat:	Landeshochschul-

	Kontraktmanagement	Hochschulräte	Wahl der Hochschulleitung
Land	Vertragsförmige Vereinbarungen über Entwicklungsziele zwischen Land und Hochschulen (Zielvereinbarungen)	Bf. = Beschlussfassung, M-Bf. = Mitwirkung an der Beschlussfassung, ZSt = Zustimmung; Mitglieder: Extern = hochschulextern	Schema: Vorschlag → Wahl → Wahlbestätigung → Ernennung/ Bestellung
	Beginn: 2004; einzelne strukturbildende Projekte mit besonderen Finanzaufweisungen verknüpft	M-Bf.: Struktur- und Entwicklungsplan, Haushalt	rat → Senat → Land
BE	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 1997; neben Haushaltsumfang v.a. Vereinbarung von Studienreformzielen und zur Organisationsentwicklung der Hochschulen	Bf.: Haushalt; M-Bf.: Hochschulgliederung  Mitglieder: Senatsmitglieder, Landesparlament u. gesellschaftliche Interessengruppen	Senat (Kuratorium Stellungnahme) → Konzil → Land
BW	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 1997; Innovationsbudget ist Bestandteil der Verträge; in den einzelnen Zielvereinbarungen hochschulspezifische Innovationsvorhaben	Bf.: Grundordnung, Studiengänge, Hochschulgliederung, Struktur- und Entwicklungsplan Mitglieder: 50% + 1 extern	öffentl. Ausschreibung → Hochschulrat (Senat) → Land
BY	gesetzlich vorgeschrieben;	M-Bf.: Studiengänge,	Vorsitzende Senat

	Kontraktmanagement	Hochschulräte	Wahl der Hochschulleitung
Land	Vertragsförmige Vereinbarungen über Entwicklungsziele zwischen Land und Hochschulen (Zielvereinbarungen)	Bf. = Beschlussfassung, M-Bf. = Mitwirkung an der Beschlussfassung, ZSt = Zustimmung; Mitglieder: Extern = hochschulextern	Schema: Vorschlag → Wahl → Wahlbestätigung → Ernennung/ Bestellung
	Beginn: 2005; Pakt: Grundfinanzierung und Umschichtung in Innovationsbereiche, in einzelnen Zielvereinbarungen hochschulspezifische Innovationsvorhaben	Hochschulgliederung, Struktur- und Entwicklungsplan, Haushalt  Mitglieder: Senat + 8 externe	u. Hochschulrat → Hochschulrat → Land
HB	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 1998; globale Finanzzusagen und hochschulspezifische Innovationsvorhaben	--	Senat (Land Stellungnahme) → Senat → Land
HE	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 2002; Innovationsbudget ist Bestandteil der Verträge, hochschulspezifische Innovationsvorhaben in Zielvereinbarungen	nur stellungnehmende und empfehlende Funktionen  Mitglieder: nur extern	Öffentl. Ausschreibung → Senat (Land) → nicht relevant
HH	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 1999; Pakt nur zur	Bf.: Grundordnung, Struktur- und Entwicklungsplan,	Findungskommission (Senat u. Hochschulrat)

	Kontraktmanagement	Hochschulräte	Wahl der Hochschulleitung
Land	Vertragsförmige Vereinbarungen über Entwicklungsziele zwischen Land und Hochschulen (Zielvereinbarungen)	Bf. = Beschlussfassung, M-Bf. = Mitwirkung an der Beschlussfassung, ZSt = Zustimmung; Mitglieder: Extern = hochschulextern	Schema: Vorschlag → Wahl → Wahlbestätigung → Ernennung/ Bestellung
	Strukturentwicklung, Zielvereinbarungen mit Finanzausgabe und hochschulspezifischen Entwicklungszielen	Haushalt; M-Bf.: Studiengänge Mitglieder: mind. > ¼ extern	häufig) → Hochschulrat (Senat) → Land
MV	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 2006; Finanzausgaben und hochschulspezifische Entwicklungsziele	nur beratende Funktionen  Mitglieder: nur extern	Senat → Konzil → nicht relevant
NI	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 1997; stark auf Umsetzung der vom Ministerium entwickelten Hochschulstruktur zielend; Finanzausgaben im Pakt, Zielvereinbarungen mit hochschulspezifischen Entwicklungszielen	Nur beratende und stellungnehmende Funktionen [anders beim Stiftungsrat an Stiftungshochschulen]  Mitglieder: 5 von 7 extern	Findungskommission → Senat (Entscheidungsvorschlag mit Stellungnahme Hochschulrat) → Land/ Stiftungsrat
NW	gesetzlich ermöglicht; Beginn: 2000; aus Innovationsfond können	ZSt.: Haushalt; ZSt., sofern nicht auf erweitertes Präsidium	Findungskommission → Hochschulrat

	Kontraktmanagement	Hochschulräte	Wahl der Hochschulleitung
Land	Vertragsförmige Vereinbarungen über Entwicklungsziele zwischen Land und Hochschulen (Zielvereinbarungen)	Bf. = Beschlussfassung, M-Bf. = Mitwirkung an der Beschlussfassung, ZSt = Zustimmung; Mitglieder: Extern = hochschulextern	Schema: Vorschlag → Wahl → Wahlbestätigung → Ernennung/ Bestellung
	Anreize finanziert werden, Zielvereinbarungen mit hochschulspezifischen Entwicklungszielen	übertragen: Grundordnung, Studiengänge, Hochschulgliederung, Struktur- und Entwicklungsplan  Mitglieder: 50% o. 100% extern	(Senat) → nicht relevant
RP	gesetzlich ermöglicht; Beginn: 2003; Finanzzusagen und hochschulspezifische Entwicklungsziele	ZSt.: Grundordnung, Hochschulgliederung, Struktur- und Entwicklungsplan, Haushalt  Mitglieder: 50% extern	Hochschulrat im Einvernehmen mit dem Land → Senat → nicht relevant
SH	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: erstmals 2000-2001, dann wieder seit 2004; Finanzzusagen und hochschulspezifische Entwicklungsziele	nur stellungnehmende Funktionen  Mitglieder: nur extern	Findungskommission → Senat → Land

	Kontraktmanagement	Hochschulräte	Wahl der Hochschulleitung
Land	Vertragsförmige Vereinbarungen über Entwicklungsziele zwischen Land und Hochschulen (Zielvereinbarungen)	Bf. = Beschlussfassung, M-Bf. = Mitwirkung an der Beschlussfassung, ZSt = Zustimmung; Mitglieder: Extern = hochschulextern	Schema: Vorschlag → Wahl → Wahlbestätigung → Ernennung/ Bestellung
SL	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 2000; Finanzzusagen und hochschulspezifische Entwicklungsziele	ZSt.: Grundordnung, Studiengänge, Hochschulgliederung, Haushalt M-Bf.: Struktur- und Entwicklungsplan Mitglieder: nur extern	Findungs-kommission → Hochschulrat und Senat → Land
SN	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 2003; Pakt mit Finanzzusagen und Innovationsanteil, Zielvereinbarungen mit hochschulspezifischen Entwicklungszielen	ZSt.: Studiengänge, HSG, Haushalt Mitglieder: nur extern	Senat → Konzil
ST	gesetzlich vorgeschrieben; Beginn: 2002; stark auf Umsetzung der vom Ministerium entwickelten Hochschulstruktur zielend; Finanzzusagen und hochschulspezifische Entwicklungsziele	nur stellungnehmende Funktionen Mitglieder: nur extern	Findungs-kommission → Senat → erweiterter Senat



	Kontraktmanagement	Hochschulräte	Wahl der Hochschulleitung
Land	Vertragsförmige Vereinbarungen über Entwicklungsziele zwischen Land und Hochschulen (Zielvereinbarungen)	Bf. = Beschlussfassung, M-Bf. = Mitwirkung an der Beschlussfassung, ZSt = Zustimmung; Mitglieder: Extern = hochschulextern	Schema: Vorschlag → Wahl → Wahlbestätigung → Ernennung/ Bestellung
TH	gesetzlich ermöglicht; Beginn: 2003; Innovationsbudget ist Bestandteil der Verträge	ZSt.: Grundordnung, Struktur- und Entwicklungsplan  Mitglieder: alle oder mind. 2/3 extern	Findungs- kommission → Hochschulrat (in Einvernehmen mit Senat) → Land

Hochschulräte: Stand 2006; sonstiges: Stand 2007<sup>10</sup>

## 2. Hochschulartenbezogene Differenzierungswirkungen der Studienstruktureform

Bislang war die entscheidende Strukturdivergenzierung im deutschen Hochschulsystem die der Dualität von Universitäten und Fachhochschulen. Tendenziell wird dies durch zahlreiche weitere Differenzierungen ergänzt, insbesondere die in Exzellenzuniversitäten mit internationaler Ausstrahlung, Spitzenuniversitäten mit überregionaler Ausstrahlung im gesamtstaatlichen Rahmen, Fachhochschulen mit

<sup>10</sup> Quellen: Landeshochschulgesetze, jeweils im Juni 2007 geltende Fassung; Jörn Hohenhaus: Hochschulrat. Kompetenzen bei der Rektorenwahl, bei Strukturdivergenzierungen und beim Haushalt, in: Forschung & Lehre 10/2006, S. 576f.; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: Qualität durch Wettbewerb und Autonomie – Landeshochschulgesetze im Vergleich. Positionen, Essen 2002; Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur Rheinland-Pfalz: Mittelbemessungsmodell und Personalbemessungskonzept. Mehr Finanzverantwortung für die Hochschulen – der rheinland-pfälzische Weg, Mainz 2005.

überregionaler Bedeutung, Regionsuniversitäten und Fachhochschulen mit eher regionaler Ausstrahlung.

Die Differenzierung des deutschen Hochschulsystems in Universitäten und Fachhochschulen war einst ein Weg, Bildungsaspirationen und Qualifikationserfordernisse zusammenzuführen. Ein hochschulpolitischer Nebenstrang bestand in dem Versuch, beides in dem Modell der Gesamthochschule zu vereinen. Heute ist zwar die Gesamthochschulidee durchaus wieder virulent, doch mag es niemand Gesamthochschule nennen, weil diese als politisch verbrannt gilt<sup>11</sup>. Gleichwohl: Zahlreiche Universitäten reagieren auf die Anforderungen der Bachelor-/Master-Studienstrukturreform faktisch mit gesamthochschulischer Binnendifferenzierung – allerdings reduziert um das in den 70er Jahren zentrale Anliegen, möglichst weitgehende Durchlässigkeit zu ermöglichen. Die Einführung gestufter Studiengänge wird genutzt, um Fachhochschulelemente in die eigenen Angebote zu inkorporieren – aber dies zu den universitätsspezifischen Kosten. (55 Prozent der Arbeitszeit einer Universitätsprofessorin werden kalkulatorisch für Forschung veranschlagt, bei einem Fachhochschulprofessor hingegen nur 5–10 Prozent<sup>12</sup>).

Dieser sich ausbreitete Trend verweist auf eine problematische Neigung vieler Universitäten: Bachelor-Studiengänge werden als wissenschaftsentlastete Kurzstudiengänge konzipiert, in denen von den Studierenden vergleichsweise kanonisierte Wissensmodule abgeholt werden können. Bewusst davon abgesetzt wird die Teilhabe an der Erfahrung des ergebnisoffenen wissenschaftlichen Prozesses: Diese findet sich in die Master-Phase verlagert. Das entspricht allerdings nicht dem,

---

<sup>11</sup> Ulrich Teichler: Alle wollen die Gesamthochschulidee, niemand will die Gesamthochschule. Zur neuen Leitidee der „intra-institutionellen Differenzierung“ des deutschen Hochschulsystems, in: Das Hochschulwesen 4/2001, S. 102-107.

<sup>12</sup> Bezug: die von HIS Hannover unternommenen Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleiche, z.B. Michael Leszczensky/Frank Dölle: Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleiche an Hochschulen. Werkstattbericht zu einem Vergleich der Ergebnisse von Universitäten und Fachhochschulen. Hochschul-Informationssystem (HIS), Hannover 2003, S. 23. Aus Vereinfachungsgründen differenziert HIS die Hochschulaktivitäten nicht weiter aus, etwa hinsichtlich Nachwuchsförderung, Administration oder Weiterbildung, sondern beschränkt sich auf die Unterscheidung der beiden zentralen Leistungsprozesse Forschung und Lehre; d.h. es wird davon ausgegangen, dass sich weitere Aktivitäten in etwa gleich auf Forschungs- und Lehrangelegenheiten beziehen.

was voraussichtlich auch von Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen später im Berufsleben verlangt wird.

Die dortigen Anforderungen sind vor allem methodische Kompetenz, Multitaskingfähigkeit, das Vermögen, komplexe Problemverarbeitungsprozesse zu organisieren, Reflexivität, Befähigung zur Handlungsfolgenabschätzung und Urteilssouveränität. Bei ihrer Betrachtung wird schnell eines deutlich: Solche Anforderungen korrespondieren ganz erheblich mit dem, was sich als die intellektuelle Disziplin bezeichnen lässt, die in der Wissenschaft benötigt wird und nur durch die Teilhabe an Wissenschaft vermittelt werden kann<sup>13</sup>. Diese kulturelle Konvergenz zwischen dem, was wissenschaftliches Arbeiten ist, und dem, was im Berufsleben folgelastiges Handeln bedeutet, verweist auf eine zentrale Notwendigkeit: Die Beteiligung an Bildung durch Wissenschaft ist zu verallgemeinern, statt sie einzuschränken.

Doch unabhängig von solchen inhaltlichen Erwägungen: Die universitätsinterne Trennung wissenschaftsentlasteter und wissenschaftsorientierter Studiengänge dürfte schon aus finanziellen Gründen keine Zukunft haben. Ein Studium an einer Universität ist nur dann – nicht zuletzt finanziell – zu rechtfertigen, wenn es die Partizipation am forschenden Lernen ermöglicht. Das gilt unabhängig davon, ob ein Bachelor- oder Masterstudium absolviert wird. Wenn Universitäten Bachelor-Studiengänge zwar als faktische FH-Studiengänge einrichten, sie aber aus Gründen der Ressourcensicherung im eigenen Hause halten möchten, dann mangelt es dafür an einer inhaltlichen Begründung. Es wird daher auf Dauer nicht durchhaltbar sein.

Vielmehr werden Universitäten, die Teile ihres Betriebes als Fachhochschule organisieren, dies dann auch zu den Kosten der Fachhochschulen tun müssen. Um es konkret zu machen: Sie werden es dann beispielsweise mit Lehrenden erledigen müssen, die dasselbe Lehrdeputat wie Fachhochschulprofessoren/-innen erfüllen – 18 Wochenstunden. Sie werden es nicht mit Hochschullehrern realisieren

---

<sup>13</sup> Etienne Bourgeois: Zukunftsforschung zur Entwicklung der Beziehungen zwischen Hochschulausbildung und Forschung mit Blick auf den Europäischen Forschungsraum, Luxemburg 2002, S. 41.

können, die in ihrem Zeitbudget 55 Prozent Forschungsanteil haben und diesen Anteil durch die geringeren universitären Lehrdeputate – acht bzw. neun Wochenstunden – öffentlich finanziert bekommen. Dabei hat ein FH-Studium nicht wissenschaftsungebunden zu sein, wie sich Fachhochschulen und Universitäten auch nicht danach unterscheiden, dass die einen schlechter und die anderen besser ausgestattet wären (sie sind alle gleichermaßen mangelhaft ausgestattet). Vielmehr liegt die Differenz zwischen Universitäts- und Fachhochschulstudien in verschiedenen Varianten der Wissenschaftsbindung. Jede Art von Hochschule muss dadurch gekennzeichnet sein, auch Forschung zu betreiben und eine forschungsgebundene Lehre zu realisieren: Wesentlich dadurch unterscheiden sich Hochschul- von postsekundären Fachschulausbildungen. Der Unterschied zwischen Universitäten und Fachhochschulen ist die Differenz des jeweils dominanten Forschungsmodus: Die Universitäten sind – idealtypisch – an der Produktion des aktuellen grundlagenwissenschaftlichen Forschungsstandes ihrer Fächer beteiligt, bestimmen also die sogenannten Forschungsfronten selbst mit. Die Fachhochschulen dagegen rezipieren den jeweils aktuellen grundlagenwissenschaftlichen Forschungsstand, entfalten auf dieser Grundlage ihre Aktivitäten im anwendungsorientierten Forschungs- bzw. Transferbereich und realisieren über die Rezeption des Forschungsstandes sowie die eigenen anwendungsorientierten Forschungs- bzw. Transfererfahrungen die Forschungsbindung ihrer Ausbildungsangebote. Nur eine solche Unterscheidung kann rechtfertigen, dass in den Zeitbudgets der Hochschullehrer/innen an Universitäten und Fachhochschulen unterschiedliche Forschungsanteile vorgesehen sind.

### **3. Ausdifferenzierungen des Professoriats**

Neben der Diensttherreneigenschaft, die für das Hochschulpersonal traditionell beim Land lag und in einigen Ländern an die Hochschulen übertragen wurde, vereinzelt Experimenten mit einem Verzicht auf die bisherigen Stellenpläne sowie Aktivitäten zur (Wieder-)Einführung von Personalkategorien mit dem Schwerpunkt Lehre finden sich im Personalbereich vor allem in einer Hinsicht Aktivitäten mit Differenzierungswirkungen: bei der Ausgestaltung des Professorenamtes.

Auch hinsichtlich dieser zentralen Berufsrolle des Hochschulbetriebs bezog sich bislang die entscheidende Differenzierung auf die Dualität von Universitäten und Fachhochschulen. Dies wird nun durch zahlreiche weitere Differenzierungen, aber auch Vereinheitlichungen ergänzt.

Eine Vereinheitlichung zwischen Universitäten und Fachhochschulen entsteht bei den Beruf(ung)s Voraussetzungen, indem die Stellung der Habilitation tendenziell erschüttert wird: Sie wird ihre bislang überragende Bedeutung als vorzugsweiser Initiationsritus, der die Statuspassage vom wissenschaftlichen Mitarbeiter zum Professor bestimmt, verlieren. Dies gilt auch dann, wenn in Rechnung gestellt wird, dass der Versuch, die Habilitation bundesgesetzlich abzuschaffen, nicht dazu geführt hat, dass sie tatsächlich abgeschafft ist (sondern dieser Versuch erst einmal nur bezeugte, dass Hochschulpolitiker/innen mitunter wenig von akademischer Kultur und der Langfristigkeit kultureller Veränderungsprozesse verstehen). Vor allem die internationale Unüblichkeit der Habilitation und das Bestreben, wettbewerbsfähig zu bleiben, wird gleichwohl die Bedeutung der Habilitation sukzessive mindern.

Die Juniorprofessur dürfte dabei voraussichtlich nicht zum neuen Königsweg avancieren – dazu war ihre Einführung zu dilettantisch angegangen worden. Doch sie wird sich gewiss als einer unter mehreren Zugangswegen zur Vollprofessur etablieren. Angesichts des problematischen Stellenkegels an den Universitäten – deutlich zu wenig Mittelbaustellen angesichts des professoralen Ersatzbedarfs der nächsten Jahre – werden daneben Projektstellen und Drittmittelkarrieren wesentliche Zugangswege zur Professur bilden. Soll die Wettbewerbsfähigkeit der Auswahlverfahren für Professuren aufrecht erhalten werden, wird es unmöglich sein, die nichthabilitierten Bewerber/innen mit Projektkarrieren auszuschließen – sie also, wie bislang noch in vielen Fächern üblich, wegen „fehlender formaler Voraussetzungen“ in der ersten Auswahlstufe, derjenigen nach ‚Papierlage‘, auszuwählen.

Regional differenziert, nämlich abhängig von landesrechtlichen Regelungen, wird künftig das Berufungsrecht gestaltet sein. Bereits heute

treffen in der Hälfte der Länder die Hochschulen die Letztentscheidung bei Berufungen bzw. können das Berufungsrecht übertragen bekommen. Traditionell berief die Ministerin oder der Minister die Professoren und Professorinnen – aus durchaus guten Gründen, wie sich bereits bei Schleiermacher nachlesen lässt. Gewiss müsse, so der Berliner Universitätsreformer 1808, die Universität „am besten wissen, was sie bedarf ...; und da man bei ihren Mitgliedern Bekanntschaft voraussetzen darf mit allem, was sich Merkwürdiges auf dem vaterländischen Gebiete der Wissenschaften regt, so muss sie auch wissen, wo sie ihren Bedarf finden kann.“ Allerdings, so heißt es weiter, möchte wohl auch „niemand dafür stimmen, ihr jede Wahl allein zu überlassen; die Universitäten sind im ganzen so berüchtigt wegen eines Geistes kleinlicher Intrige, so dass wohl jeder ... von den in literarischen Fehden gereizten Leidenschaften, von den persönlichen Verbindungen die nachteiligsten Folgen befürchten wird“.<sup>14</sup>

Daher gab es lange Zeit hindurch das beim Staat angesiedelte Berufungsrecht, ausgeübt auf der Grundlage akademisch erstellter Vorschlagslisten. Dies ändert sich nun. Regionale Unterschiede bestehen hierbei darin, dass es mitunter definierte Ausnahmen gibt (etwa dass ein Einspruch der Gleichstellungsbeauftragten zu ministerieller Befassung mit dem Vorgang führt), dass es mit einer Anzeigepflicht beim Ministerium verbunden ist, dass die neue Berufungspraxis befristet wird und vor einer Verstetigung evaluiert werden soll, oder aber dass die Übertragung des Berufungsrecht an Rektor oder Präsidentin völlig unkonditioniert erfolgt.

Worauf aber wird berufen? Bislang war das übersichtlich: entweder eine FH- oder eine Universitätsprofessur<sup>15</sup>, diese wiederum entweder mit C2, C3 oder C4 besoldet. Damit die Übersichtlichkeit auch sichtbar wird, betonen die Universitätsprofessoren gern, dass sie „Univ.-Prof.“ sind, und die C4-Besoldeten an Universitäten schreiben gern auf ihre Briefköpfe, dass sie einen „Lehrstuhl“ besetzten. So lässt sich erreichen, dass die seit

---

<sup>14</sup> Friedrich Daniel Ernst Schleiermacher: Gelegentliche Gedanken über Universitäten in deutschem Sinn. Nebst einem Anhang über eine neu zu errichtende [1808], in: Ernst Müller (Hg.), Gelegentliche Gedanken über Universitäten, Leipzig 1990, S. 211-213.

<sup>15</sup> Aus Vereinfachungsgründen und weil sie quantitativ nicht so ins Gewicht fallen, wird hier darauf verzichtet, auf Berufsakademie-, PH- und künstlerische Professuren einzugehen.

langem abgeschaffte Unterscheidung von Ordinariat und Extraordinariat doch irgendwie weiterlebt<sup>16</sup>. Die Bemühungen um Distinktion werden aber künftig aller Voraussicht nach mehr Fantasie erfordern, denn die Vielfalt wächst. Dies beginnt bei der professoralen Personalstruktur. Binnen kurzem werden es neben der herkömmlichen Unterscheidung von FH- und Universitätsprofessur eine Ausdifferenzierung der letzteren in voraussichtlich drei Positionen geben: Forschungsprofessur, Lehrprofessur und Juniorprofessur (bei letzterer mit landesrechtlichen Unterschieden hinsichtlich der mehr oder weniger intensiven Un-/Gleichstellung gegenüber den anderen Professoren/-innen).

In diesem Zusammenhang wird man sich von der Vorstellung zu verabschieden haben, dass sämtliche Professoren und Professorinnen eine einheitliche Lehrverpflichtung haben. Entweder wird es künftig unterschiedliche Lehrdeputate in Abhängigkeit von der jeweiligen Professorenkategorie geben, oder die Lehrdeputate einer Organisationseinheit werden gepoolt und dann belastungsabhängig auf die einzelnen Personen verteilt. Letzteres scheint die klügere Lösung zu sein, da phasenweise unterschiedliche Schwerpunktsetzungen, z.B. in Forschung oder Administration, besser berücksichtigt werden könnten. Das hieße konkret: Allen Professoren wird zunächst eine (vergleichsweise hohe) Lehrverpflichtung gegeben, und von dieser wird dann entsprechend diverser Belastungen (Administration, Forschungsprojektleitung, aber auch z.B. Anzahl der zu betreuenden Studienabschlussarbeiten) ermäßigt. Umgekehrt ließe sich dies auch organisieren, indem statt eines solcherart flexibilisierten Lehrdeputats ein durchschnittliches Forschungsdeputat pro Hochschullehrer/in definiert und dieses in Abhängigkeit von den tatsächlichen Forschungsaktivitäten differenziert verteilt wird. Bei denjenigen, die ein hohes Forschungsdeputat haben, würde sich damit automatisch das Lehrdeputat verringern. Schließlich ließen sich auch Administrationsaufgaben im Rahmen einer gepoolten Deputats differenziert verteilen und mit dem Umfang der Aufgaben in Lehre und Forschung synchronisieren.

---

<sup>16</sup> In 14 von 16 Bundesländern liegen diese „Lehrstuhlinhaber“ damit allerdings neben dem Hochschulrecht. Nur in Bayern und Baden-Württemberg kennen die Hochschulgesetze Lehrstühle.

Gewöhnungsbedürftig wird es auch sein, dass Professuren als befristete Stellen ausgeschrieben werden, und dass sie nicht mehr automatisch mit einer Verbeamtung verbunden sind.

Diese positionale Ausdifferenzierung wird verbunden sein mit Besoldungsunterschieden: W2 oder W3, verbunden mit je nach finanzieller Leistungskraft des Bundeslandes bzw. der Hochschule komfortableren oder geringeren Möglichkeiten, Belastungs- und Leistungszuschläge zu bekommen; verbunden aber auch mit regionalen Unterschieden bereits in der Grundbesoldung, da im Zuge der Föderalismusreform die diesbezügliche Bundeseinheitlichkeit aufgegeben wurde. Hinzu tritt die Spezialität, dass es noch auf Jahrzehnte hinaus C-Besoldete an den Hochschulen geben wird, die Vertrauensschutz genießen. Sie haben einerseits höhere Bezüge als ihre jüngeren Kollegen und müssen nicht um Leistungszuschläge feilschen; andererseits aber sind sie auch zur Immobilität bis zur Pensionsgrenze verdammt, denn jede Wegberufung ist nur mit einem Wechsel in die W-Besoldung möglich.

Wiederum quer zu diesen neuen internen Hierarchisierungen der Professorengruppe nach Funktion und Bezügen liegt eine weitere kommende Differenzierung: die nach dem Renomee der Hochschulen, denn dieses bestimmt wesentlich die Reputation der Hochschullehrer/innen. Das Renomee der einzelnen Hochschulen ist auch bislang schon unterschiedlich. Doch werden diese Unterschiede künftig betont werden, wenn die Hochschulen explizite Funktionszuweisungen erhalten – Forschungsuniversität oder Lehruniversität z.B. –, und wenn die Ausstrahlung der Hochschulen – regional, gesamtstaatlich, international – durch Rankings und Exzellenzwettbewerbe unübersehbar bzw. nicht mehr kaschierbar wird.

Schließlich kann auch die zunehmende Gründung nichtstaatlicher Hochschulen die herkömmliche Renomee-Verteilung unter den deutschen Hochschulen durcheinanderwirbeln. Bislang war eine widersprüchliche Neigung der Professoren an den privaten Hochschulen ausgeprägt: Man wurde nicht müde, das freiheitliche und wettbewerbliche Klima an der



eigenen Einrichtung zu lobpreisen, und bewarb sich gleichzeitig ohne Unterlass an staatliche Hochschulen – also in die dortige Besoldung, den Beamtenstatus und die Pensionsberechtigung hinein. Mit der Attraktivitätsminderung der Professur an den öffentlichen Hochschulen haben die privaten alle Chancen, dieses bisherige Bewerbungsmuster aufzubrechen. Hinzu tritt, dass es künftig nicht nur staatliche, private und sonstige nichtstaatliche (meist konfessionelle) Hochschulen geben wird, sondern auch verselbstständigte, ehemals staatliche Hochschulen, etwa Stiftungsuniversitäten. Die Auswirkungen dieser neuen Konstruktionen auf die professoralen Beschäftigungsverhältnisse sind derzeit noch nicht absehbar.

Eine wesentliche Wirkung der zahlreichen Differenzierungsprozesse wird darin bestehen, dass die durchschnittliche Attraktivität der Professur sinkt. Bislang zehrten die Professoren/-innen vom überkommenen Sozialprestige ihres Standes. Das bildete sich beispielsweise im bislang üblichen Verständnis der „amtsangemessenen Besoldung“ ab. Hier hat die W-Besoldung eine entscheidende Schneise geschlagen. Künftig wird es einzelnen Professurinhaber/-innen gelingen, ihre Stellung komfortabler auszugestalten, als dies bisher möglich war. Doch im Durchschnitt wird der Hochschullehrerberuf an finanzieller Attraktivität verlieren, gefolgt von einer Absenkung des symbolischen Prestiges. Die Ressourcenausstattung wird wesentlich davon abhängen, an welcher Hochschule die Professur angesiedelt ist. Die individuelle Freiheit, eigene Tätigkeitsschwerpunkte zu setzen, wird sehr viel stärker als bislang von Leistungsnachweisen abhängen.

An all dem lässt sich auch durchaus Positives entdecken. So ist eine Normalisierung der Professur im Reputationsspektrum der Berufe auch eine Angleichung an andere Länder, die nicht nur bedauert werden muss. Und: Wo berufliche Positionen weniger attraktiv sind, dort steigen die Chancen für Frauen, auf solche Positionen zu gelangen. Hier wird dann also etwas Richtiges aus zur Zeit falschen Gründen passieren.

# „Die universitäre Revolution: Durch Fusion zum globalen Bildungsplayer“

**Prof. Dr. sc. tech. Horst Hippler**  
**Rektor der Universität Karlsruhe (TH)**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

in den vergangenen Jahren taumelten wir von einer Krise in die nächste. Nach der Internet-Blase folgte die Immobilienblase und eine Rohstoffblase, die Kreditkartenblase dürfte auch in nächster Zeit platzen. Spekulationen tragen dazu bei, die Geschwindigkeit des Karussells noch zu erhöhen. In der globalen Preissteigerung der Nahrungsmittel haben wir erlebt, dass die Fliehkräfte dieses Karussells ganze Gemeinwesen erschüttern und möglicherweise kollabieren lassen können, und die gegenwärtige Finanzkrise droht noch schwere Schäden anzurichten. Die Gegenmaßnahmen zur Abwendung des vermeintlich Schlimmsten vernichten nicht nur Steuergelder in schier unfassbarer Höhe und hemmen damit letztlich die Kaufkraft und den Konsum der Bürger. Vielmehr tragen die Gegenmaßnahmen dazu bei, dass sich eine Kultur des Blauen Auges ausbreitet, in der sogleich die nächste Krise grundgelegt ist. Viele Unternehmen versuchen heute, ein wenig Unabhängigkeit von der permanenten Kriselei zu gewinnen, indem sie sich auf vielen Märkten aufstellen. Früher nannte man das klassisch: Risikostreuung, heute heißt das Globalisierung. Das klappt auch ganz gut, zumindest solange nicht die gesamte Weltwirtschaft in die Krise gerät. Gefragt ist angesichts dieser Entwicklungen ein vorausschauendes Wirtschaften und die Analyse von Megatrends. Begrenztes Managerdenken aus dem BWL-Lehrbuch wird damit zum Hindernis, wenn es gilt, die großen Linien zu erkennen und zu analysieren. Diese Erkenntnis bricht sich zunehmend Bahn, was sich auch an der zunehmenden Präsenz von Geistes- und Sozialwissenschaftlern in führenden Positionen in Unternehmen zeigt.

Angesichts der zyklischen Megakrisen die unsere gesamte Aufmerksamkeit fesseln, geraten die vielen Dauerkrisen leicht in Vergessenheit, weil wir uns an sie gewöhnt haben und wir uns bereits in der Misere gemütlich eingerichtet haben. Ich leite eine solche Dauerkrise als Rektor.

Die Universität Karlsruhe steht als Exzellenzuniversität oder plakativer, als Elite-Uni, vergleichsweise gut da, an vielen anderen Hochschulen ist die Unterfinanzierung der vergangenen Jahrzehnte noch deutlicher zu spüren. Hierzu nur ein paar Zahlen: Vor wenigen Wochen haben wir uns über die Nachricht gefreut, dass der gesamtdeutsche Haushalt von Bund, Ländern und Kommunen im Jahr 2007 erstmals seit ewigen Zeiten wieder im Plus war – mit 200 Millionen Euro. Allein an meiner Universität besteht aber ein Sanierungsbedarf von 290 Mio. Euro – davon 40 Prozent in der höchsten Dringlichkeitsstufe! Seit Jahren schrumpft zudem der Haushalt der Universitäten de facto – denn das absolute Budget wurde eingefroren, die Inflationsrate wird also nicht ausgeglichen.

Unbestreitbar ist aber, dass Wissenschaft und Bildung ökonomische Faktoren erster Güte sind. Wenn wir akzeptieren, dass unser wirtschaftlicher Erfolg und unser Reichtum letztlich auf Wissen basieren, müssen wir diese Erkenntnis auch in unserer praktischen Lebenswelt berücksichtigen.

Was heißt das?

Wissenschaft und Bildung sind nicht nur die Aufgabe des Staates, sondern Aufgabe auch der Wirtschaft und der Gesellschaft insgesamt. Wir richten unser Augenmerk sehr oft auf die wenigen exzellenten US-amerikanischen Universitäten und vergleichen uns mit ihnen. Durch den Zusammenschluss der Universität Karlsruhe mit dem Forschungszentrum zum Karlsruher Institut für Technologie (KIT) haben wir einen ersten Schritt in die richtige Richtung gemacht: Gemeinsam haben wir die kritische Masse, um im internationalen Wettbewerb wahrgenommen zu werden.

KIT wird der europäische Standort in der Energieforschung schlechthin sein, auch im Bereich Optik und Photonik oder in der Nanotechnologie

werden wir ganz vorne mitspielen können. Darüber hinaus haben wir auch insgesamt ein exzellentes Kompetenzportfolio und hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die interdisziplinär zusammenarbeiten und Unglaubliches leisten. Von der finanziellen Ausstattung der internationalen Spitzeninstitute sind wir aber noch meilenweit entfernt, das MIT hatte zuletzt ein Jahresbudget von rund 9 Milliarden US-Dollar. KIT wird dagegen mit spärlichen 600 Millionen Euro auskommen müssen.

Woran liegt das?

In den USA, um bei meinem Beispiel zu bleiben, ist es eine Selbstverständlichkeit, dass Unternehmen, die mit Forschungseinrichtungen kooperieren, nicht nur die konkrete Forschungsarbeit des Wissenschaftlers unterstützen, sondern mit sogenannten Overhead-Mitteln die Einrichtung als Ganzes, die Räumlichkeiten, die laufenden Kosten, die Organisation und die Verwaltung mittragen. Dieser Overhead-Anteil liegt teilweise bei 60 Prozent! Von hundert Dollar, die die private Hand in den USA die Forschung gibt, landen also nur 40 tatsächlich beim Wissenschaftler. In Deutschland und in Europa gibt es diesen *Overhead* bislang so gut wie kaum – lediglich die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), und damit letztlich wieder der Staat – bewilligt 20 Prozent *Overhead*. Viele Unternehmen, die in den USA ohne mit der Wimper zu zucken ihren Beitrag zur Deckung der Gemeinkosten beitragen, feilschen mit deutschen Universitäten selbst um lächerlichste Summen, wollen dafür aber Forschungsergebnisse bekommen, die den US-amerikanischen mindestens ebenbürtig sind. Das Prinzip ist klar: Gemeinkosten möge bitte der Staat grundfinanzieren, die Rosinen pickt sich dann die Wirtschaft heraus.

Durch die überwiegend staatliche Finanzierung der Wissenschaft betreiben wir indirekte Wirtschaftsförderung. Im Klartext: Wir subventionieren unsere Unternehmen massiv, indem wir ihnen Forschung auf höchstem Niveau zu Dumpingpreisen anbieten. Die Grenzen der Wissenschaft in Deutschland sind damit schnell ausgemacht: Wo der Staat nicht zumindest indirekt finanziert, wird im Allgemeinen nur wenig geforscht. Wenn wir tatsächlich zu einer neuen Bildungs- und

Forschungskultur gelangen wollen und unsere Wissenschaft im internationalen Maßstab erfolgreich sein soll, wenn wir auch das Land bleiben wollen, in dem neue wissenschaftliche Erkenntnisse in wirtschaftliche Prosperität verwandelt wird, dann kann die Schlussfolgerung aus den eben skizzierten Zusammenhängen nur lauten, dass wir mehr private Verantwortung benötigen. Der ökonomische Nutzen, den die Unternehmen aus Forschung und Lehre ziehen, muss sich in einem Engagement für die Wissenschaftseinrichtungen widerspiegeln. Die deutsche Wirtschaft muss lernen, langfristig in Einrichtungen zu investieren, nicht in kurzfristige Resultate!

Darüber hinaus ist es in den USA keine Seltenheit, dass Alumni, erfolgreiche Unternehmer oder Philantropen ihr finanzielles Glück mit öffentlichen Einrichtungen, auch mit Forschungsinstitutionen, teilen. Diese Kultur ist in den USA über Jahrzehnte gewachsen, und wird nach wie vor gepflegt. Ich erinnere nur an den legendären Ausspruch von John D. Rockefeller: „Der Mann, der reich stirbt, stirbt in Schande.“ Die Einrichtung des Hector-Wissenschaftsfonds an der Universität Karlsruhe mit 200 Millionen Euro Stiftungsvermögen ist ein Startschuss für diese neue Philosophie, sie ist der Kick-Start in eine neue Ära der Beziehungen von Wissenschaft und Wirtschaft.

Eines müssen wir aber zugeben: Bisher war es für den privaten Mäzen oder für das Industrieunternehmen oftmals eine Tortur, bis die Zusammenarbeit mit einer Universität zum Laufen kam. Am Karlsruher Institut für Technologie werden wir auch hier neue Wege gehen. Wir haben bereits eine Innovationsstiftung auf den Weg gebracht, deren Anliegen alle Facetten der Förderung der wirtschaftlichen Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnis ist, auch über das Instrument des Risikokapitals. Auf der anderen Seite werden wir mit einer eher philanthropisch ausgerichteten KIT-Stiftung ein Instrument schaffen, das auch aus vielen kleinen Gaben einen großen Effekt für Studierende und Wissenschaftler erzielen kann.

Aber nicht nur hinsichtlich der Kooperation mit der Wirtschaft und im Fundraising wollen wir mit KIT Zeichen setzen.

Eine kleine Randbemerkung zur Namenswahl KIT:

Die Ähnlichkeit zum MIT, dem bekannten Institut in den USA ist durchaus beabsichtigt – und hat eine historische Fundierung. Das Polytechnikum in Karlsruhe wurde als Reaktion auf die damals wie heute hervorragende Ecole Polytechnique in Paris gegründet. Bald wurde das Karlsruher Modell weltweit zum Vorbild: Die INSA de Lyon ist eine Kopie der Karlsruher Hochschule, ebenso erfolgte die Gründung der ETH Zürich und des MIT in den USA nach Karlsruher Muster. Insofern ist es nur logisch, wenn aus dem Forschungszentrum Karlsruhe und der Universität nun das KIT werden – man könnte sagen: Die Mutter übernimmt den Namen der erfolgreichen Tochter als Zeichen der eigenen Erneuerung.

Die Fusion der Elite-Universität Karlsruhe mit dem Forschungszentrum Karlsruhe im KIT durchbricht die bisher bestehende Versäulung in der deutschen Wissenschaftslandschaft. Bisher arbeiten Max-Planck-Institute, Helmholtz-Zentren und Fraunhofer-Institute selbständig und nicht mit den Universitäten und Hochschulen koordiniert an wissenschaftlichen Fragestellungen. Eine Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen gibt es zwar schon seit Jahrzehnten, doch erfolgte diese Zusammenarbeit bislang im Wesentlichen ad hoc und projektbezogen bzw. basierte auf den guten Beziehungen einzelner Wissenschaftler.

Doch wo liegen die Vorteile der Zusammenführung von Forschungszentrum Karlsruhe (FZK) und Universität Karlsruhe?

- Wissenschaftliche Exzellenz auf Weltspitzenniveau
- Internationale Wettbewerbsfähigkeit durch die größere kritische Masse
- Gemeinsame Strategie-, Struktur- und Entwicklungsplanung
- Steigerung der Attraktivität für die besten Köpfe aus der ganzen Welt
- Optimale Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Synergien durch Zusammenwachsen der wissenschaftlichen und administrativen Einheiten

Diese Aufzählung ist mehr als die Bündelung hehrer Ziele. Nur ein Beispiel: Im Bereich Energie werden wir nicht nur die Vorreiterrolle in Deutschland, sondern sogar in ganz Europa übernehmen. Welche

Bedeutung das auch für den Wirtschaftsstandort Deutschland hat, ist offensichtlich.

Im Bereich der Forschung können wir in KIT deutliche Mehrwerte erzielen: Gerade weil wir nun die kritische Masse überschritten haben, werden wir in der Lage sein, uns den wechselnden Herausforderungen und Aufgaben in der Forschung schnell und reibungslos anzupassen. Zudem können wir auf inhaltlicher Ebene durch gemeinsame strategische Planung der Forschung Synergien freisetzen, die die Universität und das FZK für sich genommen nicht erreicht hätten. Die Forschungsstärke des KIT wird zudem zu einer deutlich erhöhten Außenwahrnehmung führen. Bereits heute blicken zahlreiche internationale Beobachter gespannt auf KIT und erwarten von uns neue Impulse.

Im Bereich der Lehre sind die Mehrwerte von KIT kaum zu übersehen: Durch die Einbeziehung der FZK-Wissenschaftler in die Lehre sind wir in der Lage, das Betreuungsverhältnis deutlich zu verbessern. Der Durchschnitt in Europa liegt bei einem Lehrenden zu 20 Studierenden, wir wollen es schaffen dieses Verhältnis deutlich zu verbessern, unser Maßstab sind hierbei die internationalen Spitzenuniversitäten, die ein Verhältnis von etwa 1:5 aufweisen. Zudem werden wir die Studierenden frühzeitig in Forschungsprojekte und Industrieprojekte einbinden und dadurch einerseits unseren Absolventen exzellente Ausgangsbedingungen verschaffen, und andererseits hervorragende Nachwuchswissenschaftler ausbilden.

Im Bereich der Innovation, also des outputs von KIT in Richtung Wirtschaft, setzen wir auf ein neues Konzept. Innovation umfasst in unserem Verständnis drei Dimensionen:

Erstens: Innovation ist klassischer Forschungstransfer. Forschungstransfer bedarf er der gezielten und koordinierten Weiterentwicklung von Erfindungen bis zur Patent- und Produktreife. Allein aus der Universität Karlsruhe (TH) wurden von Anfang 2004 bis Ende 2006 91 Erfindungen beim Technologielizenzbüro gemeldet, auf 23 davon wurden Patente angemeldet. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen!

Zweitens: Innovation ist Business-Development. Die Zahl der erfolgreichen Unternehmensausgründungen aus der universitären Forschung wächst permanent. Allein aus dem FZK und der Universität heraus wurden von 1998 bis 2006 250 start-ups gegründet, von denen ein vergleichsweise hoher Anteil heute noch erfolgreich wirtschaftet, nur wenig mehr als 25 start-ups haben sich nicht etablieren können. An KIT werden wir gezielt nach tragfähigen Konzepten suchen und starke Anreize setzen zur Ausgründung von Unternehmen.

Drittens: Innovation ist Career-Service: Die Durchlässigkeit zwischen Universität und Wirtschaft in beide Richtungen bietet für beide Partner erhebliche Vorteile. Der Erwerb von Industrieerfahrung bietet Wissenschaftlern Einblicke in die Anforderungen der Wirtschaft, die Einbeziehung in die universitäre Forschung in ihrer ganzen Interdisziplinarität eröffnet für die Industrie neue Perspektiven und Geschäftsfelder. Wir fördern die parallele Tätigkeit von Wissenschaftlern am KIT und in Unternehmen. Bislang haben wir 11 *shared Research Groups* und 7 *shared Professorships* eingerichtet, die jeweils zu 50 Prozent von KIT und von Industriepartnern finanziert werden.

Mit der Gründung des KIT haben wir als erste die bislang bestehende Versäulung der Wissenschaftslandschaft in Deutschland aufgebrochen. Und wir haben bereits viele Nachahmer: Die RWTH Aachen und das Forschungszentrum Jülich folgen unserem Vorbild, wenngleich in kleinerem Maßstab, und auch in Berlin gibt es Bestrebungen, die Universitäten und Forschungsstätten besser zu integrieren. In Lyon wird derzeit über eine Verschmelzung der verschiedenen Ecoles und Hochschulen nachgedacht, in Straßburg werden drei Universitäten vereinigt, auch hier steht KIT im Hintergrund. Wenn Sie so wollen, ist die Aufbrechung der Versäulung in der deutschen Wissenschaftslandschaft eine maßgebliche Folge der Exzellenzinitiative – wobei ich gestehen muss, dass wir diesen Schritt auch gegangen wären, wenn wir die zusätzlichen Ressourcen aus der Exzellenzinitiative nicht erhalten hätten. Das wäre uns zwar sicher deutlich schwerer gefallen, aber wir sind von der Richtigkeit und Wichtigkeit dieses Schrittes zutiefst überzeugt.

Vielen Dank.



---

# Zur Integration von Forschung und Lehre – Wo bleibt die angewandte Forschung

**Dorothee Dzwonek**  
**Generalsekretärin der DFG**

Liebe Frau Schick,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

während der Vormittag ja eher den originellen Konzepten „Zurück in die Zukunft“ galt, soll es nun angeblich auf das glatte Parkett gehen.

Frau Schick, ich glaube das Parkett der DFG ist gar nicht so glatt, wie Sie meinen. Es ist eigentlich ganz klar geregelt und weil wir jetzt schon bei den Fakten sind, möchte ich Ihnen auch besonders verdeutlichen, was die DFG ist, was sie tut und was ihre Ziele sind. Dabei werden wir sicherlich auch zur Beantwortung der Frage kommen, ob man überhaupt noch eine Differenzierung zwischen angewandter Forschung und Grundlagenforschung in der Forschungsförderung machen sollte oder eher zwischen den Strategien der Hochschulen.

Was ist die DFG? Die Aufgaben und Ziele der DFG sind nach ihrer Satzung klar geregelt. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft dient der Wissenschaft in allen ihren Zweigen. Dies geschieht durch die finanzielle Unterstützung von Forschungsaufgaben und durch die Förderung der Zusammenarbeit unter den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

Das hört sich doch eigentlich ganz gut an.

Die DFG ist ein Mitgliederverein. Die Förderung und Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses liegt dabei besonders in unserem Blickpunkt. Daher orientieren wir uns natürlich in der Frage der Neumitgliederaufnahme besonders an diesem Ziel. Für die Aufnahme in die DFG ist deshalb der Besitz von Forschungseinrichtungen von hoher

Bedeutung. Von den etwa 100 Universitäten in Deutschland ist es bisher 69 Universitäten gelungen, Mitglied zu werden.

Es gibt aber noch einige auf der Warteliste. Ich will allerdings klarstellen, dass wir nicht zwischen Universitäten und Fachhochschulen differenzieren, sondern nur nach der Qualität gehen. So ist es auch bei unseren DFG-Förderprogrammen.

Die DFG-Förderprogramme stehen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aller Fachdisziplinen mit abgeschlossener wissenschaftlicher Ausbildung, also in der Regel mit Promotion, an allen deutschen Forschungseinrichtungen zur Verfügung, also auch promovierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an Fachhochschulen. Angehörige von Fachhochschulen sind beispielsweise im Normalverfahren und in Schwerpunktprogrammen uneingeschränkt antragsberechtigt.

Was die institutionelle Antragsberechtigung angeht, sieht es da jedoch etwas anders aus. Das von den Fachhochschulen oft nachgefragte Programm, das frühere HBFG-Programm, wurde durch das Forschungsgroßgeräteprogramm ersetzt. In diesem Programm sind zwar auch die Fachhochschulen institutionell uneingeschränkt antragsberechtigt. Durch das Forschungsgroßgeräteprogramm ist jedoch im Vergleich zum früheren Verfahren eine Verschlechterung eingetreten. Das ist dadurch entstanden, dass das Programm sehr eng auf eine 100-prozentige Forschungsaufgabe zugeschnitten ist. Dies wirkt sich aber nicht nur auf die Fachhochschulen aus, sondern auch auf die Universitäten. Die zur Verfügung stehenden Mittel fließen kaum mehr ab. Dieser Zustand muss dringend geändert werden.

Im Programm Sonderforschungsbereiche, dem sicherlich bekanntesten Förderprogramm, können Fachhochschulen als beteiligte Hochschule auftreten. Deren Mitarbeiter und Professoren können hier auch Teilprojektleiter sein.

Ich will nun zum eigentlichen Thema kommen, auf das Sie alle warten, auch wenn es heute Morgen schon zum Teil beantwortet wurde. Es

---

handelt sich um das Thema der Beteiligung der Fachhochschulen an den Graduiertenkollegs.

Das Programm der Graduiertenkollegs sieht explizit eine Zusammenarbeit von Fachhochschulen und Universitäten in der strukturierten Doktorantenausbildung vor. Dies wurde bereits im April 2002 vom Bewilligungsausschuss für die Graduiertenkollegs im Rahmen der Neuausrichtung des Gesamtprogramms beschlossen. Die Graduiertenkollegs sollen demnach auch dazu dienen, neuartige Kooperationen einzuleiten, beispielsweise in institutioneller Form, durch Kooperationen mit Partnern, die sonst keinen Rahmen oder Anreiz zur Zusammenarbeit hätten. In diesem Programm können auch Fachhochschulen als beteiligte Hochschulen auftreten. Wichtig ist natürlich, dass zunächst ein gemeinsames Forschungsfeld gefunden wird.

Ich denke, hier liegt auch ein wenig die Wurzel des Übels in der Diskussion. Wir sprechen immer wieder davon, dass es Hemmschwellen gibt, dass sich die Universitäten schwer tun, mit den Fachhochschulen zu kooperieren. Das ist sicherlich auch alles richtig, aber der Punkt, der auch im Vortrag von Herrn Hippler angesprochen wurde, ist der, dass Kooperationen eben auch von einem verbindenden Interesse leben. Dieses Interesse muss ein gemeinsames Forschungsziel sein. Ein Forschungsziel, das jeder für sich, in seiner Weise von verschiedener Seite aus erarbeitet und bei dem sich unter Umständen in einem Graduiertenkolleg auch komplementäre Felder ergeben können.

Wir haben eine ganze Reihe von herausragenden Beispielen von Forschungsaktivitäten. Ich habe mir im Vorfeld der Tagung einmal die Unterlagen Ihrer Hochschulen angesehen und ich möchte Ihnen nun anhand eines Überblicks aufzeigen, wie vielfältig diese Themen sind. Diese Projekte kommen übrigens keineswegs nur aus den technischen Fächern. Es gibt bei der DFG sehr interessante Forschungsprojekte, die vom Titel her nicht von universitären Projekten zu unterscheiden sind und auch sehr hohe Fördersummen bekommen.

Alle Beispiele, die ich Ihnen vorstelle, liegen deutlich über 200 T€. Und als ich heute Morgen erfahren habe, dass auch der Rektor der

Fachhochschule Lübeck mit uns diskutieren wird, habe ich mich natürlich gefreut, dass gerade seine Hochschule das Höchstvolumen im Normalverfahren einfahren konnte. Das besagte Projekt aus dem Bereich Bauwesen erhielt eine Fördersumme von über 400 T€. Sie sehen also, eine DFG-Forschungsförderung im Fachhochschulsektor ist nicht unüblich. Sie muss nur mehr genutzt werden, dann kommen eben auch ganz interessante Themen zustande, wie beispielsweise „Hebräische Typographie“. Aber nicht nur im Normalverfahren, sondern auch in den Sonderforschungsbereichen gibt es gute Beispiele für Verbundprojekte. Ich stelle Ihnen im Folgenden drei Projekte vor.

So gibt es beispielsweise ein Projekt aus dem Transferbereich, das im Anschluss an die Arbeit in einem Sonderforschungsbereich weitergeführt wurde. Hier entstand eine sehr interessante Forschungsk Kooperation mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes. Die Fachhochschule München hat im Fachbereich Sozialwesen eine Teilprojektleitung mit dem interessanten Thema „Erwerbsarbeit, bürgerschaftliches Engagement und Eigenarbeit“ erworben, während die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur in Leipzig den Zuschlag für ein Referenzprojekt aus dem Bereich des Bauwesens bekam.

Diese drei Projekte sind Beispiele für das Finden eines gemeinsamen Forschungsfeldes und der Umsetzung in ein gleichförmiges Forschungsziel.

Die Exzellenzinitiative wurde auch schon angesprochen. Dort verhält es sich auch nicht so, als wenn es keine Beteiligung von Fachhochschulen gegeben hätte. Im Bereich der Exzellenzcluster können Sie folgende drei Projekte aus München, Kiel und Berlin finden. Das sind ausgezeichnete Fachhochschulen, die sich mit ihren universitären Partnern in geschickter Weise zusammengetan haben.

Aus dem Bereich der DFG-Graduiertenkollegs kennen Sie alle das Projekt „Heidelberg-Mannheim“. Leider ist es nicht weitergeführt worden. Ich habe mir die Begründung noch einmal angesehen. Das lag nicht daran, dass die Beteiligung der Fachhochschule fachlich und qualitativ schlecht war. Es lag eher daran, dass das ausgewählte Forschungsfeld und die

umgesetzten Doktorandenthemen zu heterogen erschienen, um in einem Graduiertenkolleg den entsprechenden Rahmen zu finden. Auch das zeigt wieder, dass wir eigentlich immer nur an dem einen arbeiten müssen, nämlich ein Forschungsthema aufzutun, an dem Sie und Ihre Partner in gleicher Weise mitarbeiten können.

Aber es besteht immer Grund zur Hoffnung: Nächste Woche fällt die Entscheidung in Karlsruhe. Es gibt einen sehr positiv begutachteten Einrichtungsantrag der Hochschule Karlsruhe für Technik und Wirtschaft mit der Universität zum Thema „Prozessketten in der Fertigung – Wechselwirkungsmodellbildung und Bewertung von Prozesszonen“. Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir den positiven Beispielen hier bald ein weiteres hinzufügen können.

Bisher war immer nur von Strukturen die Rede. Ich glaube, die Ministerin hat aber sehr Recht gehabt, als sie meinte, dass die Durchlässigkeit des Systems für die einzelnen Studierenden im Qualifikationsprozess auch ein wesentlicher Anreiz dafür sein soll, dass Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen in Graduiertenkollegs auch promovieren dürfen. Für die Unterstützung dieser Fachhochschulabsolventen in Graduiertenkollegs hat die DFG auch schon ein spezifisches Förderprogramm aufgelegt. Ich vermute bloß, dass es nicht allen bekannt ist.

Dieses Förderprogramm gibt es noch nicht sehr lange. Wir haben einen Antragsbestand von circa 300 Anträgen im Programm. Es geht um ein Stipendium, welches in das Graduiertenkolleg mitgenommen wird. Ein Zusatzstipendium, das explizit darauf ausgerichtet ist, ich zitiere, „[...] um besonders qualifizierte Fachhochschulabsolventen und -absolventinnen, sowie besonders qualifizierten Bewerberinnen mit Bachelorabschluss einen zügigen Zugang zur Promotion zu ermöglichen[...].“ Diese Absolventinnen und Absolventen können also ein Qualifizierungsstipendium erhalten. Hier gibt es einen individuellen Ansatz, der die Durchlässigkeit des Systems befördern soll.

Gleichwohl sind trotz dieser Beispiele die Antragszahlen im Verhältnis zu unserem Gesamtbestand niedrig. Das muss ich zugeben. Ich wünschte

mir, es seien mehr. Mehr, die einfach den Mut hätten, bei uns Anträge einzureichen.

Die folgende Statistik zeigt die Entwicklung des Antrags- und Bewilligungsvolumens sowie der Bewilligungsquoten bei Fachhochschulen. Sie weist im Jahr 2002 auf der Basis einer sehr niedrigen Antragssumme einen *Peak* in der Bewilligungsquote auf. Im Hinblick auf das Gesamtfördervolumen der DFG ist das natürlich eine Zahl, die statistisch gesehen ein bisschen fragwürdig erscheint. Die Bewilligungsquote ist seit 2002 zurückgegangen. Auch die Anträge haben sich nicht maßgeblich erhöht. Ich erkläre mir das mit der gleichzeitigen Ausbreitung des ProfUnd-Programms der AiF-Förderung.

Ich werde immer wieder daran erinnert, dass die Diskussion um die Einbeziehung von Fachhochschulen in das Programm der Graduiertenkollegs schon länger andauert. In der Tat führten wir deutschlandweit von September 2002 bis Juni 2003 sechs Veranstaltungen zur Frage der DFG-Fördermöglichkeiten durch. Es zeigte sich aber, dass selbst diese spezifischen Beratungsveranstaltungen nicht zu einem nennenswerten Anstieg der Anträge führten, daher haben wir zunächst einmal die Veranstaltungsreihe abgebrochen. Ich denke aber, dass die Verbünde, die wir vorhin gesehen haben, zeigen, dass es keinen Grund gibt, sich nicht zu trauen. Es zeigt sich deutlich, dass gerade die erfolgreichen Kooperationen den Weg der Forschungsprofilierung vorzeichnen. Sie müssen sich auf die Bereiche konzentrieren, in denen die Universitäten eben nicht so gut sind. Sie müssen Ihre Stärken in ein Feld einbringen, in dem Sie zusammen mit dem anderen Partner besonders leistungsfähig sind.

Trotzdem ist es natürlich immer wieder unbefriedigend, dass Fachhochschulen große Mühe haben, Anträge überhaupt zu stellen. Der Wissenschaftsrat hatte bereits 2003 zu diesem Problem in der DFG Stellung bezogen. Er verwies darauf, dass in erster Linie die häufig unzureichende forschungsbezogene Grundausrüstung, in sächlicher und personeller Form, eine große Rolle spielt. Der Aufwand für einen Antrag bei der DFG erscheint daher hoch, da man die Grundausrüstung mitbringen muss.

Ich zitiere den Wissenschaftsrat: „Dadurch ist es ihren Wissenschaftlern nur schwer möglich, konkurrenzfähige Anträge auszuarbeiten und die Grundausrüstungsforderungen der DFG zu erfüllen.“

Dieser Satz ist sicherlich auch heute noch gültig. An der DFG-Grundausrüstungsforderung können wir aber leider nichts ändern. Unsere Aufgabe ist es schließlich nicht das zu finanzieren, was die Länder in ihrer Grundfinanzierung einsparen. Unsere Aufgabe, und hier erinnere ich nochmals an unser Satzungsziel, liegt in der zusätzlichen Ausrichtung und der zusätzlichen Beförderung von Qualität.

Zum Ausblick: Sie haben sicher Herrn Kleiner auf der Sitzung der Hochschulrektorenkonferenz gehört. Wir haben ernsthaft überlegt, ob wir im Bereich des Findens von geeigneten Forschungsthemen durch eine besondere Beratung zu einer besseren Unterstützung beim Antragschreiben kommen können.

Wir werden daher neue systematische Beratungsgespräche anbieten. Diese werden dann nicht nur von den Kollegen geführt, die für die Graduiertenkollegs zuständig sind und eher formal beraten, was Sie an Promotionsprozessstrukturierung, an gemeinsamen Betreuungsprogrammen und an Interaktion leisten müssen. Nein! Wir werden zusätzlich beim Forschungsthema ansetzen. Wir werden versuchen, Sie darin zu beraten, Ihr Forschungsprofil besser zu nutzen um daraus die Themen abzuleiten, die sich für die Zusammenarbeit mit benachbarten Universitäten eignen.

Ich glaube, dass Sie da eine ganz große Rolle spielen könnten, aber Sie werden auch einen Anreiz für die Universitäten benötigen. Ein Anreiz besteht darin, dass die Universitäten zunehmend auch auf die exzellenten Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen angewiesen sind. Sie müssen die Universitäten einfach nur daran erinnern, dass nicht nur die Chinesen, sondern auch die Fachhochschulabsolventen von nebenan von Interesse sein könnten.

Wenn das alles klappt, wenn das Forschungsthema ordentlich ist und wenn es zu einer gelungenen Kooperation kommt, dann könnten wir uns

vorstellen, solche Kooperationen neben der Förderung im Programm Graduiertenkolleg auch noch mit einer besonderen Prämie auszustatten. Das heißt also, man muss sich verdeutlichen, dass dies ein Zukunftsthema ist, das wir als DFG ernsthaft verfolgen. Hier bietet sich übrigens eine zusätzliche Möglichkeit an, eine Stimulanz für die universitären Partner zu entwickeln.

Man könnte beispielsweise darüber nachdenken, ob man nicht diese Prämie den jungen Talenten, quasi im „Huckepack“ als Mitgift, mit an die Universitäten gibt. Andererseits könnte man das Geld auch lieber den Institutionen für den Kooperationsvertrag und für das gelungene Graduiertenkolleg zukommen lassen.

Ich hoffe, das hilft Ihnen ein bisschen weiter. Bezüglich der Namensgebung sind wir noch im offenen Prozess. Wir würden aber beispielsweise den Namen „Rudolph Diesel“ ganz passend finden. Rudolph Diesel hat auf der Industrieschule in Augsburg gelernt und anschließend an der Technischen Hochschule München studiert. Er war international sehr erfolgreich und ist ein wunderbares Beispiel dafür, dass man auf dem Weg durch die Systeme alle Seiten positiv nutzen kann und dass man in der Wissenschaft auch mit dem Blick auf angewandte Probleme wissenschaftlich bleiben kann.

Vielen Dank!



# Leuphana Universität Lüneburg – eine öffentliche Hochschule für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts

**Dr. Josef Lange**  
**Staatssekretär im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft  
und Kultur**

Der Titel der Präsentation drückt den Anspruch aus, den die Leuphana Universität Lüneburg und das Land Niedersachsen mit dieser Universität verbinden. Um die Ausgangslage im Jahr 2003 zu verdeutlichen, als das Thema Fusion der Universität Lüneburg und der Fachhochschule Nordostniedersachsen auf die politische Tagesordnung in Niedersachsen kam, ist eine Vorbemerkung zu den Erwartungen an die Hochschulen zu Beginn des 21. Jahrhunderts notwendig.

Die Hochschulen haben Lehre und Studium für mehr als ein Drittel eines Altersjahrgangs – mit steigender Tendenz – anzubieten. Im vergangenen Wintersemester lag der Anteil bei 37 Prozent der entsprechenden Altersstufen in den Hochschulen. Als Ziel ist in der Koalitionsvereinbarung der jetzigen Bundesregierung vereinbart, 40 Prozent am Altersjahrgang zu erreichen – und dies nicht nur bei den Anfängern, sondern möglichst auch bei den Absolventen. Was bedeutet dies: Mehr als ein Drittel eines Altersjahrgangs erwartet von Hochschulen etwas anderes als vor 30 oder 40 Jahren 5 bis 10 Prozent.

Die Konsequenzen für die Hochschulen lauten: Differenzierung entsprechend unterschiedlicher Erwartungen, nämlich der Studienbewerber und der Studierenden, des Arbeitsmarkts, der Entwicklung der Wissenschaften, der Entwicklung der verschiedenen Hochschulen und innerhalb der Hochschulen, wobei die Differenzierung innerhalb der Hochschulen die größte Herausforderung für die Hochschulen im nächsten Jahrzehnt sein wird. Die „Exzellenzinitiative“

zeigt, welche Entwicklungen ein solcher Wettbewerb mit erfolgreichen und letztlich nicht erfolgreichen Teilnehmern in einzelnen Hochschulen – dies gilt nicht nur für Universitäten, sondern auch für Fachhochschulen – auslösen kann und auslösen wird.

Niemand kann der Internationalität, der Internationalisierung der Wissenschaft und der Wirtschaft, Stichwort Globalisierung, entfliehen und das bedeutet auch, dass Hochschulen sich um Interkulturalität kümmern müssen.

Schließlich werden von den Hochschulen Beiträge zu Lösungen von Problemen der Gesellschaft erwartet. Peter Glotz hat den deutschen Universitäten vor etwa 10 Jahren vorgeworfen, sie hätten in den damals letzten 25 Jahren die Chance nicht genutzt, ihr Potential an Problemanalyse und Problemlösung tatsächlich zu nutzen und in die Gesellschaft hineinzutragen und dies sei einer der Gründe, weshalb es Hochschulen im öffentlichen Diskurs so schwer hätten.

Schließlich zählt zu den Erwartungen an die Hochschulen, den Bologna-Prozess, die European Higher Education Area bis zum Jahre 2010 zu realisieren. Der Bologna-Prozess kommt zusammen mit dem von den Regierungschefs der Europäischen Union definierten Lissabon-Ziel bis zum Jahre 2010 die Europäische Union zu „the most competitive and dynamic knowledge based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion“ zu machen – so definiert in Lissabon im Jahr 2000 und in Barcelona im Jahr 2002.

Wo stehen wir heute im Europäischen Hochschulraum im Sommersemester 2008? 67 Prozent aller Studiengänge in Deutschland werden in der Bachelor- und Masterstruktur angeboten, 89 Prozent an Fachhochschulen, 62 Prozent an Universitäten. In Niedersachsen sind gut 90 Prozent aller Studiengänge umgestellt. Damit liegt Niedersachsen vor Berlin, Bremen und Brandenburg auf Platz 1.

Aber, wenn Sie die Diskussionen in den Medien verfolgen, dann konnten Sie am 11. April 2008 in den Stuttgarter Nachrichten den Rektor einer

großen Universität vernehmen: „Eigentlich habe ich nie verstanden, warum wir umstellen müssen.“ Meine sehr schlichte Antwort darauf lautet: der Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz hat in den 90er Jahren jedes Jahr mehr als ein Dutzend Briefe unterschrieben „To whom it may concern: this is to certify that the Dipl.-Ing. of University „x“ is equivalent to a masters degree in engineering of a University according to carnegie list no. 1 and 2“. Diese Antwort zeigt die Realität einer globalisierten Gesellschaft, einer globalisierten Wissensgesellschaft, einer globalen Ökonomie, eines zunehmend internationalen Arbeitsmarkts für Hochschulabsolventinnen und -absolventen.

Das war der Hintergrund für die Überlegungen zur Fusion der beiden Hochschulen im Jahre 2003 unter den extrem restriktiven finanziellen Rahmenbedingungen des Landes Niedersachsen.

Das Land war – um den damals scheidenden Landtagspräsidenten und früheren KMK-Präsidenten Wernstedt in seiner Abschiedspressekonferenz wörtlich zu zitieren: „Das Land Niedersachsen ist pleite“. Mit 50 Mrd. € Schulden, einem Haushalt von knapp 22 Mrd. €, einer Nettoneuverschuldung von 3 Mrd. € und einer Zinslast von täglich 7 Mio. € war ein radikaler Sparkurs erforderlich.

Die Frage war, wie schaffen wir in dieser veränderten globalisierten Wissensgesellschaft die Neuausrichtung von Hochschulen und einer Hochschule in einem Land, das von der Einwohnerzahl her so groß ist wie Österreich aber längst nicht so finanzkräftig.

Die Ausgangssituation der beiden Hochschulen:

- die Universität Lüneburg, seit dem 01. Januar 2003 in Trägerschaft der öffentlich rechtlichen Stiftung Universität Lüneburg, Landeszuschuss knapp 25 Mio. €, 6800 Studierende, knapp 500 Personalstellen und davon gut 80 Professuren.
- die Fachhochschule Nordostniedersachsen mit 3 Standorten in Lüneburg, Buxtehude und Suderburg. Seit 1971 als Fachhochschule aufbauend auf alten Traditionen, die auf mehr als 100 Jahre zurückschauen konnten. Landeszuschuss ebenfalls knapp 25 Mio. €, 4300 Studierende, 370 Personalstellen davon 124 Professuren.

Beide Hochschulen waren sowohl in der finanziellen Ausstattung als auch in der Größe an der unteren Grenze dessen, was nach damaliger Einschätzung für Hochschulen in Niedersachsen die Grenze der Konkurrenzfähigkeit war. Deshalb entstand die Idee, die Universität Lüneburg und die Fachhochschule Nordostniedersachsen unter dem Dach der dann erweiterten Stiftung Universität Lüneburg zusammenzuführen. Die fachliche Begründung war: in den Wirtschaftswissenschaften parallele Studienangebote von Universität und Fachhochschule, aber weitgehend unabgestimmt, gleiches im Bereich Sozialpädagogik und Erziehungswissenschaften, im Bereich Naturwissenschaften und Technik, Komplementarität mit nur leichten Überschneidungen im Umweltbereich. Als Ziel wurde definiert, die Studienangebote modellhaft im Sinne des Bologna-Prozesses mit Bachelor- und Master-Abschlüssen aufeinander aufzubauen, Parallelangebote abzubauen und die Studienangebote unter Beibehaltung differenzierter Profile, d.h. Binnendifferenzierung innerhalb der Hochschule, aufeinander zu beziehen, forschungsbasiert auf der einen und anwendungsorientiert auf der anderen Seite. Im Lehramtsbereich sollte die Umstellung im Rahmen der Umstellung der gesamten Lehrerbildung im Land Niedersachsen auf die Bachelor-/Master-Struktur erfolgen. Der Studiengang für das Berufsschullehramt Sozialpädagogik wurde und wird durch die Kompetenz der Fachhochschule gestärkt. Der Diplomstudiengang Sozialpädagogik sollte eingestellt werden aufgrund ausgesprochen negativer Evaluation. Der Bereich Sozialwesen sollte wegen Überkapazitäten in ganz Niedersachsen in Abstimmung mit der Entwicklung der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel in Braunschweig um rund ein Drittel reduziert werden. Über die Vereinigung der Verwaltung beider Hochschulen waren Doppelungen einzusparen, der Außenstandort der Fachhochschule in Buxtehude wird und wurde aufgegeben.

Vom Zeitablauf verlief der gesamte Prozess im Vergleich zu sonstigen Planungsprozessen enorm schnell. Von den Überlegungen im August/September 2003 und der Mitteilung an die Präsidentin und den Präsidenten der beiden Hochschulen bis zur Verabschiedung des Fusionsgesetzes im Landtag verging genau ein Jahr. Das Gesetz zur Fusion der beiden Hochschulen wurde vom Niedersächsischen Landtag einstimmig verabschiedet. Dieses ist nicht selbstverständlich, wenn man

berücksichtigt, dass eineinhalb Jahre vorher einen Regierungswechsel stattgefunden hatte.

Eines der Kernprobleme bei der Fusion war der unterschiedliche Hochschulzugang zur Universität und zur Fachhochschule. Das wurde durch den studiengangspezifischen, differenzierten Hochschulzugang gelöst. Die Regelung des Fusionsgesetzes gilt heute als Regelung für alle Hochschulen des Landes Niedersachsen im Niedersächsischen Hochschulgesetz (NHG), das seit dem 01. Januar 2007 in Kraft ist.

Die Überleitung der Beamten und Angestellten der Fachhochschule in die Stiftung wurde ebenfalls problemlos gelöst. Vor dem Oberverwaltungsgericht Lüneburg fand vor wenigen Wochen eine gemeinsame Verhandlung über Entscheidungen der Verwaltungsgerichte Lüneburg und Göttingen statt: das Oberverwaltungsgericht hat die Entscheidung der Landesregierung und des Niedersächsischen Landtags aus dem Jahre 2002, Hochschulen in die Trägerschaft öffentlich rechtlicher Stiftungen zu überführen und Beamte und Angestellte dorthin überzuleiten, bestätigt. Wegen der grundsätzlichen Bedeutung ist Revision beim Bundesverwaltungsgericht zugelassen. Die Landesregierung geht davon aus, dass die gemeinsame Auffassung aller Fraktionen im Niedersächsischen Landtag bestätigt wird.

Die Aufgaben der fusionierten Universität Lüneburg zu definieren, erwies sich im Gesetzgebungsverfahren als schwierig. Zu den Aufgaben der erweiterten Stiftung Universität Lüneburg gehören die Förderung der angewandten Wissenschaft sowie praxisnahe FuE-Aufgaben: auch dies ist in modifizierter Form in das NHG vom 01.01.2007 übertragen worden.

Die Überleitung „der Fachhochschulprofessorinnen und -professoren in das Amt der Universitätsprofessoren“, so heißt das bei verbeamteten Professuren, ist rechtlich gelöst, mental sehr schwierig, weil inneruniversitär alle möglichen Verfahrensebenen genutzt werden, um die Verfahren nicht so in Gang zu setzen, wie es bei der Fusion beabsichtigt war und einvernehmlich mit den Hochschulen verhandelt war.

Das Gesetzgebungsverfahren zum Fusionsgesetz verlief auch deshalb weitgehend reibungslos, weil der Entwurf des Gesetzes in sehr engem Kontakt mit beiden Hochschulleitungen aus dem Ministerium entwickelt wurde.

Wie schwierig die Umsetzung sich gestaltet, ist daraus zu ersehen, dass drei – so heißt es in der Lüneburger Terminologie – „Alt-Universitätsprofessoren“ gegen die bereits in Kraft getretene Promotionsordnung einer Fakultät klagten, weil damit die Möglichkeit eröffnet wird, dass auch Professuren der früheren Fachhochschule Dissertationen betreuen. Dies sei wie folgt kommentiert: die Regelungen, die in dieser Promotionsordnung gefunden wurden, sind strenger als die Regelungen, auf die sich die sogenannten neuen oder jungen Bundesländer auf der Grundlage einer Empfehlung des Plenums der Hochschulrektorenkonferenz vom Herbst 1992 geeinigt haben, die kooperative Promotionen zwischen Universitäten und Fachhochschulen vorsahen. Hier gibt es in Teilen der Universität Lüneburg einen Rückfall in alte Mentalitäten, die längst überwunden zu sein schienen. Das Problem Lehrverpflichtung ist de facto gelöst. Es gab schwierige Diskussionen über die adäquate rechtliche Form. Die Lösung steht unmittelbar bevor und kommt zu in der Hochschule allgemein akzeptierten Lösungen.

Die Frage der internen Organisation der neu zu gestaltenden Hochschule wurde im Gesetz durch eine organisatorische Experimentierklausel gelöst. Manche Übergangsfragen, z. B. wie setzt man die Findungskommission ein, wie integriert man die Gremien etc. wurden in Überleitungsvorschriften des Gesetzes geregelt.

Was waren die Anzeichen der Entwicklung hin zu etwas Neuem? Es gab bei der Identitätsbildung, der Herausbildung der Corporate Identity der neuen Universität eine Reihe von offenen Fragen. Es gab eine Überzeichnung der hochschularten-spezifischen Unterschiede von Universitäten und Fachhochschulen, die in der Realität nicht fundiert waren. Es gab und gibt, obwohl dies in den letzten Monaten deutlich zurückgeht, Ängste vor einer gegenseitigen feindlichen Übernahme oder Majorisierung. Es gab auf beiden Seiten das Festhalten am „Bekanntem

und Gewohntem“. Es gab aus formalen Gründen, nicht aus Gründen der tatsächlichen wissenschaftlichen Kompetenz etwas, was der Abtprimas der Benediktiner, Notker Wolf, in einem seiner jüngst erschienenen Bücher den „Standesdünkel aus formalen Gründen“ bezeichnet hat, den es sowohl in Unternehmen als auch in Benediktinerabteien gebe: es gibt ihn auch in Hochschulen. Es gab eine merkwürdige Spannung zwischen dem Anspruch auf Selbstorganisation der erweiterten Stiftung Universität Lüneburg und der gleichzeitigen Angst vieler Mitglieder der Universität vor der Eigenverantwortung. Daraus erwuchs die Forderung, die in drei Punkten auch in das Fusionsgesetz aufgenommen wurde, im Gesetz einen Zustimmungsvorbehalt des Ministeriums für Wissenschaft und Kultur zu Kernentscheidungen der erweiterten Stiftung Universität Lüneburg einzubauen. Dies geschah, um friedensstiftend in den Fusionsprozess hineinzuwirken.

Das Ziel war und bleibt, die Zukunft zu gestalten aus einer *Win-Win-Situation* der beiden sich in vielen Bereichen ergänzenden Institutionen, und dies in realistischer Einschätzung der Stärken und Schwächen beider Einrichtungen.

Welche Chancen hat die neue Universität? Es entsteht eine überschaubare Universität mit klarer Profilbildung, mit interner Differenzierung und eigener Auswahl der Studierenden, die auch erfolgreich praktiziert wird. Es entstehen eine interdisziplinäre Zusammenarbeit, die ständige Herausforderung in allen Hochschulen ist, eine Universität verankert in der Region mit internationalen Verbindungen, eine Stiftungsuniversität mit der Chance einer neuen Identität und einer Neustrukturierung in der Binnenstruktur in College, Graduate School und Professional School mit einem verpflichtenden Leuphana-Semester zu Beginn und integriertem Begleitstudium. Die neue Studienstruktur ist im letzten Wintersemester erfolgreich angelaufen. Eine Konzentration ist vorgesehen bei den Masterstudiengängen, um nicht auf jeden Bachelor-Studiengang einen Masterstudiengang folgen zu lassen, sondern sich zu konzentrieren auf die Bereiche, in denen es Stärken und Entwicklungspotentiale gibt.

Das neue Konzept, entstanden nach intensiver Diskussion innerhalb der Universität und zwischen Universität und Ministerium – denn auch die Stiftungsuniversität Lüneburg ist eine Hochschule in staatlicher Verantwortung, wie es im § 1 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes heißt –, ist von der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN) begutachtet worden. Die Gutachtergruppe der WKN war im vergangenen Juli zwei Tage in Lüneburg und hat durch ihre Anwesenheit katalytisch für die weitere Entwicklung der Universität gewirkt. Denn die Ankündigung des Besuchs einer externen Gutachtergruppe führt dazu, dass Dinge in Gang und zum Abschluss kommen, über die man innerhalb der Hochschule ansonsten viel länger redet. Die Empfehlungen der Gutachtergruppe wurden im März d. J. von der WKN beschlossen und sind vor wenigen Tagen als Druckfassung herausgekommen und liegen dem Präsidium vor.

Was hat die Universität aus den Ideen der Fusion gemacht? Sie hat sich beteiligt am Wettbewerb des Stifterverbandes „Profil und Kooperation“ für kleine und mittelgroße Hochschulen. Von den fünf ausgezeichneten Hochschulen kommen zweieinhalb aus Niedersachsen, die Leuphana Universität Lüneburg, die Universität Oldenburg und die TU Clausthal gemeinsam mit der Fachhochschule Nordhausen unter deren Federführung. Das Land hat den Mut zum Wettbewerb belohnt. Die Fördermittel des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft und der Nixdorf-Stiftung wurden für Lüneburg und Oldenburg mit jeweils 200 T€ verdoppelt und für die TU Clausthal mit 100 T€ pro Jahr belohnt. Die Beurteilung der Konzepte durch die Jury ist auf der Homepage des Stifterverbands nachzulesen.

Wie stellt sich der aktuelle Stand der Leuphana Universität Lüneburg dar? Rund 1500 Studienanfänger im vergangenen Wintersemester, das Leuphana-Semester ist erfolgreich gestartet, internationale Kooperationen laufen an. Die Universität wurde durch die Rosalynn and Jimmy Carter Foundation ausgezeichnet für soziales Engagement der Lehrenden und der Studierenden. Das Engagement in der Qualifizierungsinitiative für Weiterbildung und Anerkennung beruflicher Qualifikation einschließlich Hochschulzugang trägt Früchte: die Universität hat Mitte Januar d. J. eine Vereinbarung mit dem



Niedersächsischen Bund für freie Erwachsenenbildung über ein Pilotvorhaben „Offene Hochschule“ abgeschlossen, das vom Ministerium mit rund 230 T€ auf fünf Jahre gefördert wird.

Wie schafft die Universität das alles? Die Universität hat sich in den Wettbewerb begeben und will die Umstrukturierung begleiten durch ein Großprojekt mit der Bezeichnung „Innovationsinkubator“, das aus EU-Mitteln bis zum Jahre 2013 gefördert werden soll. Der Antrag mit einem Gesamtvolumen von 81 Mio. € liegt in Brüssel vor. Der Innovationsinkubator ist das einzige Projekt des Landes Niedersachsen, dem zur notwendigen Gegenfinanzierung des Landes zusätzliche Mittel zur Verfügung gestellt wurden. Dies zeigt, welche Bedeutung und welche Unterstützung die Landesregierung dem Fusions- und Neugestaltungsprozess zumisst.

Der Fusionsprozess ist kein „Sparmodell“. Die Universität Lüneburg ist Hochschule in staatlicher Verantwortung – ebenso wie die anderen vier Stiftungshochschulen Universität Göttingen, Universität Hildesheim, Tierärztliche Hochschule Hannover und Fachhochschule Osnabrück. Die Niedersächsischen Hochschulen, ob in staatlicher Trägerschaft oder in Trägerschaft von Stiftungen, haben einen Globalhaushalt, d.h. im Haushalt stehen zwei Summen – eine Summe für Personal und laufende Sachmittel und eine Summe für Investitionen. Im übrigen obliegt die Mittelverwendung der freien Entscheidung innerhalb der Hochschule und den Zielvereinbarungen zwischen Universität bzw. Fachhochschule bzw. künstlerischer Hochschule und dem MWK.

Das Land hat die Chancen der Universität Lüneburg nicht nur verbal unterstützt und gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen sowie zeitlich befristete Projektfinanzierung gegeben. Vielmehr hat das Land auch strukturell die Finanzierung verbessert: von 43,2 Mio. € im Jahr 2006 über 44,2 Mio. € im Jahr 2007 auf, 54,2 Mio. €, also plus 10 Mio. € im Jahr 2008. Die Universität Lüneburg hat wie alle niedersächsischen Hochschulen eine volle Kompensation für die Tarif- und Besoldungssteigerungen bekommen – über den Zukunftsvertrag von 2005 hinaus, der eine Eigenbeteiligung der Hochschulen an Personalkostensteigerungen von 0,8 Prozent vorsah. Es gibt eine Kofinanzierung für den Innovationsinkubator von 3,5 Mio. €, ferner einen

Ausgleich der strukturellen Unterfinanzierung von 3 Mio. €. Für die Überleitung von Fachhochschulprofessorinnen und -professoren in eine Universitätsprofessur stehen 1,3 Mio. € zur Verfügung, um „Übergeleiteten“ eine entsprechende Ausstattung zu ermöglichen. Schließlich wird anteilig wie bei allen niedersächsischen Hochschulen ein Teil der Energiekostensteigerung vom Land zusätzlich finanziert.

Was bedeutet die Leuphana-Universität Lüneburg? Sie ist eine Chance für Universität und Stadt Lüneburg, aber auch darüber hinaus: die neue Struktur der Universität im Bologna-Prozess wird verbunden mit zusätzlichen Investitionen, damit die Universität als Motor regionaler Entwicklung wirken kann. Die Unterstützung der aktuellen Prozesse durch den Oberbürgermeister der Stadt Lüneburg und die Landräte der umgebenden Landkreise zeigt die Verankerung der Universität in der Region. Die Universität Lüneburg ist vom Anspruch und auch in der Umsetzung eine Verknüpfung von Tradition und Moderne, die zu überregionaler Bedeutung führt. Sie ist kein Sparmodell, sondern eine Innovation. Für die Universität Lüneburg gilt aus der Sicht des Ministeriums gemeinsam mit der Universität der etwas abgewandelte alte Werbespruch: „Es gibt viel zu tun, wir gestalten gemeinsam Zukunft“.

# Das (gescheiterte) Fusionsprojekt Fachhochschule Frankfurt am Main – Fachhochschule Wiesbaden

**Prof. Dr. h.c. mult. Clemens Klockner**  
Präsident der Fachhochschule Wiesbaden

**Prof. Dr. Wolf Rieck**  
Präsident der Fachhochschule Frankfurt/M.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
über die Hintergründe und die Startphase des Projektes „Strategische Partnerschaft zwischen den Fachhochschulen Frankfurt am Main und Wiesbaden“ ist im Rahmen der 37. Jahrestagung des Bad Wiesseer Kreises im Mai 2007 bereits berichtet worden<sup>17</sup>.

Die dem Projekt zugrunde liegende Überlegung einer strategischen Weiterentwicklung des gegenwärtigen Fachhochschulmodells basierte auf dem Ansatz, nachhaltige und zugleich wegweisende Konsequenzen aus den veränderten Rahmenbedingungen der Hochschullandschaft (Erosion der funktionalen Differenzierung zwischen Universitäten und Fachhochschulen aufgrund der Einführung gestufter Studiengänge, Konvergenz der Abschlüsse) zu ziehen. Zugleich bezieht sich das Konzept der Strategischen Partnerschaft auf Empfehlungen des Wissenschaftsrates, der darauf hingewiesen hat, dass zukünftig auch neue, innovative Hochschultypen jenseits der bestehenden Einteilung in Universitäten und Fachhochschulen entstehen können<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Vgl. Klockner, Clemens, Durchlässigkeit fängt im Kopf an- Zum Zusammenwachsen unterschiedlicher Hochschultypen im Bolognazeitalter. In: Hochschulrektorenkonferenz. (Hrsg.): Der Bolognaprozess am Scheideweg?, Dokumentation der 37. Jahrestagung des Bad Wiesseer Kreises 17. Mai – 20. Mai 2007, Beiträge zur Hochschulpolitik 2/2008, S. 44 ff..

<sup>18</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (Hrsg.): Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, Köln 2006.

Die konkrete Zielsetzung des Projektes der Strategischen Partnerschaft, das von zwei Wissenschaftlern der HIS GmbH prozessorientiert begleitet wurde<sup>19</sup>, bestand darin, die Position der beiden Hochschulen im Wettbewerb zu stärken und stabile Zukunftsperspektiven für die Hochschulen zu schaffen. Mit dieser Zielsetzung verbunden war die Erwartung, dass mit einer Partnerschaft:

- eine grundlegende Modernisierung und Neuausrichtung der bestehenden Fachbereiche und Einrichtungen erreicht werden kann, mit der die Veränderungen der bundesdeutschen Hochschullandschaft produktiv angenommen und konstruktiv gewendet werden
- im Prozess des Zusammengehens Innovationsdynamiken freigesetzt werden, die zu einer Hochschule führen, die vom Profil mehr ist als nur die Summe der beiden jetzigen Hochschulen
- die zur Verfügung stehenden personellen und monetären Ressourcen gegebenenfalls effizienter eingesetzt werden können
- differenzierte und profilierte Studienangebote besser genutzt und Synergieeffekte in nicht unerheblichen Ausmaß freigesetzt werden, die zu einer qualitativen Verbesserung der Kernprozesse Lehre, Forschung und Entwicklung sowie in den administrativen Prozessen (insbesondere in der Hochschuleverwaltung) führen sollten.

Der Aufbau der Projektorganisation, die zuvor nur aus der paritätisch besetzten Steuerungsgruppe bestanden hat, wurde fast zeitgleich mit der Entwicklung der Erhebungsinstrumente vorgenommen. Zunächst sind Projektbüros in Frankfurt am Main und Wiesbaden eingerichtet worden, anschließend haben sich die Arbeits- und Projektgruppen konstituiert. An der Fachhochschule Wiesbaden hatte sich zudem ein so genannter Resonanzboden von ca. 20 Mitgliedern der Hochschule gebildet. Dieser hat sich in regelmäßigen Abschnitten mit den Wiesbadener Mitgliedern der Steuerungsgruppe getroffen, kritische Fragen und Aspekte,

---

<sup>19</sup> Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich überwiegend auf den von den HIS-Mitarbeitern erstellten Abschlussbericht: Altvater, Peter, Schröder, Thomas, Strategische Partnerschaft der Fachhochschulen Frankfurt am Main und Wiesbaden, HIS- Projektbericht, Februar 2008.

anstehende Projektschritte und Stimmungen in der Hochschule diskutiert. Dieses Gremium hat sich für alle Beteiligten als hilfreich erwiesen, da es als Informationskanal zur Entmystifizierung des Prozesses beigetragen hat und zudem für die Mitglieder der Steuerungsgruppe wichtige Hinweise auf die Befindlichkeit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter der Hochschule in die Steuerungsgruppe transportiert hat.

Zu Beginn des Prozesses wurde eine Internetplattform auf der Basis von Stud-IP eingerichtet, um die Mitglieder der beiden Hochschulen möglichst aktuell und umfassend über das laufende Projektgeschehen zu informieren. Weiterhin sind im Projektverlauf mehrseitige Projektfortschrittsberichte erstellt worden, in denen die Mitglieder der beiden Hochschulen direkt über den Stand des laufenden Prozesses und die nächsten Schritte informiert worden sind. An beiden Fachhochschulen haben darüber hinaus Informationsveranstaltungen stattgefunden, auf denen über den Projektstand informiert wurde. Visionsworkshops mit Vertreterinnen/Vertretern bereits fusionierter Hochschulen bzw. kooperierender Hochschulen ermöglichten den Mitgliedern der beiden Fachhochschulen Berichte über den Verlauf und die Folgen der Fusionsprozesse bzw. Kooperationsprozesse in Erfahrung zu bringen. Die Steuerungsgruppe selbst hatte sich zu einer mehrtägigen Klausurtagung im Mai 2007 getroffen, auf der die von den Projekt- und Arbeitsgruppen erarbeiteten Ergebnisse vorgestellt und diskutiert wurden.

Im Oktober 2007 fand in Frankfurt am Main ein Hochschultag statt, an dem ca. 400 Mitglieder beider Hochschulen teilgenommen haben und bei dem die Arbeitsergebnisse der Arbeits- und Projektgruppen und der Steuerungsgruppe vorgestellt und diskutiert wurden. In der Projekt- und Arbeitsgruppenphase, die vom Dezember 2006 bis Mai 2007 dauerte, haben insgesamt 29 Projekt- und Arbeitsgruppen an den Potenzialanalysen (unter anderem Stärken- Schwächen-Analysen) ihrer jeweiligen Wissenschafts- bzw. Verwaltungsbereiche gearbeitet. Die Ergebnisse der Projekt- und Arbeitsgruppen liegen schriftlich dokumentiert vor. Sie umfassen insgesamt etwa 2500 Seiten Berichts- und Präsentationstext und stellen eine Betrachtung mit der gegenwärtigen singulären Alleinstellungssituation der beiden Hochschulen, aber auch eine intensive Auseinandersetzung mit jenen

Möglichkeiten und Potenzialen dar, die nach einem möglichen Zusammenschluss beider Hochschulen realisiert werden könnten. Die Ergebnisse der Projekt- und Arbeitsgruppen bilden den eigentlichen Kern des Projekts der Strategischen Partnerschaft der beiden Hochschulen, da von denselben in den Potenzialanalysen für jede Fachdisziplin ein zukünftiges, strategisches Profil erarbeitet worden ist, entlang dessen sich eine fusionierte „Hochschule RheinMain-Universität für angewandte Wissenschaften“ zukünftig aufstellen könnte. Zudem sind für den Service- und Verwaltungsbereich zentrale Entwicklungsachsen erarbeitet worden.

Grundsätzlich stimmten die Arbeits- und Projektgruppen einer ‚heißen‘ Fusion nicht zu. In aller Regel wurden stattdessen Formen von Kooperationen präferiert, in denen die gegenwärtige institutionelle Verfasstheit der beiden Hochschulen zunächst unangetastet bleiben sollte, mittelfristig aber zu einer Hochschule ‚Neuen Typs‘ entwickelt und dann auch organisatorisch zusammengeführt werden sollte.

Die Ergebnisse der Projekt- und Arbeitsgruppen ließen erkennen, dass sich die Fachbereiche den Herausforderungen einer forschungsbasierten und zugleich praxisnahen Ausbildung der Studierenden in Graduate- und Undergraduate Programmen stellen wollten. Vor dem Hintergrund eingeschränkter Ressourcen und bereits vorhandener Forschungsprofile haben sich die Arbeitsgruppen für eine Fokussierung der Forschung auf einige spezifische, möglichst interdisziplinäre Forschungsfelder ausgesprochen. Einige Arbeitsgruppen hatten detaillierte Vorstellungen zu Gründung eines interdisziplinären Forschungszentrums vorgelegt, in dem entlang bereits bestehender Forschungsschwerpunkte die Drittmittelforschung weiter intensiviert werden sollte. Dabei gingen die Arbeitsgruppen davon aus, dass sich die Forschungsaktivitäten vor allem um die Masterprogramme herum gruppieren müssten, da die vorhandenen Ressourcen nach einer sinnvollen Bündelung verlangten und für die Masterprogramme adäquate Forschungsumgebungen notwendig sind.

Vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren mit großem Aufwand vollzogenen Umstellung auf Bachelor- und Masterstrukturen standen die

Arbeitsgruppen einer weiterreichenden Zusammenarbeit in den Bachelor-Studiengängen eher ablehnend gegenüber. Ganz anders stellte sich aus der Sicht der Arbeitsgruppen die Situation in den Master- Programmen dar. In diesem Bereich sahen die Arbeitsgruppen breite Möglichkeiten und Perspektiven einer intensiven Zusammenarbeit.

Zur Erarbeitung einer Organisations- und Potenzialanalyse hatte sich der Verwaltungsbereich in die paritätisch mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der beiden Hochschulen besetzten Projektgruppen ‚Hochschuladministration und zentraler Einrichtungen‘ untergliedert. Dabei ist der Verwaltungsbereich unter anderem zu folgenden Ergebnissen gekommen:

- Der Verwaltungsbereich wird für alle in Form einer Strategischen Partnerschaft zu realisierenden Konzepte entsprechende administrative Formen der Aufgabenwahrnehmung finden und umsetzen.
- Die Qualität der Verwaltungsprozesse ist abhängig von zeitlichen, personellen, finanziellen und organisatorischen Aspekten, die im Vorfeld einer Strategischen Partnerschaft zu vereinbaren sind.
- Für die Umsetzung einer Strategischen Partnerschaft bedarf es wesentlicher Maßnahmen zur Mitnahme des administrativen Personals im Prozess. Maßnahmen der Personalführung sowie der Personalentwicklung sind zu forcieren und auszubauen.
- Die Anpassung der Verwaltungsstrukturen bedarf eines entsprechenden zeitlichen Vorlaufs, um zum Beispiel Einheitlichkeit in Hinblick auf technische Standards und Verfahrenabläufe zu erzielen und rechtzeitig umzusetzen.

Als Erfolgskriterien im Bereich der infrastrukturellen Ausstattung wurde benannt, dass ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen geleistet werden müssen, um eine adäquate Angebotsbreite und Qualität gewährleisten zu können.

Neben der inhaltlichen Perspektive, die in der Arbeit der Projekt- und Arbeitsgruppen und einer anschließenden Auswertung durch die Steuerungsgruppe ihren Ausdruck fand, hat sich die Steuerungsgruppe auch mit den organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen einer

Partnerschaft der beiden Hochschulen beschäftigt. Dabei hat die Steuerungsgruppe ein Ideenraster für zukünftige Organisationsformen diskutiert, das von verschiedenen Kooperationsgedanken, über Verbundstrukturen, Holdingkonstruktionen bis hin zu Fusions Szenarien reichte.

Aus der Fülle der möglichen Organisationsformen hat sich die Steuerungsgruppe mehrheitlich für eine Organisationsstruktur entschieden, die eine Neugründung mit flexiblen Fachbereichsstrukturen vorsah. Die im Anschluss an die Neugründung geplante Organisationsstruktur in Schools (Professional School, Graduate School inklusive Forschungszentrum und Undergraduate School) zeigt, dass die beiden Hochschulen sich mit innovativen Konzepten und künftigen Organisationsstrukturen von Hochschulen auseinandergesetzt und an ihre spezifische Situation angepasst haben.

Das von einer Arbeitsgruppe der Steuerungsgruppe erstellte Eckpunktepapier<sup>20</sup> basiert denn auch auf der Perspektive der Neugründung einer ‚Hochschule RheinMain-Universität für angewandte Wissenschaften‘ durch die beiden Fachhochschulen und gleichzeitiger Auflösung dieser Hochschulen. Es beschreibt vor dem Hintergrund der Neugründung die Weiterentwicklung der beiden Fachhochschulen zu einer Hochschule Neuen Typs, die den zukünftigen gesellschaftlichen Anforderungen und Bedürfnissen gerecht wird und die vom bisherigen Hochschulsystem nicht ausreichend abgedeckt werden.

Die maßgebliche Veränderung hin zu einer Hochschule ‚Neuen Typs‘ findet sich im Bereich der Forschung, in der sich die neue Hochschule konsequent als forschende Hochschule positionieren will. Als notwendig wird dabei eine stärkere Forschungsorientierung, der Aufbau einer personellen und sächlichen Forschungsinfrastruktur mit Forschungsprofessuren, einem wissenschaftlichen Mittelbau, Laboren und Instituten sowie einem interdisziplinären Zentrum für angewandte Forschung erachtet. Auch werden fachbezogene

---

<sup>20</sup> Das Eckpunktepapier der Steuerungsgruppe zur Hochschule RheinMain- Universität für angewandte Wissenschaften wird im Anhang zu diesem Text wiedergegeben.



Promotionsmöglichkeiten auf der Basis einer gesonderten Akkreditierung angestrebt.

Das Empfehlungspapier, das von einer Arbeitsgruppe der Steuerungsgruppe erstellt worden ist und den Senaten der beiden Hochschulen als Entscheidungsgrundlage gedient hat, gibt jene Diskussionen wieder, die im Zeitraum eines Jahres geführt worden sind. In diesem Papier sind auch die nächsten Schritte der Neugründung einer Hochschule beschrieben worden, um die weitere zeitliche Perspektive und die Stufen des Integrationsprozesses für die Senatsmitglieder und Hochschulangehörigen transparent zu machen.

Nach der Neugründung der Hochschule würden die beiden bestehenden Hochschulen darin aufgehen. Die neue Hochschule hätte eine einheitliche Hochschulleitung, einheitliche Gremien und Vertretungsorgane. In einer zweiten Stufe würden die bestehenden Fachbereichsstrukturen in neue Strukturen überführt. Die Gründung eines Forschungszentrums und einer Graduate School, in der die Masterstudiengänge konzentriert würden, bilden die dritte Stufe der Bildung einer ‚Hochschule RheinMain-Universität für angewandte Wissenschaften‘.

Am 15. Oktober 2007 hat in Frankfurt am Main der gemeinsame Hochschultag stattgefunden, zu dem alle Beschäftigtengruppen und die Vertretungen der Studierendenschaft der beiden Fachhochschulen eingeladen waren. Ziel des Hochschultages war es, die Hochschulmitglieder- und Angehörigen auf einer gemeinsamen Veranstaltung der beiden Hochschulen zu informieren und miteinander diskutieren zu lassen. Ca. 400 Mitglieder und Angehörige der beiden Hochschulen waren dieser Einladung gefolgt und haben einen Tag lang intensiv im Plenum in offenen Foren und in Kleingruppen die Empfehlungen (einschließlich des Eckpunktepapiers) der Steuerungsgruppe beraten. Im Rahmen des Hochschultages zeigte sich, dass an den beiden Hochschulen sehr unterschiedliche Stimmungen im Hinblick auf eine Fusion und Neugründung vorherrschten. Während die Wiesbadener/innen einem organisatorischen Zusammenschluss in ihrer Mehrheit positiv gegenüber standen, zeigte sich, dass bei den Frankfurter/innen deutliche Vorbehalte gegenüber einem solchen Modell

bestanden. Deutlich wurde aber auch, dass stark alterbedingte Unterschiede in Zustimmung oder Ablehnung existierten. Während jüngere Mitglieder eine insgesamt positive Tendenz zu den Vorschlägen der Steuerungsgruppe erkennen ließen, waren es dienstältere Mitglieder, die sich zufrieden mit der gegenwärtigen Situation äußerten und keinen grundlegenden Veränderungsbedarf der gegenwärtigen Situation sahen. Diese Altersspezifik verwunderte in sofern nicht, als ältere Hochschulmitglieder in absehbarer Zeit die Hochschulen verlassen werden, während jüngere Kolleginnen/Kollegen viel stärker auf eine langfristige Zukunftssicherung angewiesen sind.

Bei der Auswertung des Hochschultages durch die Steuerungsgruppe im November 2007 zeigte sich, dass der Hochschultag zwar von allen Mitgliedern der Steuerungsgruppe als ausgesprochen positiv bewertet wurde, zugleich wurde aber auch offenkundig, was schon auf den letzten Sitzungen der Steuerungsgruppe kommuniziert worden war, dass es an der Fachhochschule Frankfurt am Main in der Mitarbeiterschaft und im Senat für eine Neugründung der beiden Hochschulen als ‚Hochschule RheinMain-Universität für angewandte Wissenschaften‘ keine Mehrheit gab. Obwohl es offenkundig nicht an beiden Hochschulen gelungen war, die Hochschulmitglieder von den Zielen des Prozesses einer Strategischen Partnerschaft zu überzeugen, herrschte in der Steuerungsgruppe weitgehend Einigkeit darüber, den Senaten der beiden Hochschulen einen Beschlussvorschlag zum Empfehlungspapier vorzulegen. Von Seiten der Steuerungsgruppe wurde mehrheitlich beschlossen den Senaten folgende Beschlussempfehlung vorzulegen:

„Der Senat unterstützt grundsätzlich die geplanten Entwicklungen und Ziele der strategischen Partnerschaft in Kombination mit der Neugründung der ‚Hochschule RheinMain-Universität für angewandte Wissenschaften‘ und beauftragt die Präsidien der beiden Hochschulen, mit dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst in den Dialog zu treten. Dabei sind die notwendigen Rahmenbedingungen, Gesetzesänderungen und finanziellen Unterstützungen auszuhandeln und anschließend dem Senat vorzutragen. Über die endgültige Zustimmung zur Neugründung der Hochschule entscheidet der Senat nach Beratung

der Verhandlungsergebnisse zu Beginn des akademischen Studienjahres 2008/2009“.

Bereits im November 2007 hatten die Hochschulräte der beiden Hochschulen in jeweils getrennten Sitzungen getagt und sich einmütig hinter die Empfehlungen der Steuerungsgruppe gestellt und die Senate aufgefordert, die Präsidien der beiden Hochschulen zu ermächtigen, mit dem zuständigen Ministerium in entsprechende Verhandlungen zu treten. Von dem zuständigen Fachminister, Staatsminister Udo Corts, wurde das Projekt der Strategischen Partnerschaft im Übrigen ideell und materiell nachhaltig gefördert.

Am 12. Dezember 2007 hatten schließlich die Senate der beiden Hochschulen getagt und sich dabei mit den Empfehlungen der Steuerungsgruppe befasst. Der Senat der Fachhochschule Wiesbaden hat dabei dem Antrag mit 12 Ja-Stimmen und 5 Nein-Stimmen zugestimmt. Der Senat der Fachhochschule Frankfurt am Main hat sich mit 11 Ja-Stimmen, 2 Enthaltungen und 4 Nein-Stimmen gegen Überlegungen in Richtung einer Fusion oder Neugründung einer gemeinsamen Hochschule RheinMain ausgesprochen, solche Überlegungen sollten einstweilen nicht weiter verfolgt werden. Mit dieser Beschlusslage der beiden Senate war das Projekt der Strategischen Partnerschaft nicht mehr zu realisieren. Vielmehr werden nunmehr Akteure aus den Fachbereichen und den Zentralen Einrichtungen beider Hochschulen Mittel und Wege zu einer engen Kooperation im Hinblick auf gemeinsam zu verantwortende Studiengänge im Masterbereich, im dualen Ausbildungsbereich, im wissenschaftlichen Weiterbildungs- und Forschungsbereich unterhalb der Ebene einer fusionierten Hochschule finden.

Im Hinblick auf eine Bewertung des Projektverlaufs der Strategischen Partnerschaft soll in Erinnerung gerufen werden, dass die Hochschulfusionen, die bislang in der Bundesrepublik zum Beispiel an den Standorten Duisburg/Essen, Lüneburg und Emden/Oldenburg/Wilhelmshaven stattgefunden haben, von den zuständigen Fachministerien verordnet wurden und in aller Regel gegen den Widerstand der betroffenen Hochschulen und ihrer Mitarbeiter/innen durchgesetzt wurden. Mit den Fusionsentscheidungen sind aber

gravierende Folgeprobleme verbunden gewesen, die in der Nachfolgezeit unter erheblichem Aufwand angegangen und bewältigt werden mussten. Die Situation vor Beginn des Projekts der Strategischen Partnerschaft war hingegen eine völlig andere. Hier sind die Überlegungen eines Zusammenschlusses von den beiden Präsidenten entwickelt und von diesen und den übrigen Präsidiumsmitgliedern der beiden Hochschulen vorangetrieben, also an den Hochschulen aus eigenem Antrieb generiert worden. Die Präsidenten der beiden Hochschulen haben dabei von Anfang an betont, dass sie die Angehörigen der unterschiedlichen Statusgruppen im Rahmen eines ergebnisoffenen Prozesses an der Erarbeitung der konkreten Umsetzung der Projektziele beteiligen wollten. In sofern ist eine Ausgangssituation entstanden, bei der die Mitarbeitergruppen der beiden Hochschulen sowie die Studierendenvertretungen aktiv in den Prozess der Gestaltung der Formen der Zusammenarbeit eingreifen und diesen mitbestimmen konnten. Dies hat allerdings nicht zu einem Absentismus von Widerstand geführt, vielmehr ist der Widerstand gegen einen Zusammenschluss nur zu einem früheren Zeitpunkt offenkundig und virulent geworden.

Von Anfang an ist die Ablehnung einer Fusion an der Fachhochschule Frankfurt am Main stärker gewesen als an der Wiesbadener Fachhochschule. Während es an der Fachhochschule Wiesbaden eher gelungen war, die anfänglichen Gegner beziehungsweise Ambivalenten einer Fusion einzubinden und letztlich mehrheitlich für einen Zusammenschluss zu gewinnen, ist dies an der Frankfurter Fachhochschule nicht gelungen. Dafür mag auch die Standortfrage in der Metropole Frankfurt am Main mitverantwortlich sein. Insgesamt ist die fehlende Zustimmung zu einer Fusion mit der Fachhochschule Wiesbaden aber sicherlich einem Bündel von Gründen geschuldet. Eine Besonderheit bestand darin, dass die Veränderungen auf die das Projekt Bezug nahm, zwar an Aktualität gewonnen haben, ein unmittelbarer Änderungs- oder Handlungsdruck aber noch nicht vehement spürbar war. Insofern appellierten die Projektinhalte an eine Rezeption von nicht eingetretener Zukunft, sie blieben damit in gewisser Hinsicht abstrakt. Das Projekt befand sich somit in dem Dilemma, dass die damit einhergehenden Transformationen von den Mitgliedern der Hochschule mitgetragen- und gestalten werden müssen, die angestrebten Veränderungen aber noch

nicht als Handlungskonflikt virulent sind. Es spielte sicherlich auch eine Rolle, dass sich generell Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eher mit ihrer jeweiligen Fachdisziplin identifizieren und daher grundlegende Veränderungen der Hochschule als Ganzes selten aktiv mittragen.

Auch nach dem Scheitern des Projekts der Strategischen Partnerschaft werden die hierin erarbeiteten Struktur- und Zukunftskonzepte für die zu gründende ‚Hochschule RheinMain-Universität für angewandte Wissenschaften‘ als wegweisend für die Weiterentwicklung des Fachhochschultypus angesehen.

Quellenangaben:

- Klockner, Clemens, Durchlässigkeit fängt im Kopf an- Zum Zusammenwachsen unterschiedlicher Hochschultypen im Bolognazeitalter. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Der Bolognaprozess am Scheideweg?, Dokumentation der 37. Jahrestagung des Bad Wiesseer Kreises 17. Mai - 20. Mai 2007, Beiträge zur Hochschulpolitik 2/2008, S. 44 ff..
- Wissenschaftsrat (Hrsg.): Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, Köln 2006.

## Autorinnen und Autoren

### **Dr. Christian Berthold**

Er wurde nach einem geisteswissenschaftlichen Studium an der Universität Münster an der Universität zu Köln promoviert. 1992 bis 1993 baute er an der Universität Münster eine Arbeitsstelle zum Sozialsponsoring auf. Von 1993 bis 1999 war er Geschäftsführer der Philosophischen Fakultät an der Universität Münster. 1999 wechselte er zum CHE und war dort Referent und Projektleiter – mit Themenschwerpunkten bei Zielvereinbarungen, Evaluation und Kapazitätsverordnung. 2001 wurde er Geschäftsführer von CHE Consult, einer Ausgründung aus dem CHE. CHE Consult berät Hochschulen bei allen Reformprozessen und Entwicklungsvorhaben und legt einen besonderen Schwerpunkt auf die strategische Ausrichtung der Hochschulsteuerung.

### **Dorothee Dzwonnek**

Seit dem 1. September 2007 ist Dzwonnek Generalsekretärin der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Die gebürtige Gelsenkirchenerin (1957) studierte nach dem Abitur 1976 in Essen Rechtswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum. Das Studium schloss sie 1986 mit der Zweiten Staatsprüfung ab. Von 1986 bis 1987 war sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Deutsche Rechtsgeschichte und Zivilrecht an der Ruhr-Universität Bochum. Ab November 1987 war sie im Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen beschäftigt, zuletzt als Referatsleiterin. Von April 1996 bis Oktober 2000 war sie Kanzlerin der Universität Dortmund. Es folgte eine Tätigkeit als Abteilungsleiterin im Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2000-2002). Seit 1. Oktober 2002 war Dzwonnek stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Forschungszentrums Jülich.

Am 18. Mai 2006 wurde Dzwonnek zur Staatssekretärin im Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur in Rheinland-Pfalz berufen. Das Ministerium wurde später mit dem Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend zusammengelegt und firmierte als Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur.

**Prof. Dr. Andreas Geiger**

Der Sozialwissenschaftler ist seit 1998 Rektor der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH). Seit 2004 ist er Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz und übernahm dort im Jahr 2006 das Amt des Sprechers der Fachhochschulen. Nach der Promotion zum Doktor der Sozialwissenschaften in Göttingen 1978 arbeitete Geiger als wissenschaftlicher Angestellter an den Fachhochschulen Hildesheim/Holzminde und Braunschweig/Wolfenbüttel. Von 1984–1992 war er wissenschaftlicher Angestellter und stellvertretender Geschäftsführer im Wissenschaftlichen Institut der Ärzte Deutschlands in Bonn. An der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) wirkte er zwischen 1992 und 1998 als Gründungsdekan am Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen und Professor für Sozialmedizin und Soziologie. Andreas Geiger ist 60 Jahre alt. Er ist seit 1977 mit der Oberstudienrätin Antje Brammer-Geiger verheiratet und hat zwei erwachsene Söhne.

**Prof. Dr. Horst Hippler**

Geb. 1946. Er ist, nach seiner Wiederwahl im Frühjahr 2008, der amtierende Rektor der Universität Karlsruhe (TH). Als Physiko-Chemiker führte ihn seine wissenschaftliche Karriere nach dem Studium an der Universität Göttingen über die ETH Lausanne an das IBM Research Laboratory in San José, USA. Nach der Habilitation, wiederum an der Universität Göttingen, wurde Horst Hippler 1993 zum Ordinarius für Chemie an die Universität Karlsruhe (TH) berufen. Nach zweijähriger Tätigkeit als Prorektor für Forschung wurde er im Oktober 2002 zum Rektor der Fridericiana gewählt. Das von Hippler entwickelte Zukunftskonzept der Universität Karlsruhe (TH), das maßgeblich zur Auszeichnung als Exzellenzuniversität durch DFG und Wissenschaftsrat im Rahmen der Exzellenzinitiative beigetragen hatte, sieht die Fusion des Helmholtz-Forschungszentrums Karlsruhe und der Universität zum Karlsruher Institut für Technologie (KIT) vor. Hippler wird das KIT mit über 8000 Beschäftigten, rund 19.000 Studierenden und deutlich über 600 Mio. Euro Budget als Präsident (Doppelspitze) leiten.

**Prof. Dr. h. c. mult. Clemens Klockner**

Geb. 1944. Studium der Rechts- und Politikwissenschaften. Seit 1978 Professor für Gesellschaftswissenschaften im Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Wiesbaden. Von 1985-2008 war er Präsident der Fachhochschule Wiesbaden. In der Zeit von 1991-1995 Vorsitzender der deutschen Fachhochschulkonferenz (FRK). Von 1994-2000 Präsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). 2001-2007 Mitglied des Wissenschaftsrates.

**Dr. Josef Lange**

Geb. 1948. Studium der Kath. Theologie, Geschichte und Politischen Wissenschaften an den Universitäten Münster und Regensburg 1966-1974; Diplom Theologie 1971; Promotion zum Dr. phil. 1974. Mitglied der Bayerischen Hochschulplanungskommission (1971-1974). Persönlicher Referent des Gründungspräsidenten und Referent für Hochschulplanung an der Universität Bayreuth (1974-1979); Referatsleiter in der Geschäftsstelle der Dt. Forschungsgemeinschaft (1979-1984) und in der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrats (1984-1990); Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1990-2000), Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung in der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur Berlin (2000-2001); Berater beim Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) (2001); Leiter der Abteilung Ressortkoordinierung in der Thüringer Staatskanzlei (2002-2003); Staatssekretär im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (seit März 2003).

**Dr. Peer Pasternack**

1963 in Köthen (Sachsen-Anhalt) geboren. Lehre als Fahrzeugschlosser, sechs Jahre Arbeit als Kraftfahrer. 1983 Abitur an der Volkshochschule Halle-Neustadt. 1987-1994 Studium der Politikwissenschaft in Leipzig, Mitbegründer des Studentenrates, von 1989-1995 Studentensprecher der Universität Leipzig und sächsischer Landesstudierendensprecher und Sprecher der Konferenz der ostdeutschen Studierendenschaften (KdS). 1990-1995 studentischer Senator der Universität Leipzig. Gründungsgeschäftsführer der Leipziger Universitätsverlag GmbH. Gibt seit 1991 die Zeitschrift »hochschule ost. leipziger beiträge zur hochschule & wissenschaft« heraus. 1996-2001 Hochschulforscher und



Forschungskordinator am Institut für Hochschulforschung (HoF). 1997-2002 Lehrbeauftragter für Politikwissenschaft an der Universität Leipzig. 1998 Promotion zum Dr. phil. (Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg, Fachbereich Pädagogik). 2002-2003 Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung im Senat von Berlin (Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur). Seit 2004 Forschungsdirektor am Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. 2005 Habilitation (Universität Kassel, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften). Seit 2007 Zweiter Vorsitzender des Campus Wittenberg e.V.

**Prof. Dr. Wolf Rieck**

Geboren 1943. Studium der Wirtschaftspädagogik an der Universität in Göttingen. Leitende Tätigkeit im Personalmanagement der heutigen Fraport AG. Professor für BWL an der FH Schmalkalden, später Prorektor. Von 2003 bis September 2008 Präsident der Fachhochschule Frankfurt am Main – University of Applied Science. Seit dem 01.09.2008 Gründungspräsident der Vietnamesisch-Deutschen Universität (VDU), Vietnam.

**Dr. Annette Schavan**

Geboren 1955 in Jüchen. Studium der katholischen Theologie, Philosophie und Erziehungswissenschaften, 1995-2005 Ministerin für Kultus, Jugend und Sport in Baden-Württemberg, seit 2005 Mitglied des Deutschen Bundestages und Bundesministerin für Bildung und Forschung, seit 1998 Stellvertretende Vorsitzende der CDU Deutschlands. 1974 Abitur. Studium katholische Theologie, Philosophie und Erziehungswissenschaften. 1980 Dr. phil. [1980-84 Referentin im Cusanuswerk. 1984-87 Abteilungsleiterin im Generalvikariat Aachen. 1987/88 Bundesgeschäftsführerin der CDU-Frauen-Union. 1988-95 Leiterin des Cusanuswerks. Mitglied im Zentralkomitee der deutschen Katholiken.] 1995-2005 Ministerin für Kultus, Jugend und Sport in Baden-Württemberg. Seit 1998 stellvertretende Vorsitzende der CDU Deutschlands. 2001-2005 im Landtag von Baden-Württemberg, ab 2005 im Bundestag, seitdem Bundesministerin für Bildung und Forschung. Katholisch, ledig.

**Prof. Dr. Margret Wintermantel**

Geb. 1947 in Bruchertseifen (Westerwald). 1966-1970 Studium der Psychologie und Publizistik an der Universität Mainz. 1970 Hauptdiplomprüfung in Psychologie. 1972 Promotion zur Dr. rer. nat. 1983-1985 Habilitationsstipendiat der DFG. 1986 Habilitation im Fach Psychologie an der Universität Heidelberg. 1986-1992 Projektleiterin und Koordinatorin im Heidelberg/Mannheimer Sonderforschungsbereich „Sprache und Situation“. 1987-1993 Vorsitzende des Verbands Baden-Württembergischer Wissenschaftlerinnen. 1992 Universitätsprofessorin (C4) an der Universität des Saarlandes. 1996-1998 Mitglied der Hochschulstrukturkommission Baden-Württemberg. Seit 1997 Mitglied im Auswahlausschuss der Studienstiftung des Deutschen Volkes. 2000-2006 Präsidentin der Universität des Saarlandes. 2001-2006 HRK-Vizepräsidentin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs. Seit 2003 Mitglied des Kuratoriums der Studienstiftung des Deutschen Volkes. Seit 2003 Mitglied des Österreichischen Wissenschaftsrats. Seit 2004 Mitglied des Beraterkreises „Hochschulentwicklung 2020“ Baden-Württemberg. 2005 Ernennung zum Ritter der Ehrenlegion. Seit 2006 Präsidentin der HRK.