

Die Neue Hochschule **DNH**

FÜR ANWENDUNGSBEZOGENE WISSENSCHAFT UND KUNST

Das magische Dreieck der Hochschulen

SELBSTVERWALTUNG

MANAGEMENT

STEUERUNG

Campusnotizen

Energie speichern im
Eigenheim

6

hl**b aktuell**

Datenschutz im
Hochschulbereich

16

**Aus Wissenschaft
& Politik**

Weniger neue
Studienberechtigte

32

Wissenswertes

Rechtsnatur von
Lehraufträgen

34



Campusnotizen

- 4 **Hochschule Darmstadt:** App unterstützt bei Risikoprognose
Hochschule Kaiserslautern: Einstieg mit MINT
- 5 **Jade Hochschule:** Baubranche vernetzt sich
SRH Fernhochschule: Fertiggerichte gesünder machen
- 6 **TH Nürnberg:** Smartes Energiemanagement im Eigenheim
- 7 **OTH Amberg-Weiden:** Intelligente Verpackungen

Aus Wissenschaft & Politik

- 30 **Internationalisierung:** Mehr internationale Strahlkraft für Fachhochschulen
Reisestipendien USA: Fulbright-Kommission unterstützt wissenschaftliche Kontakte
- 31 **Unterrichtssprache an Hochschulen:** HRK-Publikation unterstützt Sprachenpolitik der Hochschulen
Hochschulallianz für den Mittelstand: Gesetzentwurf des Finanzministeriums geht in die richtige Richtung
- 32 **Internetnutzung an Hochschulen:** Vergütungsvereinbarung mit VG Bild-Kunst unterzeichnet
Hochschulzugangsberechtigung: Zahl der Studienberechtigten zurückgegangen

Titelthema:

Das magische Dreieck der Hochschulen

- 8 **Magisches Dreieck oder doch eher Bermudadreieck – eine Zuspitzung** | Von Prof. Dr. Jochen Struwe
- 12 **Management von Hochschulen im Lichte des Qualitätsmanagements** Von Prof. Dr. Matthias Werner Schneider und Dr. Stefan Handke

Fachaufsätze

- 18 **Perspektiven der Profilierung von Hochschulen: zur Rolle der Curricula** | Von Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy, Yvonne Nicklaus und Prof. Dr. Timo Becker
- 22 **Der Erfolg des neuen Hochschulstandorts Zweibrücken** | Von Prof. Dr. rer. pol. Manfred Bardmann
- 26 **Bereit für eine dritte Mission?** | Von Dr. Peter-Georg Albrecht

h/b aktuell

- 16 **Datenschutz im Hochschulbereich** Praxishinweise | Von Linnéa Hacker
- 17 **h/b-Kolumne: Sprache ist ein Politikum** | Von Olga Rösch
- 17 **Nachruf,** Günter Siegel

Wissenswertes

- 34 **Alles, was Recht ist**
- 35 **Neue Bücher von Kolleginnen und Kollegen**
- 36 **Neuberufene**

Standards

- 3 **Editorial**
- 33 **Autorinnen und Autoren gesucht**
- 38 **Stellenanzeigen**
- 40 **h/b-Seminartermine 2019**

Handlungsfähige Hochschule gesucht

An Hochschulen müssen widerstreitende Interessen ausgeglichen werden. Durch Regeln allein, die oft vor allem Botschaften des Misstrauens aussenden, kann das nicht gelingen.



Christoph Maas
Chefredakteur

Foto: Fotoladen/Wediel

„Wer zahlt, schafft an.“ – Wir alle kennen die Redensart. So ist es nicht verwunderlich, dass für die Wissenschaftspolitik auf Landes- und Bundesebene Hochschulsteuerung einen hohen Stellenwert hat. Möglichst ausgefeilt formulierte Ziel- und Leistungsvereinbarungen, befristete und mit genauer Zweckbindung versehene Sondermittel und Hochschulräte, aus deren Beratungen möglichst wenig in die Hochschule dringen soll, scheinen höchst geeignete Mittel für diesen Gestaltungswillen zu sein. Verhalten sich die Hochschulen nicht entsprechend dem so implementierten Reiz-Reaktions-Schema, gibt es dort anscheinend ein Management-Defizit, dem mit mehr Entscheidungskompetenzen auf den Leitungspositionen und einer Personalauswahl, die Führungswillen prämiert und akademischen Stallgeruch hintanstellt, zu begegnen ist. Woran mag es nur liegen, wenn es dann mit dem Durchgreifen doch immer noch nichts wird?

Spontan plädieren wir natürlich erst einmal dafür, Entscheidungen doch lieber uns Hochschulmitgliedern zu überlassen. Aber Selbstverwaltung in Reinkultur funktioniert ja auch nicht in jeder Hinsicht. Wir setzen dann den Koordinator eines Studiengangs oder die Sprecherin eines Arbeitsbereichs ein und sind froh, wenn diese mit ausreichend Fingerspitzengefühl für die Situation Entscheidungen treffen, wenn die Diskussion zum Palaver zu werden droht.

Die Autoren der Aufsätze zum Titelthema dieses Heftes beleuchten die Problemlage aus unterschiedlichen Richtungen.

Jochen Struwe legt den Finger auf die wunden Punkte, wo unklare Rollen, widersprüchliche Befugnisse und bürokratische Prozesskonzepte Arbeitskraft verschleifen, ohne dass dem Einsatz eine entsprechende Ergebnisqualität entgegenstünde (Seite 8).

Matthias Schneider und Stefan Handke gehen umgekehrt von der Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements aus und leiten daraus notwendige Handlungskonzepte ab (Seite 12).

Natürlich ist es legitim, für Regeln zu kämpfen, die die eigene Sicht, wie Hochschule funktionieren sollte, widerspiegeln. Aber mindestens genauso wichtig ist es, sich innerhalb der Hochschule darüber zu verständigen, wie die Regeln gelebt werden sollen. Hierzu hat der Wissenschaftsrat *) ein Gliederungsschema vorgelegt, das Abwägungen erlaubt, inwieweit die Hochschule als Organisation (und damit im Sinne ihrer einzelnen Mitglieder) und inwieweit als Institution (repräsentiert durch die Leitungsebene) agiert und in welcher Hinsicht sie eher auf Egalität und in welcher eher auf Differenz ihrer Mitglieder ausgerichtet ist.

Es wäre zu wünschen, dass dieses Instrument in unseren Hochschulen viele fruchtbare Diskussionen anstößt.

Ihr Christoph Maas

*) <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.pdf>, Seite 52

Hochschule Darmstadt

App unterstützt bei Risikoproggnose

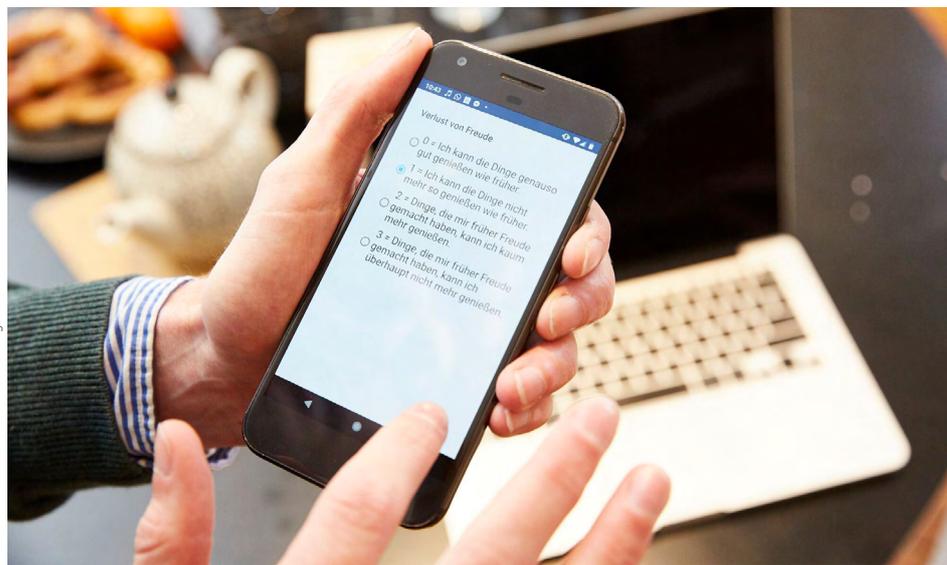


Foto: Hochschule Darmstadt/Jens Steingässer

Eine an der h_da entwickelte App macht das Risiko für den Abbruch einer Psychotherapie erkennbar.

Forscher und Absolventen der Hochschule Darmstadt (h_da) haben digitale Hilfsmittel für die Psychotherapie entwickelt. Das Konsortium unter Leitung von Professor Dr. Bernhard Humm vom Fachbereich Informatik der h_da will drohende Therapieabbrüche mittels Machine Learning voraussehen. Dabei kooperieren die Wissenschaftler eng mit Mannheimer Experten für Psychotherapie.

Überforderung, Verzweiflung, Selbsthass, für viele Menschen, die an einer Borderline- oder posttraumatischen Belastungsstörung leiden, gehören solche Gefühle zum Alltag. Im Projekt „DBT-Benchmarking“ widmet sich eine von der h_da geleitete Forschungsgruppe dieser Problematik. Mit Methoden des Machine Learning und über das Digitalisieren von Abläufen wollen sie Patienten und Psychotherapeuten in der Dialektisch-Behavioralen Therapie (DBT) unterstützen. Den Bedarf der Anwender hat Projektpartner Professor Dr. Martin Bohus eingebracht. Er leitet das Institut für Psychiatrische und Psychosomatische Psychotherapie am Zentralinstitut für Seelische Gesundheit (ZI) mit Sitz in Mannheim. Seine Patienten leiden oft an einem so starken seelischen Druck, dass sie die anstrengende therapeutische Beschäftigung mit dem Problem beenden wollen. Das übergeordnete Ziel des Projekts war daher, ein Modell zu entwickeln, über das sich das Risiko von Therapieabbrüchen voraussagen lässt. Als Experte für künstliche Intelligenz (KI) steuert Bernhard Humm sein Know-how im

Machine Learning bei. Er ist verantwortlicher Konsortialführer des Projekts. Für die Programmierung der Software ist die Deuschel & Schüller GbR aus Groß-Umstadt zuständig. Deren Inhaber, Martin Schüller und Tilman Deuschel, haben den Studiengang Digital Media an der h_da absolviert. Die gemeinsam entwickelte App erlaubt es Patientinnen und Patienten, über ihr Smartphone Fragen zu ihrem aktuellen seelischen Zustand zu beantworten. Solche Abfragen sind fester Bestandteil der Dialektisch-Behavioralen Therapie. Sie helfen, den Therapieverlauf zu überwachen, zu analysieren und anzupassen. Was die Patienten bislang in Papierfragebögen beantworten mussten, können sie nun am Smartphone erledigen. Zudem ermöglicht die App das Führen eines digitalen Tagebuchs. Die Therapeutinnen und Therapeuten erhalten detaillierte Auswertungen.

Der lernende Algorithmus verarbeitet die Eingaben der Patientinnen und Patienten, um Muster zu erkennen, die den Therapieabbrüchen zugrunde liegen. Das Ziel ist, in Zukunft eine Vorhersagegenauigkeit von 80 Prozent zu erreichen. Über die Software-Architektur ist der Schutz der sensiblen Daten sichergestellt.

Das Land Hessen hat das Projekt bis Ende 2018 mit 300.000 Euro für Personal- und Sachkosten aus dem Forschungsförderungsprogramm LOEWE unterstützt.

Hochschule Darmstadt

Hochschule Kaiserslautern

Einstieg mit MINT

Die Hochschule Kaiserslautern startet neue Runde ihrer erfolgreichen Qualifizierung für zugewanderte Ingenieurinnen und Ingenieure. Zugewanderte, die in ihrer Heimat Maschinen konstruiert, Sensorsysteme konzipiert oder Software programmiert haben, bringen gute Voraussetzungen mit, um auch in Deutschland in ihren Berufen Arbeit zu finden. Fachkräfte aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (MINT) sind im High-Tech-Land gefragt. Das Aus- und Weiterbildungsnetzwerk pro-mst an der Hochschule Kaiserslautern unterstützt sie dabei – in seinem Integrations- und Qualifizierungszentrum für MINT-Berufe in Rheinland-Pfalz (IQ-Z-MINT).

Für eine neue Runde der „Ingenieurwissenschaftlichen abschlussorientierten Qualifizierung“ (IAQ) im Rahmen dieses Programms können sich Interessierte aus Rheinland-Pfalz ab sofort bewerben. Neben einer individuellen ingenieurwissenschaftlichen Anpassungsqualifizierung werden den Teilnehmenden fachsprachliche, interkulturelle und arbeitsmarktrelevante Kompetenzen vermittelt. Die Weiterbildung startet am 15. August 2019 am Campus Zweibrücken bereits zum fünften Mal. Gut 90 Prozent der IAQ-Absolventinnen und -absolventen haben den Berufseinstieg in Deutschland geschafft und arbeiten heute gemäß ihrer Qualifizierung als Maschinenbauingenieurinnen, Informatiker oder Physiker.

Die Weiterbildung ist ein Teilprojekt des IQ Landesnetzwerkes Rheinland-Pfalz und wird im Rahmen des Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) finanziert. Für Teilnehmende entstehen keine Kosten. Der Lebensunterhalt wird weiterhin durch den jeweiligen Leistungsträger gesichert. Bewerbungsschluss ist der 30. Mai 2019. Alle Informationen und Unterlagen zur Bewerbung unter www.pro-mst-iaq.de.

HS Kaiserslautern

Die Meldungen in dieser Rubrik, soweit sie nicht namentlich gekennzeichnet sind, basieren auf Pressemitteilungen der jeweils genannten Institutionen.

Baubranche vernetzt sich

„Wir müssen der Politik und der Gesellschaft gegenüber deutlich machen, wofür man die Digitalisierung braucht“, sagte Hochschulpräsident Professor Dr. Manfred Weissen-see bei der Eröffnung des 6. Oldenburger BIM*-Tages. Der BIM-Tag und die Baumeister Akademie seien dafür eine perfekte Plattform. „Die Jade Hochschule ist exzellent im Transfer – ein Grund, warum wir Veranstaltungen wie den BIM-Tag so erfolgreich anbieten und durchführen können.“ Die Jade Hochschule hat das Thema Digitalisierung fachbereichsübergreifend bereits vor einigen Jahren für sich erkannt. Deshalb wurde digitales Planen und Bauen in die Curricula aufgenommen und ist fester Bestandteil der Denominationen neuer Professuren. Die überregionalen und etablierten Veranstaltungsformate – wie die 3D-Tage oder auch der Oldenburger BIM-Tag – transferieren das Thema digitales Planen und Bauen sichtbar nach außen. Ziel ist eine bessere Vernetzung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, die ganz im historischen Sinne der anwendergerechten Ausbildung an einer Hochschule steht. Impulse aus der Wirtschaft sollen bewusst aufgenommen und der dringend gesuchte Nachwuchs bedarfsorientiert



Eröffnung des 6. Oldenburger BIM*-Tages, Hon.-Prof. Hans-Georg Oltmanns (l.) übergibt Preis für besondere studentische Leistungen zum Thema Management und Engineering im Bauwesen.

ausgebildet werden. „Wir freuen uns im Rahmen des 6. Oldenburger BIM-Tages, auch Studierende aus fünf europäischen Ländern begrüßen zu dürfen, die sich im Rahmen des BIM-Games mit dem digitalen Planen und Bauen befassen und gemeinsam ein Planspiel entwickeln“, ergänzt Weissen-see und ruft alle Besucher spontan auf, sich an einer möglichen internationalen Summer School zum Thema „Digitales Planen und Bauen“ zu beteiligen. „Heute konnten wir zudem einen ersten Zwischenstand zur Arbeit unseres Kompetenzzentrums ‚Mittelstand 4.0-Planen und Bauen‘ zeigen“, erklärt Professor Dr.

Hans-Hermann Prüser. Nach gut einem Jahr Projektlaufzeit zeichnet sich bereits ab, dass der Informationsbedarf der mittelständisch geprägten Baubranche nach wie vor hoch ist. „Es sollen alle Bauteilnehmenden Unterstützung erfahren, vom Planungsbüro über Handwerksbetriebe bis hin zum Facility Management.“

Mehr Informationen:

<https://www.bim-baumeister-akademie.de>

*) BIM = Building Information Management, Gebäudedatenmodellierung

Jade Hochschule

Fertiggerichte gesünder machen

Bei der „Nationalen Reduktions- und Innovationsstrategie: Weniger Zucker, Fett und Salz in Fertigprodukten“ handelt es sich um eine Initiative des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL). Ziel ist es, den Gehalt an Fett sowie an Zucker und Salz bis Ende 2025 zu reduzieren. Dadurch soll der Kaloriengehalt gesenkt und die Nährstoffzusammensetzung verbessert werden.

„Viele Lebensmittel, vor allem auch Fertiggerichte, enthalten eine hohe Menge an verstecktem Fett, Zucker und Salz. Gerade vor dem Hintergrund, dass immer mehr Menschen unter ernährungsmittelbedingten Erkrankungen wie Adipositas, Diabetes mellitus Typ 2 oder Bluthochdruck leiden, ist es nur von Vorteil, wenn das Lebensmittelsortiment gesünder wird“, erklärt Professorin Dr. Bianca Müller, Studiengangsleiterin Lebensmittelmanagement und

-technologie an der SRH Fernhochschule. Um die Reduktionsstrategie in der Praxis umsetzen zu können, müssen die Rezepturen verändert werden. Denn häufig erfüllen gerade die Inhaltsstoffe, die reduziert werden sollen, neben den geschmacklichen auch technologische Funktionen. So tragen einige zur mikrobiologischen Stabilisierung der Lebensmittel bei. „Es ist einiges an Entwicklungsarbeit seitens der Forschungsinstitute und Lebensmittelhersteller notwendig. Schließlich sollen die neuen Produkte nicht nur gesünder sein, sondern sich auch optisch nicht von den Originalprodukten unterscheiden und genauso gut schmecken“, so Müller.

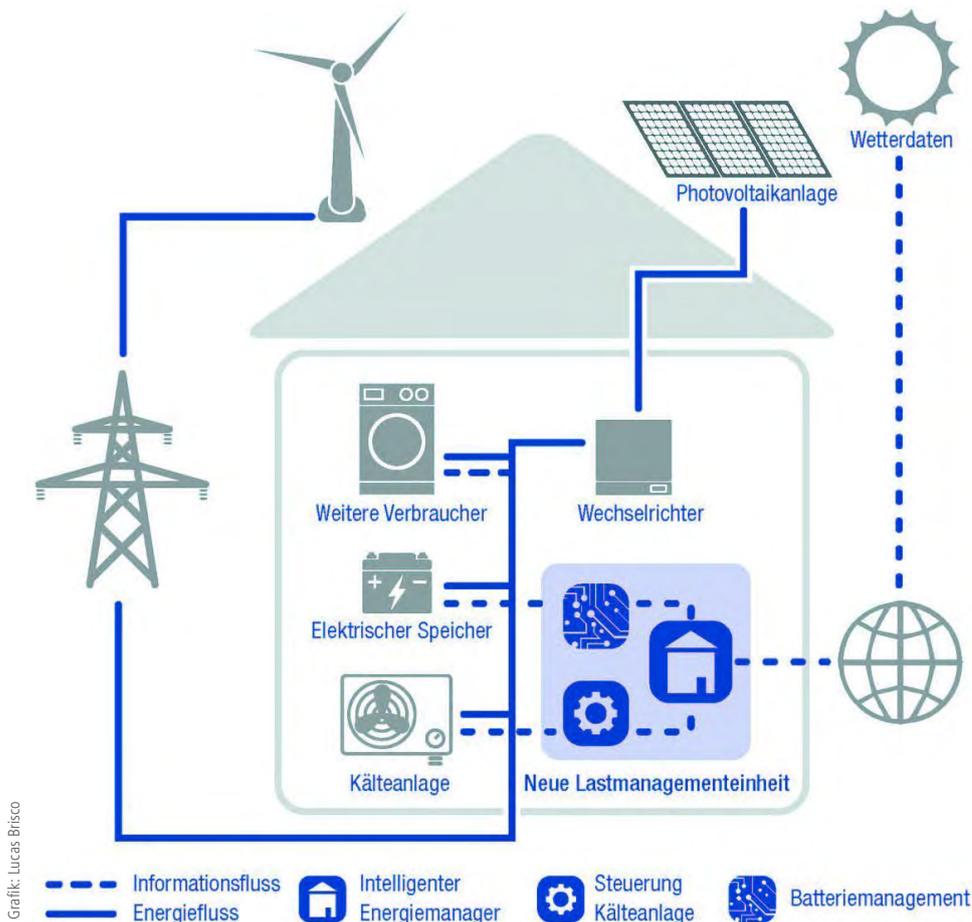
Kritiker bemängeln, dass es sich bei der Vereinbarung nur um eine freiwillige Selbstverpflichtung handelt. Dabei ergeben sich für die Unternehmen auch Vorteile im Hinblick auf die Vermarktung der neuen Produkte. Denn Produkte, bei

denen mindestens 30 Prozent Zucker oder Fett reduziert wurde, dürfen entsprechend gekennzeichnet werden. „Ein wichtiger Punkt, der nicht außer Acht gelassen werden darf, ist die Verwendung von Ersatzstoffen. Hersteller erfüllen beispielsweise die Anforderungen, wenn sie Zucker durch Zuckeraustauschstoffe ersetzen. Zu bedenken bleibt, dass diese Ersatzstoffe häufig einen nicht zu vernachlässigenden Kaloriengehalt aufweisen. Die positive Wirkung im Hinblick auf die Verringerung von Übergewicht wäre damit hinfällig“, so Bianca Müller.

Ihr Fazit: „Die Nationale Reduktions- und Innovationsstrategie ist ein Schritt in die richtige Richtung. Wichtig ist, dass die Verbraucher miteinbezogen werden, denn entscheidend ist auch, dass die neuen Produkte angenommen werden.“

SRH Fernhochschule

Smartes Energiemanagement im Eigenheim



Schematische Darstellung des Informations- und Energieflusses zwischen einer Photovoltaikeinheit, einem Wechselrichter mit integrierter elektrischer Speichereinheit und einer Kälteanlage

Ein Forschungsprojekt der TH Nürnberg generiert optimalen Speicherbetrieb für regenerative Energien. Immer mehr Haushalte erzeugen ihren eigenen Strom mit Photovoltaikanlagen. Daraus entwickelt sich ein zunehmender Bedarf an Technologien, die die Stromerzeugung und den Stromverbrauch aufeinander abstimmen können. Professor Dr.-Ing. Frank Opferkuch und sein Forschungsteam von der TH Nürnberg entwickeln ein smartes Last- und Stromspeicher-Management zur Kopplung von Photovoltaik-Anlagen, Batteriespeichern und Stromverbrauchern. Die STAEDTLER Stiftung fördert dieses Forschungsprojekt mit 40.000 Euro.

Damit erneuerbare Energien immer mehr Strom aus Kohle- und Gaskraftwerken ersetzen können, ist neben

dem Ausbau von Energiespeichern unter anderem auch ein intelligentes Lastmanagement erforderlich. Frank Opferkuch von der TH Nürnberg forscht im Projekt „Last- und Stromspeicher-Management in zellularen Energiesystemen“ (LSM-ZELLE) am Beispiel eines Prosumer-Gebäudes, wie sich in dezentralen Energiesystemen die Balance zwischen Energieangebot und -nachfrage in einem möglichst nahen Umkreis, der sogenannten „Zelle“, am besten sicherstellen lässt. Prosumer-Gebäude sind dafür als Beispiel besonders gut geeignet, da sie Strom, beispielsweise mit Photovoltaik-Einheiten, sowohl selbst erzeugen als auch selbst verbrauchen sind.

Allerdings sind die Erzeugung und der Verbrauch in der Regel weder zeitlich noch quantitativ deckungsgleich, sodass

erhebliche Mengen des lokal erzeugten Stroms in das Verteilnetz eingespeist und zu einem anderen Zeitpunkt wieder entnommen werden müssen. Durch die damit verbundene Belastung der Stromnetze entsteht ein Ausbaubedarf, der mit hohen Kosten verbunden ist. So unterliegt der Solarstrom aus Photovoltaik-Anlagen wetter- und tageszeitabhängig starken Schwankungen. „Der innovative Hub unseres Projekts besteht in der Entwicklung eines dynamischen, sogenannten modellprädiktiven Regelverfahrens. Durch die Modelle können wir Prognosen aufstellen, welchen Wärme- und Kältebedarf ein Gebäude hat und wie groß der Stromertrag der Photovoltaik-Einheiten auf dem Dach ist“, so Frank Opferkuch.

Am Nuremberg Campus of Technology (NCT) entwickelt das Forschungsteam ein smartes Last- und Stromspeicher-Management-System zur Kopplung von Photovoltaik-Anlagen, Batteriespeichern und Wärmepumpen oder Kälteerzeugern. Die Einspeisung des selbst erzeugten Stroms in das gesamte Netz lohnt sich aus wirtschaftlicher Sicht nicht zu jeder Zeit – während der Leistungsspitzen sinken die Marktpreise für den gelieferten Strom. In diesem Zeitraum ist es effizienter, den Strom im Eigenheim zu speichern und entweder selbst zu verbrauchen oder außerhalb der Leistungsspitzen in das Netz einzuspeisen.

Aktuell besteht ein großer Bedarf an Technologien, die die Erzeugung und den Verbrauch von Energie aufeinander abstimmen. Das Ziel ist, im Projekt „LSM-Zelle“ ein Verfahren zu entwickeln, das lokal erzeugten Strom vollautomatisiert dem Verbraucher oder dem Speicher zuführt und den Speicher bei Bedarf auch wieder entlädt. So trägt es dazu bei, die Netzbelastung durch Einspeisevorgänge zu reduzieren.

Das Projekt „LSM-Zelle“ von Frank Opferkuch liefert damit wichtige Erkenntnisse, wie hohe Ausbaukosten für die Stromnetze bei der weiteren Integration von lokal erzeugten, erneuerbaren Energien in das deutsche Stromnetz vermieden werden können.

Intelligente Verpackungen

Der klügere Karton denkt mit: Er weiß, woher die Produkte in seinem Inneren kommen, gibt Auskunft über ihre Frische oder die detaillierte Lieferkette. Kein Wunder, dass sich angehende Logistiker für kluge Kartons und intelligente Verpackungen interessieren. Vier Studentinnen der OTH Amberg-Weiden sind dem „Smart Packaging“ in einer Projektarbeit auf den Grund gegangen. Verpackungen sind und bleiben die schützende Hülle vor Transportschäden, Umwelteinflüssen oder Verunreinigungen. Doch in Zukunft übernehmen sie weitere Aufgaben. Ausgestattet mit Sensoren überwachen sie Produktionsprozesse und Lieferketten, kommunizieren mit der Umgebung und reagieren auf Umwelteinflüsse. Fällt ein Notebook beim Transport auf den Boden? Wurde die Kühlkette bei der Fischlieferung unterbrochen? Schlaue Verpackungen wissen Bescheid, informieren und warnen frühzeitig. „Das sind richtige Multitalente mit vielen Funktionen“, sagt Charlotte Schlodder, BWL-Studentin an der OTH Amberg-Weiden. „In der Logistik sorgen smarte Verpackungen für mehr Transparenz und punktgenaue Lieferung – im Handel für mehr Erfolg im Kampf gegen Produktpiraterie und mehr Durchblick bei Herkunft oder Zustand der Produkte.“

Vor allem Verbraucher könnten vom Smart Packaging profitieren. Charlotte Schlodder und ihre Kommilitoninnen Erika Marbach, Verena Schmid und Venhar Zencir, vier BWL-Studentinnen mit Vertiefung Logistik, skizzieren in ihrer Projektarbeit die wichtigsten Anwendungsfelder. Dazu gehört vor allem die Lebensmittelbranche: Verpackungen können Konsumenten über die tatsächliche Frische der Waren informieren, damit das Mindesthaltbarkeitsdatum ablösen und die Lebensmittelverschwendung eindämmen. In der Medizin verbessern smarte Medikamentenschachteln mit Display und Bedienelementen die Therapietreue. Auch Marketing und Industrie 4.0 bieten großes Potenzial für smarte Verpackungen.

Zukunftsmusik, aber in Hörweite. Die Technologien sind größtenteils entwickelt und einsatzbereit. Doch in Supermärkten oder Discountern stößt man nur vereinzelt auf das ein oder andere smart verpackte Produkt. Zum Beispiel auf Duftperlen für die Waschmaschine, an denen man dank intelligentem Verschluss vor dem Kauf schnuppern kann. Oder auf Getränkeflaschen, die über eine App mit Kundinnen und Kunden sprechen. Warum gibt es die Verpackungen von

morgen heute eigentlich noch nicht? „Im Moment sind die Kosten für intelligente Verpackungen noch zu hoch“, sagt Erika Marbach. „Außerdem stellt uns das Smart Packaging mit eingebauten Chips und Sensoren vor neue Herausforderungen bei der Entsorgung und dem Recycling.“ Darüber hinaus muss sichergestellt sein, dass die neuen Technologien datenschutzgerecht eingesetzt werden. Denn kluge Kartons und Co. vernetzen die physische mit der digitalen Welt, Hersteller und Händler mit Konsumenten und Social-Media-Kanälen – und dabei entsteht eine Fülle sensibler und personenbezogener Informationen.

Prof. Dr.-Ing. Stephanie Abels-Schlösser betreute die Projektarbeit der vier Studentinnen. Sie freut sich über ihre Themenwahl: „Logistik ist der Motor der Industrie 4.0 – und Arbeiten wie diese zeigen, wie grundlegend Digitalisierung die Logistikbranche verändern wird. Smart Factory, selbstfahrende Autos, Echtzeitinformationen über Lager- und Lieferzustand und eben auch intelligente Verpackungen zeigen, wo es in Zukunft hingehet. Auf diese Zukunft bereiten wir unsere Studierenden an der OTH Amberg-Weiden vor.“

OTH Amberg-Weiden



Foto: Seidler/OTK Amberg-Weiden

Die Studentinnen Erika Marbach (links) und Charlotte Schlodder (rechts) mit Prof. Dr.-Ing. Stephanie Abels-Schlösser, Studiengangleiterin Logistik & Digitalisierung

Magisches Dreieck oder doch eher Bermudadreieck – eine Zuspitzung

Sind „Selbstverwaltung – Management – Steuerung“ wirklich das „magische Dreieck“ der Hochschulen oder nicht doch eher ein Bermudadreieck, das auf manchmal unerklärliche Weise Produktivkräfte aufsaugt, Ressourcen versenkt und manche Besatzung verstört zurücklässt? | Von Prof. Dr. Jochen Struwe



Foto: privat

Prof. Dr. Jochen Struwe

Professor für Unternehmensführung,
Rechnungswesen und Controlling
Hochschule Trier
Umwelt-Campus Birkenfeld
Campusallee 9916-148/149
55768 Hoppstädten-Weiersbach
j.struwe@umwelt-campus.de
www.umwelt-campus.de/~j.struwe

Die Führung von Hochschulen wird diskutiert, seit es Hochschulen gibt. Den Hochschulen wurde in den letzten 20 Jahren mehr Autonomie gewährt, und sie haben Steuerungselemente des New Public Managements eingeführt („Unternehmen Hochschule“). Der Wissenschaftsrat (WR) hat zuletzt im Herbst 2018 umfangreiche „Empfehlungen zur Hochschulgovernance“ vorgelegt, in denen er rückblickend feststellt: „Diese aufseiten der Leitungsorgane und der Träger [der Hochschulen, d. Verf.] in der Regel mit hohen Erwartungen implementierten neuen Modelle konnten durchaus Erfolge erzielen, haben aber auch ungewollte Nebenwirkungen und aufseiten mancher Beteiligter Enttäuschungen produziert. Mitunter sind sogar dysfunktionale Organisationsstrukturen – teilweise aus dem Nebeneinander alter und neuer Elemente – entstanden, sodass sich mancherorts der Eindruck verfestigte, dass der Hochschulbetrieb trotz und nicht wegen der neu eingeführten Strukturen aufrechterhalten werde.“

Hier färbt der WR eindeutig schön, denn es ist beileibe nicht nur ein Eindruck, sondern vielfach erlebte Realität. Aus Sicht eines Unternehmensberaters, der als Politiker selbst neue Steuerungsmodelle eingeführt und unterschiedlichste Verwaltungen beraten hat, der als Hochschullehrer seit vielen Jahren hochschulpolitisch aktiv ist und genügend Hochschulen kennengelernt hat, sollen – durchaus polemisch – einige Beobachtungen zugespitzt und daraus Denkanstöße abgeleitet werden.

Aufgesaugte Produktivkräfte

Was andernorts unter der Überschrift „Lean Management“ zu flacheren Hierarchien und Verantwortungsverlagerung „nach unten“ führte, wurde bei den Hochschulen eher ins Gegenteil verkehrt. Präsidien und Dekanate wurden gestärkt (letzten Endes aber, ohne ihnen – richtigerweise – ausreichend positive oder negative Anreiz- bzw. Sanktionsmechanismen zu verschaffen), Hochschulräte wurden eingeführt, Beiräte ins Leben gerufen, Akkreditierungen und Evaluationen ohne Ende verfügt, Zukunftsprogramme und Hochschulpakete aufgelegt, Qualitätsoffensiven gestartet. Und das Ergebnis?

Wie schon die Workload-Umfrage des *h1b* im Jahr 2013 mit über 3.300 Rückläufen zeigte, gingen schon damals bei einem Hochschullehrer über elf Stunden pro Woche für administrative Aufgaben „verloren“, und mehr als die Hälfte der Antwortenden betonte ein Missverhältnis zwischen Aufwand und Ertrag eben dieser Aufgaben. In über zwei Drittel der Antworten wurde ein im Zeitverlauf zunehmender Verwaltungsaufwand beklagt, und an diesem Befund hat sich allem Anschein nach nichts geändert.

An vielen Hochschulen sind zur Unterstützung der Hochschul- und Fachbereichsleitungen Stabsstellen geschaffen worden, Stabsstellen, die auch zum Beweis ihrer Daseinsberechtigung Arbeit produzieren, die vorher niemand vermisst hat: Fragebögen zu allen möglichen (und unmöglichen) Themen sollen ausgefüllt werden, angeblich Arbeit sparende

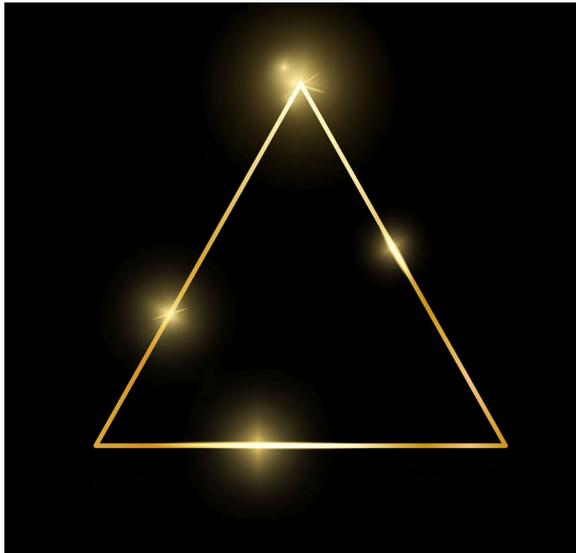


Foto: Stanislav Bokster/123rf.com

„Hat sich die Zahl staatlich anerkannter Ausbildungsberufe über die Jahre und Jahrzehnte kontinuierlich verringert, ist parallel dazu die Zahl der Studiengänge explodiert.“

Formulare werden ausgearbeitet, die aber so laienhaft gestaltet sind, dass sie weder online noch analog befriedigend ausgefüllt werden können. Qualitätsmanagement versucht mit hohem Aufwand zu strukturieren, was vorher gesunder Menschenverstand und intrinsische Motivation von allein bewirkt haben, alles und jedes wird ständig evaluiert und kostet dabei oft mehr Zeit als das, was gerade unter die Lupe genommen wird. Die meist wissenschaftlich qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Stabsstellen wären vielfach sinnvoller zur Unterstützung der Lehre und Forschung der einzelnen Fachgebiete eingesetzt. Ein Trend scheint auch zu sein, dass Dauerstellen eher in den Verwaltungen angesiedelt werden, während diejenigen, die die Primärleistungen einer Hochschule produzieren, regelmäßig um die Wiederbesetzung der ihnen zugeordneten Mitarbeiterstellen bangen müssen (so sie überhaupt eine solche Unterstützung haben).

Da der Bildungssektor (neben der inneren Sicherheit) die einzige noch halbwegs vom Bund unbesetzte Spielwiese der Länder ist (ein stärker werdender Einfluss des Bundes zeichnet sich allerdings auch hier ab), führt jeder neue Wissenschaftsminister und ganz sicher jeder Regierungswechsel dazu, dass alte Programme, an die man sich gerade gewöhnt hat und deren Wohltaten endlich eingepreist sind, auslaufen und neue Programme mit neuen Fördervoraussetzungen aufgelegt werden, für die man auch wieder Wochen an Arbeitszeit verbraucht, bis alle Möglichkeiten erkannt worden sind, vielleicht daran zu partizipieren. Angesichts mancher Bewilligungsquoten wäre man oft besser beraten, die Zeit anderweitig produktiver zu nutzen. Um wie viel effektiver und effizienter wäre die wissenschaftliche Welt, wenn statt einer Programmfinanzierung die Grundfinanzierung verlässlich gesichert würde (es wäre ja schon ein Anfang, wenn die Haushalte zumindest ausfinanziert wären)? Wie viel Zeit für vergeblich ausgefüllte Anträge würde gespart, welcher Aufwand an Gutachten, an Verwaltungsstunden für Bewilligung, Begleitung und Kontrolle?

Versenkte Ressourcen

Professorinnen und Professoren werden von den Hochschulleitungen zu Beauftragten für alle nur denkbaren Spezialthemen ernannt (mit entsprechenden, wenn auch nur geringfügigen Deputatsnachlässen), haben aber nichts zu sagen und verwalten nur organisierte Unverantwortlichkeit. Gab es früher ein paar wenige Anlaufstellen innerhalb einer Hochschule, gibt es heute oft Dutzende verschiedenster Ansprechpartner, die erst einmal herauszufinden sind (im kommunalen Bereich wurden stattdessen Bürgerbüros mit Allzuständigkeit eingerichtet, die Akten statt Bürger in Bewegung brachten).

Jede Hochschule schafft sich mit ungeheurem Aufwand an Arbeitskraft in endlosen Sitzungsschleifen ihr eigenes Profil, das im Ergebnis dem aller anderen Hochschulen zu 90 Prozent ähnlich sieht und damit letzten Endes wieder gar nicht zur Profilierung taugt. Und da man sich in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld bewegt, ist es mit dem schließlich fertigen – fertigen? – Profil auch nicht getan: Aus einem einmaligen Akt wird ein laufender Prozess, die Profilbildung perpetuiert sich. Weil eine Kollegin, ein Kollege eine angebliche Marktlücke entdeckt hat, vielleicht auch nur dem eigenen wissenschaftlichen Interesse mehr Geltung verschaffen will, wird ein neuer Studiengang kreiert, der auch wieder Lehr- und Verwaltungsressourcen bindet, aber im Ergebnis vielleicht nur eine einstellige Studierendenzahl interessiert. Hat sich die Zahl staatlich anerkannter Ausbildungsberufe über die Jahre und Jahrzehnte kontinuierlich verringert, ist parallel dazu die Zahl der Studiengänge explodiert und inzwischen, je nach Zählung, um das Fünzig- bis Hundertfache höher. Ob dies der wissenschaftlichen Erkenntnisbildung und der Employability solcher Special-Interest-Absolventen immer guttut, bleibt abzuwarten.

Die verschiedenen Hochschulreformen haben auch dazu geführt, dass den Senaten und Fachbereichsräten

schleichend Kompetenzen entzogen wurden, ohne dass deswegen Präsidenten oder Dekane unbedingt machtvoller geworden wären (zu den Checks and Balances innerhalb der Institution Hochschule schreibt der WR in seinen zitierten Empfehlungen manch Bedenkenswertes). Gleichwohl führen die Selbstverwaltungsorgane ihr Eigenleben: Wer einmal erlebt hat, wie unterschiedlich Gremiensitzungen in einem Parlament, in der Wirtschaft und an der Hochschule ablaufen können, zweifelt schnell an der Rationalität der Wissenschaft. Herrschaftswissen wird gehortet, die simpelsten Spielregeln der Geschäftsordnung werden durch örtlich beliebiges Landrecht ersetzt, Transparenz und vollständige Information stören nur und verlängern unnütz Diskussionen, Sitzungen enden nach Stunden ergebnislos (aber man hat mal drüber geredet).

Foto: valeo5/123rf.com



Verstörte Besetzungen

Wie im Großen, so im Kleinen: Für eine beantragte und genehmigte innerdeutsche, eintägige Dienstreise fallen folgende Kosten an:

1. Flugkosten 180 €, Nachweis möglich über ein beliebig oft ausdrückbares Rechnungs-PDF der Fluggesellschaft
2. Fahrkosten Wohnort – Startflughafen und zurück mit dem Privat-Pkw, 130 km, auf Vollkostenbasis ca. 100 €, kein beleghafter Nachweis möglich (außer Eigenbeleg)
3. Parken Flughafen 50 €, Nachweis möglich über einen Kreditkartenbeleg
4. Taxikosten Zielflughafen – Konferenzort und zurück, zweimal 20 €, einmal bar bezahlt (Nachweis möglich über Taxi-Quittung, 4a), einmal via Kreditkarte bezahlt (Nachweis möglich über Kreditkartenbeleg, 4b)

Der Antrag auf Reisekostenerstattung wird gestellt, die vorgenannten Kosten werden einzeln aufgeführt und schließlich die Richtigkeit der Angaben mit Unterschrift versichert. An dieser Stelle könnte man schon die Frage aufwerfen, warum das allein nicht ausreicht; schließlich ist der Antragsteller gesetzestreu. Aber da der Dienstherr seinen Bediensteten offensichtlich misstraut, müssen die Reisekosten zusätzlich noch nachgewiesen, „belegt“ werden.

- Der Beleg zu 1) kann vorgelegt werden, er kann auch bei der Hochschule verbleiben, er ist ja ohnehin beliebig vermehrbar. Das „eine“ Original gibt es hier nicht.

- Ein Beleg zu 2) existiert nicht, insofern muss die Hochschule dem Antragsteller ohnehin glauben, wenn man nicht noch über Google-Maps eine Nachprüfung startet, die aber auch mit einer Unsicherheitsmarge versehen wäre (Umleitungen, Parkplatzsuche etc.).
- Als Beleg zu 3) wird eine (beliebig vermehrbare) Kopie des Kreditkartenbelegs akzeptiert. Das Original wird von der Reisekostenstelle nicht verlangt.
- Nur beim Beleg zu 4a wird das Original verlangt; hier reicht nicht einmal eine Vorlage des Originals, sondern das Original der Taxiquittung soll bei der Hochschule verbleiben. Beim Beleg zu 4b reicht dann wieder eine Kopie des Kreditkartenbelegs.

Dieses Durcheinander plausibel zu begründen, schafft nicht einmal die Reisekostenstelle. Wäre es nicht viel effizienter, würde der Staat/die Hochschule dem Dienstreisenden vertrauen (Verstöße können ja hart sanktioniert werden) und auf diese Form der Selbstbeschäftigung verzichten? Die Reisekostenetats könnten allein durch Einsparung von Verwaltungsaufwand sprunghaft steigen. So aber hinterlässt ein überbordendes „Management“ nur Kopfschütteln und Verdross.

Welchen Zweck erfüllen Wochenstundennachweise, die jeder Lehrende am Ende eines jeden Semesters mit einem guten Dutzend Einzelangaben ausfüllen muss, wenn nicht den, den Rechnungshöfen etwas zum Abhaken zu geben? Das wird insbesondere dann absurd, wenn 90 Prozent aller Kolleginnen und Kollegen ohnehin ihre Lehrdeputate (kumuliert

um teilweise dreistellige SWS-Zahlen) überschreiten, ohne dass irgendwer – der Lehrende selbst oder sein Dienstherr – Schlüsse daraus zieht und diesen rechtlich bedenklichen Zustand (Fürsorgepflicht?) beendet. Kleine Nebenbemerkung: Solange diese Selbstaubeutung von der weit überwiegenden Zahl der Lehrenden mitgemacht wird, solange hat die Politik keine Veranlassung, die personelle Ausstattung der Hochschulen den tatsächlichen Notwendigkeiten entsprechend anzupassen – es geht ja offensichtlich auch so.

Fazit

Was folgt aus diesen eingestandenermaßen zuge- spitzten, gleichwohl realen Beobachtungen? Können folgende Denkanstöße dazu beitragen, Hochschulen in dem Dreieck Selbstverwaltung – Management – Steuerung effektiver und effizienter zu machen? Ziel ist immer, dass dabei jede Hochschule unter Wahrung der Wissenschaftsfreiheit beste Lehre und Erkenntnisfortschritt ermöglichen soll:

- Gesetzgeberische Atempause: Auch wenn es angesichts der Mechanismen des heutigen politischen Betriebs unvorstellbar scheint, wäre es nicht eines Versuches wert, sich einmal eine Wahlperiode auf die Konsolidierung des bisher Erreichten zu beschränken und in dieser Zeit mal kein neues Gesetz zu verabschieden, kein neues Programm aufzulegen? So, wie es der öffentlichen Verkehrsinfrastruktur oft besser täte, statt weitere neue Straßen (die nur zusätzlichen Verkehr auf sich ziehen) zu bauen, das vorhandene Straßennetz angemessen zu unterhalten (was viel billiger käme und obendrein gesellschaftlich weit akzeptierter wäre), würde ein zeitweiser Verzicht auf weitere Modellversuche, Feinststeuerungen und politisch motivierte Schwerpunktsetzungen die Hochschulen entlasten.
- Nachhaltige Finanzierung: Mit dem weitgehenden Verzicht auf politischen Aktionismus verbunden wäre die Aufgabe ressourcenfressender Programmfinanzierungen zugunsten einer verlässlichen und vollständigen Grundfinanzierung in der Erwartung, dass die dadurch gewonnene Zeit und die zusätzliche finanzielle wie personelle Ausstattung den Erfindungsreichtum der Professorinnen und Professoren anstachelt. Die müssten nämlich nicht mehr einen nennenswerten Teil ihres Zeitbudgets darauf verwenden, die aktuellen Modethemen der Politik zu scannen, um sich anschließend in möglichst passgenauen Antragsformulierungen zu üben (allein das wäre eine eigene Glosse wert), sondern könnten ihre eigene wissenschaftliche Agenda verfolgen. (Dass etliche der hier debattierten Programme aus der Wissenschaft an die Politik herangetragen wurden, zeigt zum einen die auch an anderen

Stellen auszumachende Mitverantwortung der Wissenschaft für die hier beklagten Zustände, zum anderen aber, dass die Welt nicht stehen bliebe, würde mal auf politische Vorgaben verzichtet.)

- Schlankere Institutionen: Der ersatzlose Verzicht auf Hochschulräte sowie den einen oder anderen Beauftragten/Studiengang/Akkreditierungsvorgang, die eindeutige Fokussierung von Hochschulleitungen und -verwaltungen auf Unterstützung derjenigen, die letztlich die Leistung einer Hochschule bereitstellen, nämlich die Lehrenden/Forschenden, die Professionalisierung von Selbstverwaltungsorganen und Fachbereichsleitungen durch fixierte, transparente Verfahren und Regeltreue, schließlich der Abbau von Überregulierung und Bürokratisierung sollten ebenfalls Kräfte freisetzen, die unmittelbar der Lehre und Forschung zugutekommen.
- Veränderte Anreize: Welcher Lehrende bemüht sich allein deswegen um gute Lehre, weil er oder sie vielleicht einen Lehrpreis gewinnen kann? Welcher Forschende zerbricht sich ausschließlich deshalb den Kopf, um sich mit ungewissen Erfolgsaussichten an einer weiteren Programmausschreibung zu beteiligen? Lohnt sich für die Einwerbung einer Leistungszulage von vielleicht 300 €/Monat der gesamte Antrags- und Begutachtungsaufwand, der dafür betrieben wird? Die intrinsischen Motivationen sind doch i. d. R. deutlich stärker, und marktgerechte Grundvergütungen, eigene wissenschaftliche Mitarbeiter und aufgestockte Sachmittel würden den Beruf des Professors wieder wettbewerbsfähig machen und die unverantwortliche Dauer von Berufungsverfahren verkürzen.

Magisches Dreieck oder doch eher Bermudadreieck? Wie auch immer: Dass im Spannungsfeld von Selbstverwaltung, Management und Steuerung an deutschen Hochschulen einiges im Argen liegt, wird kaum ein Praktiker mit Innensicht bestreiten können. Dass in immer neuen Räten, Akkreditierungsaufgaben, Qualitätsmanagementsystemen, politischem Feintuning, Anlegen von „Goldenen Zügeln“ oder allzu oft allein der juristischen Absicherung dienender Bürokratisierung das Heil zu finden ist, erscheint angesichts der Entwicklung der letzten zwei Jahrzehnte eher unwahrscheinlich. Eine Lösung müssen alle Beteiligten – Politik, ministeriale Wissenschaftsverwaltung, Hochschulen, Professorinnen und Professoren sowie andere Stakeholder – finden, und die dürfte vielfach in einer Selbstbeschränkung und Rückbesinnung auf die Kernaufgaben einer Hochschule zu finden sein. ■

Literatur

Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Hochschulgovernance, Drs. 7328-18 vom 19.10.2018, S. 15.

Management von Hochschulen im Lichte des Qualitätsmanagements

Qualitätsmanagement hat sich als unabdingbarer Bestandteil einer modernen kunden- und zukunftsorientierten Hochschule etabliert. | Prof. Dr. Matthias Werner Schneider und Dr. Stefan Handke

I. Überblick

Spätestens mit der fortschreitenden Implementierung interner Akkreditierungssysteme hat das Qualitätsmanagement Einzug in die deutsche Hochschullandschaft erhalten. Dabei ist das Leiten und Lenken aller Tätigkeiten, die in der Organisation in Bezug auf das Erreichen einer bestmöglichen Qualität ergriffen werden, ein Phänomen, dessen systematische Anwendung in der freien Wirtschaft seit den 80er-Jahren etabliert ist. Das Vordringen in den (öffentlichen) Dienstleistungsbereich soll auch hier eine konsequente Fokussierung aller Leistungen auf den „Kunden“ forcieren. In der Hochschule bedingt dies zunächst die Definition eines einheitlichen Kundenbegriffs. Die Studierenden selbst sind dabei einerseits klassische Empfänger einer Dienstleistung, andererseits als „Prüflinge“ Adressat hoheitlicher Eingriffe. Hinzu kommen externe Stakeholder, gesellschaftliche Ansprüche und die (freiwilligen oder unfreiwilligen) Bemühungen des Gesetzgebers, die Hochschulautonomie zur Verbesserung des Outputs zu stärken. Deutlich wird dies in der Entwicklung der Begutachtungsverfahren in Studium und Lehre, die von der Programm- über die Systemakkreditierung bis hin zu den künftig möglichen „Alternativen Verfahren“ geführt hat.

War der Kern der Leistung, die Entwicklung und das Angebot von arbeitsmarktgerechten und studierbaren Studienprogrammen, bei der Programmakkreditierung in weitem Maße von der Akzeptanz und Kohärenzbestätigung externer Peers abhängig, so sollen nun interne Systeme dasselbe Vertrauen aufbauen. Zugleich wird im Spannungsfeld der nicht nur in der Verfassung, sondern gerade in den Köpfen verankerten akademischen Freiheit jegliche „Regulierung“ zunächst auf Skepsis oder Ablehnung stoßen. Transparente Prozesse und Verfahren sind für die Folgebereitschaft innerhalb eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) daher essenziell. Vor diesem Hintergrund soll dieser Beitrag die Chancen und Risiken des Qualitätsmanagements für die Steuerung, das Management und die Selbstverwaltung der Hochschule beleuchten.

II. Transparenz in Prozessen

1. Bedeutung der Ablauforganisation

Die vornehmliche Betrachtung der Ablauforganisation schafft eine nie da gewesene Transparenz und ermöglicht die Steuerung auf Basis von Daten. Dies gilt gleichermaßen für die funktionale Zusammenarbeit, für die Festlegung der Verantwortlichkeiten, die Messung der Ergebnisse mittels Kennzahlen und die Zuordnung einer angemessenen Dokumentation. Unter Prozess kann dabei jeder wertschöpfende Vorgang in der Hochschule verstanden werden. All diesen Abläufen ist gemein, dass sie nach einheitlichen Kriterien beherrscht und gesteuert werden. Am Ende werden die Funktionsweise aller Prozesse und deren Wechselwirkung sichtbar, was am Beispiel der Lehrveranstaltungsevaluation verdeutlicht werden soll. Mit der Verabschiedung von Evaluationsordnungen ist das Einholen von Feedback zu den Lehrveranstaltungen, deren Durchführung den ureigensten Qualitätsprozess einer Lehrereinrichtung darstellt, „Pflicht“ geworden. Das klassische Hilfsmittel der akademischen Qualitätssicherung ist etabliert, soweit der einzelne Lehrende die Evaluation eigenverantwortlich durchführt und für sich die möglichen Schlüsse daraus zieht. Denkbar ist, dass auf Fakultätsebene der Dekan informiert wird und damit das unterste Register der Beteiligungspyramide gezogen wird. Damit wird nur ein Teil der Möglichkeiten ausgeschöpft. Natürlich werden die einschlägigen Ordnungen meist die weitergehenden Theorien eines Qualitätsbeauftragten oder eines zentralen Qualitätsgremiums vorsehen. Tatsächlich können diese Ansätze im Einzelfall verbesserungsfördernd wirken. Stringent und nachhaltig wird das Evaluationssystem aber erst sein, wenn

- der Prozess einheitlich definiert ist,
- der gesamte Ablauf klar verständlich und kommuniziert ist,
- eine Auswertung der Ergebnisse mit den Studierenden tatsächlich erfolgt und
- übergeordnete Problemstellungen aus den Ergebnissen isoliert und weitergegeben werden.



Dabei geht es weniger um die Kritik am einzelnen Lehrkörper, die schon unter Lehrfreiheitsgesichtspunkten problematisch wäre, sondern die Ermöglichung eines Vergleichs im Sinne eines Benchmarkings, die Hilfestellung bei konkreten Problemen, die Verbesserung der Rahmenbedingungen bei Anmerkungen von fakultäts- oder hochschulweiter Bedeutung, die Weiterentwicklung der Evaluationsmaterialien, die zeitliche Einbindung des Verfahrens und die Hilfestellung bei der Auswertung bzw. dem Feedback gegenüber den Studierenden.

2. Prozesslandschaft der Hochschule

Die Gesamtschau aller Prozesse an der Hochschule kann relativ komplex werden. Allein die bloße Erfassung aller Abläufe ist eine große Herausforderung. So gibt es Hochschulen, die am Beginn der Einführung über 60 Prozesse und damit mehr als viele global aufgestellte Industrieunternehmen identifiziert haben. Auf die absolute Anzahl wird es nicht ankommen. Das Handling der Ablauforganisation kann ohne eine sinnvolle Zusammenfassung aber entsprechend aufwendiger werden.

Klassischerweise werden alle Prozesse in eine Prozesslandkarte aufgenommen, unterschieden nach Management-, Support- und Kernprozessen. Dabei handelt es sich nicht um eine qualifizierte Differenzierung, sondern zunächst um ein bloßes Instrument der Veranschaulichung. Entscheidend ist unabhängig von der grafischen Aufbereitung ohnehin die praktische Verknüpfung der Schnittstellen der Prozesse, z. B. des

Lehrplanungsprozesses mit dem Prozess der Ressourcenverwaltung.

III. Strategie, Politik und Ziele der Hochschule

Die Vorgabe einer Strategie gehört zu den ureigensten Aufgaben des Managements. Die selbstverwaltende Hochschule wird im Rahmen der Aufgabenerfüllung auch ministerielle Direktiven und Wünsche umzusetzen haben. Hierzu dient vornehmlich die Ziel- und Leistungsvereinbarung mit dem Land, die neben der Weiterentwicklung der Hochschule die Zusicherung der finanziellen Absicherung des Hochschulbudgets zum Gegenstand hat. Die zugleich dabei zum Ausdruck kommende Autonomiegarantie gilt es auf Ebene der Selbstverwaltungseinrichtung umzusetzen. Einen wesentlichen Beitrag hierzu kann das Leitbild leisten. Alleine der Prozess der Beschreibung des Selbstverständnisses in einem Leitbild kann einen großen Mehrwert für die gesamte Organisation haben. Dies setzt voraus, dass das Leitbild keine strikte Vorgabe der Hochschulleitung oder das Ergebnis einer Besprechung der QM-zuständigen Verwaltungsmitarbeiter ist, sondern eine Beteiligung aller Hochschulangehörigen ermöglicht wird.

Aus den Leitsätzen müssen sich Ziele ableiten lassen, die strategischer Art sind oder konkrete Einzelziele betreffen, die für Hochschulleitung, Verwaltung oder Lehrende gelten. Große Bedeutung kommt auch der Evaluation der Zielerreichung und dem Feedback zu. In erster Linie geht es darum, den Dialog zwischen den Hochschulangehörigen zu



Foto: privat

Prof. Dr. Matthias Werner Schneider
LL.M.Eur., C.M.L. (Pretoria)
Hochschule Schmalkalden
Studiendekan und Qualitätsbeauftragter
der Fakultät Wirtschaftsrecht
Gutachter der ACQUIN e.V., Bayreuth
Blechhammer
98574 Schmalkalden

mw.schneider@hs-sm.de



Foto: privat

Dr. Stefan Handke
Geschäftsführer des
Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und
Qualitätssicherungs-Instituts (ACQUIN) e.V.
Bayreuth

handke@acquin.org

gestalten, der auf eine methodische Basis zurückgreifen kann.

Beispiel: Die Hochschule strebt an, die Internationalisierung voranzutreiben (Leitsatz: „Wir sind eine internationale Hochschule, die einen hohen Anteil ausländischer Studierender anstrebt.“). Damit wird die Forderung des Landes umgesetzt, die absolute Anzahl an Studierenden zu erhöhen. Die ausländischen Studierenden spielen daher für die strategische Ausrichtung eine entscheidende Rolle. Mit den Fakultäten wird eine absolute Anzahl an zu immatrikulierenden Incomings vereinbart. Zum Jahresende wird auf Fakultätsebene eine Scorecard erstellt, aus der sich der Grad der Zielerreichung ablesen lässt. Auf dieser Basis wird ein Feedback-Gespräch zwischen Hochschul- und Fakultätsleitung geführt, um zu analysieren, welche Anpassungen für die Folgezeit opportun wären. Letztlich werden nur realistische Ziele als Steuerungsinstrument reüssieren.

IV. QM als Führungsinstrument

Führung ist ein sehr abstrakter Managementbegriff, der stark abhängig von den Erfahrungen, Kenntnissen und Kompetenzen des Führungspersonals ist. Im Kontext des öffentlichen Dienstes, bereichert um die Freiheit der Forschung und Lehre, kann es hier zu besonderen Herausforderungen im Leiten und Lenken kommen.

Dabei ist Führung im Qualitätsmanagement ein klassischer Grundsatz. Die DIN EN ISO 9001:2015 betont die Rolle der obersten Leitung der Organisation an zahlreichen Stellen. Kapitel 5 ist mit dem Wort „Führung“ überschrieben. Danach obliegen der Leitung insbesondere die

- Rechenschaftspflicht für das Funktionieren des gesamten Systems,
- Festlegung der Politik und der Ziele zur strategischen Ausrichtung,
- Anwendung des prozessorientierten Ansatzes,
- Bereitstellung der ausreichenden Ressourcen für das QMS,
- Vermittlung der nötigen Kenntnisse über das System,
- Erreichung der beabsichtigten Ergebnisse,
- Förderung der Qualitätsverbesserung und die
- Unterstützung aller Führungskräfte.

Dem liegt ein modernes, von einem autoritären Führungsstil abrückendes Führungsverständnis zugrunde. Kooperation und Partizipation sollen im Mittelpunkt stehen. Unabhängig von der Größe der Hochschule wird daher die Einbindung aller Mitarbeiter in der Regel formalisiert organisiert sein. Die Gremienarbeit mit beratender oder beschließender Funktion auf Fakultäts- und Hochschulebene wird durch die Hochschulgesetze und die Grundordnungen

„Am Ende liegt es an der Hochschule selbst, wie sie ein Qualitätsmanagement lebt und nutzt.“

vorgegeben. Sie geben den Rahmen für die Wahrnehmung der Autonomie vor. Das Präsidium muss bereit und in der Lage sein, die Klaviatur aktivierend zu spielen.

Ein hochschulisches QMS beschreibt allerdings vordergründig nicht Prozesse, die Führung ermöglichen, sondern partizipative Verfahren zur Erreichung definierter Ziele. Zu den Wesensmerkmalen gehören die Gewährleistung eines ausreichenden Informationsflusses und eine angemessene Dokumentation. Letztere besteht zum einen aus den Vorgabedokumenten, z. B. dem Qualitätsleitbild, den Prozessbeschreibungen oder den Vorgaben für die Berichte oder die Scorecard. Zum anderen ermöglichen Nachweisdokumente die Nachvollziehbarkeit und die Erfüllung bestimmter Anforderungen. Nur auf Basis belastbarer Daten lassen sich in der Hochschule Entscheidungen treffen, die durch den Kreis der verschiedenen Anspruchsgruppen als legitim erachtet werden. Von der Dokumentation hängt daher maßgebend der Erfolg des QMS ab.

V. Organisation des QM im Selbstverwaltungskontext

1. Interne Qualitätssicherung

So entscheidend die Analyse der qualitätssichernden Abläufe sein mag, so wichtig ist gleichermaßen das Qualitätsmanagement in der Selbstverwaltungsorganisation zu verankern. Der Umfang der von der Hochschule zentral zu bewältigenden Aufgaben hat ein Ausmaß, das es unvermeidlich werden lässt, zentrale und dezentrale QM-Verwaltungseinheiten zu bilden. Die zentrale Einheit wird insbesondere die

- Steuerung und zugleich Begleitung der Akkreditierungsaktivitäten der Fakultäten,
- Vorbereitungen der zentralen Aktivitäten und
- technische Ausstattung für das Evaluationswesen verantworten.

Die Mitwirkung der Untergliederungen und der Statusgruppen an der Hochschule kann durch eine Kommission sichergestellt werden, die primär eine beratende und koordinierende Funktion wahrnimmt. In Abgrenzung zur Zentralen Studienkommission



Foto: taiii/123rf.com

werden den Qualitätsbeauftragten der Fakultäten, dem Zentralen Qualitätsmanagement, dem zuständigen Mitglied des Präsidiums und den Studierendenvertretern Kompetenzen zugeordnet sein, die unmittelbar Qualitätsthemen betreffen.

Neben den zentralen Einheiten unterstützen dezentrale Qualitätsbeauftragte auf FakultätsEbene die Dekane in allen Fragen der Qualitätssicherung: Vorbereitung der Evaluation, Berichtswesen, formelle Begleitung des Akkreditierungsprozesses. Eine weitergehende Steuerungsfunktion kommt ihnen in der Regel formal nicht zu. Bemerkenswert ist jedoch die zunehmende Professionalisierung der QM-Stellen – als Teil des sog. Third Space –, die aufgrund ihrer Kenntnisse und Erfahrungen Handlungsspielräume und Kompetenzen jenseits der formalen Zuschreibung gewinnen.

2. Externe Qualitätssicherung

Zentrales Instrument der externen Qualitätssicherung von Studiengängen ist im Kontext der Akkreditierung an systemakkreditierten Hochschulen zum Beispiel ein Beirat. Er besteht in der Regel aus verschiedenen Vertretern, welche die Arbeitswelt des jeweiligen Faches, die Absolventen und Fachkollegen aufnehmen.

Problematisch erscheint es, wenn die Besetzung der Beiräte über die Hochschule – meist über den Fachbereich selbst – erfolgt und diese selbst bestimmt, wer Kritik von außen üben soll. In den meisten Fällen wird der Beirat einmalig einberufen und erhält die Aufgabe einer punktuellen Befassung mit strukturellen und fachlichen Aspekten von Studiengängen. Durch diese Art der Selbststeuerung der externen Begutachtung erscheinen die Verfahrensoffenheit im Hinblick auf den Ausgang einer Begutachtung und die kritische disziplinäre Auseinandersetzung fraglich. Dies wird zudem dadurch verschärft, dass in internen Akkreditierungsverfahren häufig die

Koordination des Verfahrens und die Vorbereitung von Gutachten durch Fachfremde in der zentralen Qualitätseinheit erfolgt. Die Hinzuziehung fachlichen Rats gewinnt hierdurch noch an Bedeutung. Dennoch können externe Beiräte nicht dieselbe Gewichtung erfahren wie die Gutachtergruppen im Rahmen der externen Programmakkreditierung. Auch das Vertrauen, das durch eine (neutrale) Beurteilung von außen gewonnen werden soll, wird nicht in gleichem Maße durch interne Verfahren erreicht.

VI. Fazit

Ein Qualitätsmanagement, das durch die Hochschule konsequent angewendet und ständig weiterentwickelt wird, ist ein elementarer Baustein in der Qualitätssicherung der Dienstleistungen der Hochschule. Gerade wenn Hochschulen sich dafür entscheiden, keine externe Programmakkreditierung mehr durchlaufen zu wollen, sind die Hochschulen auf ein leistungsfähiges System angewiesen, das Gegenstand der Systemakkreditierung ist. Die dann mögliche interne Akkreditierung von Studiengängen ist ein anspruchsvolles, aber flexibles Instrument, das letztlich die Autonomie der Selbstverwaltungseinheiten stärkt.

Darüber hinaus liefert das QM eine Reihe von Instrumenten und Methoden, die unterstützend die Gesamtleistung der Hochschule steigern. Hierzu zählen z. B. ein Leitbild und Ziele, zentrale Ansprechpartner für Qualität, ein fortentwickeltes Evaluationswesen oder eine zentrale Kommission für Qualitätsfragen zur übergreifenden Koordination. Für die Hochschulleitung kann es ein wichtiges Managementtool hin zur Transparenz sein.

Am Ende liegt es an der Hochschule selbst, wie sie ein Qualitätsmanagement lebt und nutzt. Wegzudenken aus der Steuerungslandschaft der Hochschulen wird es in Zukunft nicht mehr sein. Ob es dem Vergleich mit den etablierten Systemen in der freien Wirtschaft standhalten und einen ebenso nachhaltigen Erfolg leisten kann, wird sich zeigen müssen. ■

Literatur

Vgl. Studienakkreditierungsstaatsvertrag (§3):
https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2018/SO_170601_Staatsvertrag_Akkreditierung.pdf

Vgl. Carstensen, Doris, 2015: Third Space in Hochschulen, in: Wissenschaftsmanagement, 1/2015, 50–51. Abrufbar unter: https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/weiterbildung/downloaddateien/wim_2015_01_doris_carstensen_third_space_in_hochschulen.pdf

Praxishinweise zum Datenschutz

Am 25. Mai 2018 ist die Europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) in Kraft getreten. In diesem Zusammenhang sind auch die Hochschulen verpflichtet, die neuen datenschutzrechtlichen Bestimmungen einzuhalten. Im Hinblick auf die Verhängung von Bußgeldern sind sie zwar gemäß § 43 Absatz 3 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) privilegiert, dennoch zeigt sich auch hier aufgrund der neuen, unbekanntenen Gesetzeslage eine gewisse Unsicherheit. Die Professorinnen und Professoren verarbeiten regelmäßig Studierendendaten und Daten weiterer Personengruppen und müssen dabei die Vorschriften der DSGVO einhalten. Im Falle einer Verletzung haftet im Außenverhältnis jedoch die Hochschule.

Anwendungsbereich der DSGVO

Die DSGVO spricht von der Verarbeitung der personenbezogenen Daten. Hierunter fallen alle Informationen, mit deren Hilfe eine natürliche Person bestimmbar ist (z. B. Name, E-Mail-Adresse, Matrikelnummer, Telefonnummer, IP-Adresse). Verarbeiten bedeutet in diesem Zusammenhang jeder mit oder ohne Hilfe automatisierter Verfahren ausgeführter Vorgang wie das Erheben, das Ordnen, die Speicherung, die Anpassung oder Veränderung, das Auslesen, das Abfragen, die Offenlegung durch Übermittlung, die Verbreitung, das Löschen oder die Vernichtung von Daten. Vom Anwendungsbereich ausgenommen sind Verarbeitungen durch natürliche Personen zur Ausübung ausschließlich persönlicher oder familiärer Tätigkeiten.

Verpflichtung auf das Datengeheimnis

Die Aufforderung zur Abgabe von Verpflichtungserklärungen über die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen trifft häufig auf Unverständnis. Schließlich umfasst der von den verbeamteten Professorinnen und Professoren geleistete Amtseid ohnehin die Wahrung der Grundrechte und die Einhaltung der Gesetze. Der Dienstherr kann jedoch dennoch die Abgabe einer solchen Verpflichtungserklärung verlangen. Die DSGVO sieht zwar

selbst keine unmittelbare Verpflichtung der bei den Behörden beschäftigten Personen auf das Datenschutzgeheimnis vor, bestimmt aber allgemein, dass die Einhaltung der Vorschriften durch geeignete Maßnahmen sichergestellt sein muss (vgl. Artikel 29, 32 Absatz 4 DSGVO). Dies kann durch Unterrichtung oder Verpflichtung der einzelnen mit der Verarbeitung von personenbezogenen Daten beschäftigten Personen oder auch durch eine allgemeine gesetzliche Verpflichtung erfolgen. Für Beschäftigte der Bundesbehörden besteht gemäß § 53 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) eine Pflicht zur Verpflichtung der mit der Datenverarbeitung befassten Personen auf das Datengeheimnis. Die einzelnen Bundesländer sehen in ihren Landesdatenschutzgesetzen unterschiedliche Maßnahmen vor, sodass eine Verpflichtungserklärung teilweise zwingend, teilweise obligatorisch ist. Sofern sie nicht zwingend vorgeschrieben wird, kann die Hochschule dennoch die Unterzeichnung einer Verpflichtungserklärung verlangen, um die erfolgten Maßnahmen zur Einhaltung der DSGVO zu treffen und zu dokumentieren.

Praxishinweise zum Umgang mit personenbezogenen Daten

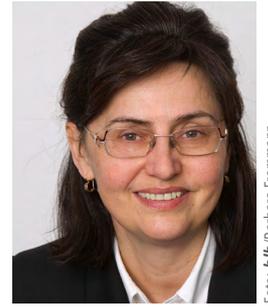
Sobald Professorinnen und Professoren zur Erfüllung ihrer Dienstpflichten personenbezogenen Daten verarbeiten, ist dies regelmäßig vom Anwendungsbereich der DSGVO erfasst. Bei Unsicherheiten darüber, was für den Einzelnen zu beachten ist, kann beim Dienstherrn die Durchführung einer entsprechenden Schulung angefordert werden. Die folgenden Hinweise sollen eine erste Einschätzung ermöglichen:

Nach der Konzeption der DSGVO sind alle Verarbeitungen verboten, sofern sie nicht ausdrücklich erlaubt sind. Einige Verarbeitungen sind von den Erlaubnistatbeständen in Artikel 6 Absatz 1 DSGVO erfasst und damit zulässig. Datenverarbeitungen der Hochschulen sind häufig für die Wahrnehmung von Aufgaben erforderlich, die ihnen übertragen wurden und in Ausübung öffentlicher

Gewalt erfolgen, vgl. Artikel 6 Abs. 1 e) DSGVO. So werden ihnen in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen regelmäßig hoheitliche Aufgaben zur Abnahme von Prüfungen übertragen, für die eine Verarbeitung der personenbezogenen Daten der Studierenden erforderlich ist.

Es gibt jedoch einige Verarbeitungen, die datenschutzrechtlich mit Vorsicht zu behandeln sind. Bei der Verwendung eines E-Mail-Verteilers beispielsweise sollten die einzelnen Empfänger nur in der Blindkopie (BCC) aufgeführt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn dem Verteiler auch Studierende, Forschungskontakte oder andere nicht dem Hochschulpersonal zugehörige Personen angehören. Des Weiteren dürfen Krankmeldungen grundsätzlich nicht mittels einer unverschlüsselten E-Mail erfolgen, denn es handelt sich hierbei um Gesundheitsdaten, die gemäß Artikel 9 Absatz 1 DSGVO besonders geschützt sind. Bei einer dem derzeit üblichen technischen Standard entsprechenden E-Mail besteht lediglich eine Transportverschlüsselung. Für den Versand von Gesundheitsdaten ist nach der derzeitigen Rechtsauffassung jedoch eine Ende-zu-Ende-Verschlüsselung erforderlich. Eine Krankmeldung per E-Mail entspricht allerdings den heutigen technischen Gewohnheiten und wird insbesondere von den Studierenden häufig vorgenommen. Daher ist zu empfehlen, diese zu Beginn einer Lehrveranstaltung auf die datenschutzrechtliche Relevanz und die sich daraus ergebenden Folgen hinzuweisen.

Linnéa Hacker

Foto: h**lb**/Barbara Frommann

Olga Rösch

Sprache ist ein Politikum

Viele Studiengänge, die auf Englisch angeboten werden, gelten als zählbarer Nachweis für Internationalisierungserfolge einer Hochschule. Anglophonisierung der Lehre wird von Hochschulleitungen oft forciert und die Mitwirkung der Lehrenden bei der sprachlichen Umstellung auch gern honoriert. Und so steigt die Anzahl der englischsprachigen Studiengänge in Deutschland. Stimmen, die die Verdrängung der Landessprache aus der Lehre kritisch hinterfragen, bekommen kaum Aufmerksamkeit. Dabei gibt es viele gute Gründe, auch einmal innezuhalten und nach den Auswirkungen dieser Entwicklung zu fragen:

- Wie wirkt es sich auf die Effizienz der Lehre aus, wenn die gesamten Lerninhalte von den i. d. R. nicht anglophonen Lehrenden an die i. d. R. nicht anglophonen Studierenden vermittelt werden?
- Was sind die kulturellen Folgen für die Gesellschaft, wenn die einheimischen Studierenden keine muttersprachliche Kompetenz auf akademischem Niveau mehr erwerben, sondern sich der Gesellschaft sprachlich entfremden?
- Wären für die integrationswilligen ausländischen Studierenden nicht vielmehr die deutschsprachigen Studiengänge zielführend bei ihrer Integration in das Hochschulleben, in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft?
- Sind die HAWs nicht eher der regionalen Wirtschaft und den mittelständischen Unternehmen verpflichtet als dem internationalen (= anglophonen) Arbeitsmarkt?

Der Arbeitskreis des **h**lb**** „Landessprache in der Lehre“ bietet für Professorinnen und Professoren an den Fachhochschulen ein Forum für diese Diskussion.

📍 [h**lb**.de/ueber-uns/arbeitsgruppen/](https://www.hlb.de/ueber-uns/arbeitsgruppen/)

Ihre Olga Rösch
Vizepräsidentin der **h**lb****-Bundesvereinigung



Nachruf

Präsidium, Landesvorstand, Geschäftsstelle und Mitglieder des **h**lb**** trauern um Günter Siegel, den früheren Präsidenten des Hochschullehrerbunds **h**lb****, der am 1. März 2019 im Alter von 77 Jahren verstarb.

Günter Siegel vertrat als promovierter Physiker das Lehrgebiet Informatik an der Technischen Fachhochschule Berlin, deren Präsident er vier Jahre lang war. Im Jahr 1998 wurde Günter Siegel nach zwei Jahren als Vizepräsident zum Präsidenten des **h**lb**** gewählt. Er war aktiv als Sprecher des Fachbereichs Ausbildung und Beruf der Gesellschaft für Informatik.

Günter Siegel engagierte sich besonders für die Nutzung neuer Medien in der Hochschullehre. Gemeinsam mit Vertretern kooperierender Fachhochschulen betreute er eines der Leitprojekte des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zum Thema „Nutzung des weltweit verfügbaren Wissens“. „Allerdings“, so Günther Siegel damals, „müssen sich die Wissenschaftsverwaltungen von der Illusion verabschieden, dass mit der Einführung der virtuellen Hochschule Einsparungen verbunden sind.“

Während seiner Amtszeit im **h**lb**** hat er sich für einen grundlegenden Strukturwandel des Verbandes eingesetzt, der in eine Satzungsänderung einmündete, die ein echtes Verbandsparlament mit Delegierten aus allen Landesverbänden vorsah. Nach Abschluss dieses Strukturwandels konnte Günther Siegel seinem Nachfolger im Jahr 2003 einen starken und stabilen Verband übergeben, in dem er noch bis 2007 als einer der Vizepräsidenten mitwirkte.

Der **h**lb**** wird die Persönlichkeit von Günter Siegel und seine großartige Arbeit stets in Erinnerung behalten.

Nicolai Müller-Bromley
Präsident des
Hochschullehrerbunds

Anne König
Vorsitzende des Hochschullehrerbund-
Landesverbands Berlin

Perspektiven der Profilierung von Hochschulen: zur Rolle der Curricula

Curricula stellen das Herzstück einer jeden Bildungseinrichtung dar. Hochschulen sind gut beraten, ihrer systematischen Entwicklung eine besondere Bedeutung zuzuschreiben – nicht im Sinne kurzfristiger „Marktorientierung“, sondern mit Blick auf die Perspektiven nachhaltiger Positionierung. | Von Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy, Yvonne Nicklaus und Prof. Dr. Timo Becker



Foto: privat

Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy
Hochschule Heilbronn
Daimlerstr. 35
74653 Künzelsau
sebastian.kaiser-jovy@hs-heilbronn.de



Foto: privat

Yvonne Nicklaus
K – Mail Order GmbH & Co KG
Sachsenstraße 23
75177 Pforzheim
yvonne.nicklaus@klingel.de



Foto: privat

Prof. Dr. Timo Becker
Hochschule Macromedia
Haslacher Straße 15
79115 Freiburg
timobecker@macromedia.de

Vor dem Hintergrund einer funktionalen Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft und im Zuge hoher und steigender Ansprüche, die von unterschiedlicher Seite an Hochschulen herangetragen werden, sind Autonomie und Wissenschaftsfreiheit regelmäßig in Gefahr und müssen gegen Übergriffe von innen und außen und gegen politische Instrumentalisierung verteidigt werden (siehe aktuell etwa die weltweiten Protestaktionen des „March of Science“). Dabei erheben Universitäten, spätestens seit der Berliner Neugründung von 1810, (zu Recht) den Anspruch, frei von kirchlicher und staatlicher Bevormundung zu sein, nicht dem Utilitarismus, sondern der Wahrheit und dem Humboldtschen Bildungsideal verpflichtet (vgl. u. a. Lenzen 2017, S. 872). Andererseits sehen sich auch Hochschulen (wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß, je nach Zielsetzung und gesellschaftsrechtlicher Verfasstheit) teils im Widerspruch zu ihrem traditionellen Selbstverständnis, zunehmend mit den Gesetzen und Anforderungen eines „Bildungs-Marktes“ konfrontiert (vgl. Becker/Kaiser-Jovy 2016a, b; Laske et al. 2016; Maschwitz 2018).

Der Strukturwandel des Bildungswesens (Stichworte u. a. lebenslanges Lernen, technologische Innovationen, neue Formen der Vermittlung), Kommerzialisierung und Globalisierung sowie ein dynamischer Wandel der Arbeitswelt, der fortlaufend neue Qualifikationserfordernisse hervorbringt, führen dazu, dass die Passung von Bildungsinhalten und Qualifikationserfordernissen und der Erfolg von Absolventinnen und Absolventen auf dem Arbeitsmarkt für Hochschulen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Sie werden zu entscheidenden Faktoren im Wettbewerb konkurrierender Bildungsträger (Becker/Kaiser-Jovy 2016a, S. 18). Diese Entwicklung ist insofern positiv zu bewerten, als sie den Druck auf Bildungsinstitutionen erhöht, ihre inhaltliche sowie pädagogisch-didaktische Programmatik einer fortlaufenden und systematischen Überprüfung zu unterziehen.

Eine der wesentlichen gemeinsamen Herausforderungen, mit der sich Bildungsorganisationen aller Sektoren konfrontiert sehen, besteht dabei darin, dass ihre jeweiligen „Abnehmer-, Märkte“ und Akteurskonstellationen jeweils spezifischen Logiken folgen“ (Laske et al. 2016, S. 139) und dass sie damit „unterschiedlichen und größtenteils einander widersprechenden Rationalitätsansprüchen genügen müssen“ (ebd.; vgl. Becker/Kaiser-Jovy 2016a; Becker/Kaiser-Jovy 2016b). Gerade Hochschulen finden sich dabei zunehmend in einem doppelten Legitimationsdilemma wieder: Sie müssen nicht nur ¹⁾ den hohen und steigenden Erwartungen verschiedener (interner und externer) Anspruchsgruppen Rechnung tragen und dabei etwa einen fortlaufenden Abgleich konfliktionärer, langfristiger (qualitativ-inhaltlicher) und kurzfristiger (ökonomisch-formaler) Ziele herbeiführen. Ihre inhaltliche bzw. programmatisch-didaktische Ausrichtung betreffend besteht eine weitere zentrale Herausforderung darin, dass sie ²⁾ auf der einen Seite Berufsorientierung fördern, ihre Studienangebote und Curricula also möglichst konkret an den tatsächlichen Qualifikationserfordernissen und Kompetenzen konkreter beruflicher Einsatzfelder ausrichten müssen, um im



Foto: Caleb Woods / unsplash.com

„Hochschulen müssen auf der einen Seite Berufsorientierung fördern, sich aber andererseits davon distanzieren, da sie andernfalls Einflussnahme und Instrumentalisierung Vorschub leisten.“

zunehmenden Wettbewerb mit anderen Bildungsinstitutionen um Studierende bestehen zu können. Genau davon müssen sie sich andererseits aber distanzieren, da sie andernfalls Einflussnahme und Instrumentalisierung Vorschub leisten und letztlich entgegen der ihnen traditionell eigenen und für sie konstitutiven Sinnstruktur handeln. Das hier beschriebene bildungspolitische Klima (Stichwort: „Employability“) erklärt die immer häufiger an Hochschulen pauschal gerichtete Forderung nach „mehr Praxisnähe“.

Vor dem Hintergrund des oben beschriebenen gesellschaftlichen und bildungspolitischen Klimas drängt sich die Frage auf, inwiefern sich Hochschulen über ihre inhaltliche Programmatik profilieren können bzw. sollten. Auf Basis qualitativer Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern geistes- und sozialwissenschaftlicher Studiengänge an verschiedenen europäischen und nicht europäischen Hochschulen und auf der Folie von Theorien und Wissensbeständen der allgemeinen und speziellen Bildungs- und Curriculumforschung wird untersucht, welche Bedeutung Curricula im Konzert der relevanten Bestimmungsfaktoren zukommt.

Datenerhebung und methodisches Vorgehen

Mithilfe teilstandardisierter, problemzentrierter Interviews (Witzel 1982) wurden Hochschullehrerinnen und -lehrer aus dem geistes- und sozialwissenschaftlichen Bereich befragt (Nicklaus 2018, N=12), die bereits mehrjährige Erfahrung in tertiären Bildungseinrichtungen innerhalb der Europäischen Union und/oder in Ländern des Westbalkanraumes vorweisen können und die in ihrer beruflichen Laufbahn mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen Fragen der Curriculumentwicklung betreffend befasst waren. Der betreffende Interviewleitfaden wurde mit Blick auf allgemeine und spezielle bildungs- und curriculumtheoretische Konzepte und unter Berücksichtigung des Strukturwandels sowie aktueller Herausforderungen des Bildungswesens

entwickelt. Die Wahl des Auswertungsverfahrens fiel auf die qualitative Inhaltsanalyse. Es wurde dabei methodisch kontrolliert vorgegangen, schrittweise analysiert und die induktive Kategorienbildung (Mayring 2016, S. 114) herangezogen, bei der mithilfe des durch die Interviews gewonnenen Textmaterials Kategorien in einem Verallgemeinerungsprozess abgeleitet werden (ebd., S. 114).

Profilbildende Merkmale und Maßnahmen/ Perspektiven des Kommunikationsmanagements

Große Einigkeit unter den Befragten besteht zunächst darin, dass für Hochschulen Marketing allgemein und Profilbildung im Speziellen aufgrund sich ändernder gesellschafts- und bildungspolitischer Rahmenbedingungen wichtiger werden und dass daraus gleichzeitig neue Herausforderungen erwachsen. Der hohe und steigende Wettbewerb erweist sich mitunter als einer der zentralen Bestimmungsfaktoren. Dabei wird, neben der klassischen Aufgabe des Anwerbens von Studierenden, auch auf die zunehmende Verlagerung der Finanzierungsressourcen nach außen Bezug genommen, etwa im Zuge einer Bedeutungsaufwertung des Einwerbens von Drittmitteln. Um dieser gerecht zu werden, brauche es den angemessenen Einsatz von strategischem Marketing. Die Befragten sprechen insbesondere PR und Marktkommunikation eine hohe und steigende Bedeutung zu. Aktuelle Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung sowie der Entwicklung neuer Medien werden dabei als sowohl chancen- als auch risikoreich wahrgenommen.

Hochschulen sollten ein klares Profil haben. Um diese Forderung zu unterstreichen, verwenden die befragten Hochschullehrerinnen und -lehrer wiederholt Begriffe und Konzepte des (allgemeinen) Marketings. So gelte es, eine „Unique Selling Proposition“ (USP, d. V.), eine „Identität“ und/oder eine „Corporate Identity“ vorweisen zu können. Zudem sollten ein einheitliches Leitbild sowie eine gemeinsame Vision entwickelt werden. Konkrete Bezugspunkte der

Profilierung finden sich sowohl auf der übergeordneten Ebene der Institution als auch auf den Ebenen der Fakultäten bzw. Fachbereiche sowie einzelner Studiengänge. Dabei fällt ein enger Zusammenhang zwischen profildbildenden Merkmalen und profildbildenden Maßnahmen ins Auge, welche sich als nicht immer eindeutig trennscharf erweisen. Die Frage nach profildbildenden Merkmalen ergibt zunächst naheliegende Antworten, wie zum Beispiel Standort, Tradition und Geschichte. Diese sind im Nachhinein kaum zu beeinflussen. Des Weiteren werden Werteorientierung, Interdisziplinarität, Internationalität und Anpassungsfähigkeit als wichtige Eigenschaften gesehen, aber auch Kompetenzorientierung, Arbeitsmarktorientierung und Aktualität sowie gute Karriere-möglichkeiten. Das Aufbauen eines Netzwerkes sowie Kooperationen mit der freien Wirtschaft schließlich werden als weitere wichtige Bezugspunkte wahrgenommen und können gleichermaßen als profildbildende Maßnahmen eingeordnet werden.

Curriculumentwicklung als Profilierungschance

Qualitativ hochwertige Curricula, d. h. solche, die systematisch entwickelt wurden und deren Inhalte und methodisch-didaktische Konzeption sich konsequent auf Qualifikationserfordernisse einzelner beruflicher Tätigkeitsfelder beziehen, werden von den Interviewpartnern als sehr wichtiges profildbildendes Merkmal gesehen. Ein differenzierteres Bild zeigt sich bei der Frage, welchen relativen Beitrag Curricula zur Profilbildung leisten können und unter welchen Rahmenbedingungen dies möglich ist. „Die Qualität eines Curriculums ist essenziell für den Ruf einer Hochschule und für den Wettbewerbsvorteil

und für das Abgrenzen gegenüber anderen Universitäten“ (B2, S. 14, Z. 281–283).

„Was man allgemein sagen kann, ist, dass es wichtig ist, und ich denke, dass Hochschulen zunehmend darauf Wert legen sollten, sich über ihr Angebot und über ihre Curricula zu positionieren und nicht, wie es in der jüngeren Vergangenheit gerade zu beobachten ist, über alles das, was nebenher so passiert, sondern ich denke, dass die Curricula stärker in den Fokus rücken müssten“ (B3, S. 21, Z. 279–283).

Die Ansichten, wie ein Curriculum ausgestaltet sein sollte, um als profildbildendes Merkmal fungieren zu können, fallen unterschiedlich aus. Dies betrifft vor allem inhaltliche sowie methodisch-didaktische Aspekte. Ein Teil der Befragten setzt den Fokus dabei stärker auf die Arbeitsmarktorientierung und den Praxisbezug, ein anderer Teil findet, Lehre, Lehrende und Lehrmethoden seien die wichtigsten Eigenschaften, die ein Curriculum hervorheben müsse. Auch der Aspekt der Internationalität eines Curriculums kam mehrfach zur Sprache. Dabei wird privaten Hochschulen vonseiten der befragten Hochschullehrerinnen und -lehrer grundsätzlich mehr Spielraum für wettbewerbsstärkende Maßnahmen zugeschrieben. Dieser Umstand bedeute gleichwohl eine große Herausforderung für staatliche Bildungseinrichtungen.

Schließlich gilt es zu berücksichtigen, welche Personen an der Curriculumentwicklung regelmäßig beteiligt bzw. zu beteiligen sind, welche Motivation sich letztlich dahinter verbirgt und welcher Spielraum dabei vonseiten der betreffenden Institution geboten wird. Dieser Aspekt ist ein weiterer wichtiger

Literatur

- Becker, Timo; Kaiser-Jovy, Sebastian (2016a): Zur Rolle von Theorie und Praxis in der Hochschulbildung, Die Neue Hochschule DNH/1, S. 18–21.
- Becker, Timo; Kaiser-Jovy, Sebastian (2016b): Zur Fragwürdigkeit von Praxisorientierung im Rahmen der Hochschulbildung. In: Peter Tremp, P.; Tresch, S. (Hrsg.): Akademische Freiheit. ‚Core Value‘ in Forschung, Lehre und Studium (= die hochschule 2/2016). Institut für Hochschulforschung, Halle-Wittenberg 2016, S. 104–113.
- Kruse, Otto (2010): Kritisches Denken als Leitziel der Lehre – Auswege aus Verschulungsmisere, die hochschule 1/2010, S. 77–86.
- Laske, S.; Meister-Scheytt, C. M.; Küpers, W.; Deeg, J. (2016): Organisation und Führung. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität, unveröffentlichtes Studienmanuskript Bildungs- und Wissenschaftsmanagement.
- Lenzen, Dieter (2017): Zwischen Differenzierung und Entropie. Das deutsche Universitätssystem, Forschung & Lehre 10/2017, S. 872–874.
- Maschwitz, Annika (2018): Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen in der Weiterbildung – Unternehmerische Kultur als Chance und Herausforderung. In: Sturm, N./Spenner, K. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Wiesbaden: Springer, S. 254–269.
- Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 6., überarbeitete Auflage. Pädagogik. Weinheim, Basel: Beltz.
- Nicklaus, Y. (2018): Perspektiven einer marktgerechten Gestaltung von Curricula, unveröffentlichte Masterthesis. Künzelsau, o. V.
- Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick u. Alternativen. (Campus Forschung: 322). Frankfurt a. M. Campus Verlag.

Einflussfaktor, der bestimmt, inwiefern es möglich ist, mithilfe des Instruments der Curriculumentwicklung ein Profil aufzubauen und nachhaltig zu stärken.

„Curriculumentwicklung (...) setzt natürlich voraus, dass viele Rädchen ineinandergreifen und dass nun auch bis hin zur Ebene der einzelnen Lehrbeauftragten, Professorinnen und Professoren eben Zusammenarbeit stattfinden muss, und das ist natürlich voraussetzungsvoll, (...) vor allem mit Blick auf die gewachsene oder typische Furcht auch vor Veränderung, die gerade an Hochschulen besonders stark ausgeprägt ist“ (B3, S. 21/22, Z. 286 ff.).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass den bildungspolitischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen sich Hochschulen über ihre Curricula profilieren können, eine zentrale Rolle zuzuschreiben ist. Dies gilt auch für die je spezifischen strukturellen und personellen Gegebenheiten der betreffenden Institutionen, umso mehr, als diese von Fall zu Fall stark variieren können. In der Gesamtschau sehen die Interviewpartner aber in den Curricula den Kern bzw. das Herzstück einer jeden Bildungseinrichtung und damit auch das Potenzial, sich eben darüber ein Profil aufzubauen und nachhaltig zu festigen.

Fazit: Curricula als Bezugspunkte der Profilierung

Einer systematischen Entwicklung von Curricula ist im Zusammenspiel der relevanten Bezugspunkte einer Profilierung von Hochschulen eine besondere Bedeutung zuzuschreiben. Dies gilt für einzelne Studiengänge und Fachbereiche bzw. Fakultäten, aber auch auf institutioneller Ebene. Die betreffenden Rahmenbedingungen erweisen sich allerdings als komplex und konfliktbehaftet. So spielen das Engagement und die Motivation einzelner beteiligter Personengruppen eine zentrale Rolle, deren Ziele der Profilierung können freilich konfliktionär zueinander wie auch zu den Zielen der Gesamtinstitution sein. Die befragten Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Geistes- und Sozialwissenschaftlicher Studiengänge sehen im Curriculum das Herzstück einer jeden Bildungseinrichtung. Sie schätzen demgegenüber allerdings das generelle Bewusstsein für den Themenbereich unter Hochschullehrerinnen und -lehrern bzw. Verantwortlichen als eher niedrig ein. Hier offenbart sich für Bildungsinstitutionen auf allen Qualifizierungsebenen und in unterschiedlicher Trägerschaft/Verfassung ein erhebliches Potenzial. Staatliche Universitäten etwa können im Zuge einer systematischen Identifikation und Berücksichtigung von Qualifikationserfordernissen einzelner beruflicher Einsatzfelder den Arbeitsmarktbezug ihrer Bildungsangebote stärken und damit, nicht zuletzt, wenn sie diese in geeigneter Weise kommunizieren, etwaigen verlorenen Boden im Wettbewerb um Studierende gutmachen. Dabei

kommt ihnen entgegen, dass sie gegenüber Hochschulen in privater Trägerschaft weniger verdächtig sind, ihren Bemühungen (kurzfristige) ökonomische Ziele voranzustellen. Andererseits werden privaten Hochschulen Vorteile und Chancen zugesprochen, nicht zuletzt, da sie dem Einsatz von Methoden des klassischen Marketings regelmäßig offener gegenüberstehen und sich daher flexibler an sich dynamisch wandelnde Umfeldbedingungen anpassen können. Sie laufen dabei allerdings Gefahr, Perspektiven einer nachhaltigen inhaltlichen Profilierung aus dem Blick zu verlieren, was sich langfristig als erheblicher strategischer Nachteil erweisen kann.

Kritisch ist festzuhalten, dass Curriculumentwicklung nicht als bloße „Marktorientierung“ verstanden werden sollte, zumal die tatsächlichen Qualifikationserfordernisse zukünftiger beruflicher Einsatzfelder ohnehin nur teilweise zu ermitteln bzw. zu antizipieren sind. Mit Kruse lebt Hochschulausbildung seit Humboldts Zeiten davon, „dass sie Kompetenz vermittelt, die man nicht vollends aufschlüsseln kann und die sogar prinzipiell unaufschlüsselbar sind“ (2010, S. 79). Es gilt insofern, eine gute Balance zu finden, die inhaltliche Bezugspunkte der Profilierung einbezieht, gleichzeitig aber genügend Freiraum lässt für die Entwicklung universeller, akademischer Kompetenzen (etwa kritisches Urteilsvermögen, Analyse- und Diskurskompetenz). Schließlich ist die hier dargestellte Sichtweise in erster Linie durch die Innensicht erfahrener Hochschulmitglieder geprägt. Die Frage, welche relative Bedeutung curricularen Differenzen tatsächlich im Konzert aller Entscheidungsfaktoren für die Wahl einer bestimmten Hochschule zukommt, lässt sich an dieser Stelle freilich nicht abschließend beantworten und stellt somit ein wichtiges Desideratum dar. ■

¹ Wenn im Folgenden von Hochschulen gesprochen wird und sofern keine inhaltliche Differenzierung geboten ist, so sind zusammenfassend solche Organisationen gemeint, die dem tertiären Bildungsbereich zugerechnet werden können und, aufbauend auf einer abgeschlossenen Sekundarschulbildung, auf höhere berufliche Positionen vorbereiten (entsprechend ISCED-Level 5) und deren Tätigkeitsspektrum (gleichwohl mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung) durch Forschung, wissenschaftliche Lehre und die Vermittlung akademischer Grade gekennzeichnet ist. Dazu zählen Universitäten, Technische Universitäten, Pädagogische Hochschulen, Hochschulen für Musik und Kunst sowie Fachhochschulen/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW).

² Der Begriff „Curriculum“ wurde Ende der 1960er-Jahre von Saul Benjamin Robinsohn geprägt. Im Unterschied zu einem traditionellen Lehrplan ist ein Curriculum als das Ergebnis eines institutionalisierten gesellschaftlichen Diskurses zu verstehen, das Aussagen über Lernziele, Lerninhalte, Lernmittel, Lernorganisation und Lernkontrolle enthält. Kriterien für die Auswahl von Bildungsinhalten betreffend stellte Robinsohn u. a. die Forderung auf, Curricula unter Bezug auf die (durch empirische Forschung zu erschließende) Realität zu konzipieren, sie also auf das Ziel der für die Bewältigung von Lebenssituationen erforderlichen Qualifikationen zu beziehen (vgl. u. a. Schirmer 1992).

Der Erfolg des neuen Hochschulstandorts Zweibrücken

Erkenntnisse aus einer 25-jährigen Lehr- und Forschungstätigkeit: Hochschulen sind keine Unternehmen, Studierende keine Kunden, Bachelorstudiengänge gefährden (m)ein Ideal der Hochschulbildung und Unternehmen sowie Unternehmenslehren verändern sich durch Digitalisierung radikal und disruptiv. | Von Prof. Dr. rer. pol. Manfred Bardmann



Prof. Dr. rer. pol. Manfred Bardmann
 Hochschule Kaiserslautern
 University of Applied Sciences
 Amerikastraße 1
 66482 Zweibrücken
 Manfred.Bardmann@hs-kl.de
 www.hs-kl.de

Im September 1993 entschied die rheinland-pfälzische Landesregierung, in Zweibrücken neue Hochschuleinrichtungen zu etablieren. Bereits ein Jahr später, am 1. Oktober 1994, wurde der Studienbetrieb in vier grundständigen Studiengängen der Betriebswirtschaft aufgenommen. Dies ist eine Aufbauleistung, die den Beteiligten in der Bundesrepublik Deutschland so schnell keiner nachmachen wird, denn vor 25 Jahren gab es in Zweibrücken keine Hochschuleinrichtungen. Es gab weder Studierende noch Professoren, noch Assistenten, noch studentische Hilfskräfte, und Personal der Hochschulverwaltung war ebenfalls nicht vorhanden. Ein Konzept, welche Studiengänge und in welcher Form sie eingerichtet werden sollten, existierte nicht. Räumlichkeiten, in denen Forschung und Lehre hätten stattfinden können: Fehlanzeige. Was es gab, war ein sich konstituierender Gründungsausschuss. Da ich die Ehre hatte, von Beginn an als Wirtschaftswissenschaftler Mitglied dieses Ausschusses zu sein, habe ich hautnah miterlebt (und erlitten), welches enorme Arbeitspensum dieser Ausschuss erledigte.

Aufbau des Hochschulstandorts Zweibrücken

Ich kann mich noch genau daran erinnern, als der Dekan der Abteilung Kaiserslautern der Fachhochschule Rheinland Pfalz, Prof. Schenk, an einem schönen Herbsttag im Jahr 1993 anrief, um mich zu bitten, Konzepte für betriebswirtschaftliche Studiengänge zu entwickeln. Er erklärte, es sei geplant, die Fachhochschulabteilung Kaiserslautern, die bisher ausschließlich

technische Studiengänge beheimatete, um einen Hochschulstandort zu bereichern, an dem wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Lehre betrieben werden solle. Mit Freude habe ich derzeit meine Vorstellungen über ein betriebswirtschaftliches Studium als Diskussionsgrundlage in einem Konzeptentwurf niedergeschrieben. Der Ort, an dem ich dies tat, war mein Büro, das sich in einer ehemaligen Schuhfabrik in Pirmasens befand. Diese Schuhfabrik hatte das Land Rheinland-Pfalz angemietet, um in Pirmasens eine Dependance der Fachhochschulabteilung Kaiserslautern zu etablieren. Ich hatte hier Platz genommen, weil mich der damalige Ministerpräsident von Rheinland-Pfalz, Herr Rudolf Scharping, u. a. berufen hatte, als Professor für Betriebswirtschaftslehre die wirtschaftswissenschaftliche Weiterbildung für Führungskräfte der Westpfalz zu initiieren sowie ein „Kontaktstudium Weiterbildung Westpfalz“ aufzubauen und zu leiten. Da es damals den Hochschulstandort Zweibrücken noch nicht gab, nahm ich meine dienstlichen Aufgaben von Ludwigshafen aus wahr. Die Konzeptionierung, Umsetzung und Leitung der wirtschaftswissenschaftlichen Weiterbildung hat mir viel Freude bereitet. Gestandene Führungskräfte westpfälzischer Unternehmen wurden am Wochenende wieder zu fachlich interessierten Studierenden, die das, was sie in Vorlesungen und Seminaren am Wochenende gelernt hatten, direkt montags in ihrer Firma umzusetzen versuchten.

Das Land Rheinland-Pfalz hatte nicht unbegründet eine Professur, die die wirtschaftswissenschaftliche Weiterbildung beinhaltete, eingerichtet und sie



Foto: Lucan Michael / 123rf.com

„Wir bieten als Fachbereich Betriebswirtschaft keine ‚Waren‘ im Verständnis von Karl Marx an. Wir sichern vielmehr das Grundrecht auf Bildung eines jeden Bürgers unseres Staates.“

in der Westpfalz angesiedelt. Man berief sich bei diesem Projekt auf eine Studie, die derzeit im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Rheinland-Pfalz vom Beratungsunternehmen McKinsey angefertigt wurde. Diese renommierte Unternehmensberatung machte im Rahmen ihres Gutachtens deutlich, dass die desolater wirtschaftliche Lage in der Westpfalz, hervorgerufen durch den Zusammenbruch der Schuhindustrie und ihrer Zulieferer sowie der Konversionsproblematik, durch Hochschulpolitik abgemildert werden könnte. Ein Vorschlag des Gutachtens beinhaltete die Einrichtung wirtschaftswissenschaftlicher Weiterbildungsinstitutionen für den Führungsnachwuchs und Führungskräfte der westpfälzischen Schuhindustrie. Darüber hinaus enthielt dieses Gutachten den Vorschlag, einen neuen eigenständigen Hochschulstandort in der Westpfalz aufzubauen. Nach anfänglichen Vorstellungen sollte der neue Fachhochschulstandort lediglich einem Fachbereich, nämlich einem wirtschaftswissenschaftlichen, eine Heimat bieten. Den Vorschlag, in Zweibrücken Hochschuleinrichtungen aufzubauen, hatte der damalige Ministerpräsident Scharping bei einem Besuch in Zweibrücken öffentlich gemacht und die Unterstützung des Landes beim Aufbau einer Fachhochschule zugesagt. Damit war der Beginn des Hochschulstandorts Zweibrücken markiert.

In der Westpfalz gab es lange vor unserer Zeit einen Versuch, der Wirtschaftswissenschaft eine institutionelle Heimat zu bieten. Ich meine die Einrichtung einer Kameralhochschule in Kaiserslautern im Jahr 1774. Diese Hochschule konnte sich nur zehn Jahre halten. Nicht ganz zweihundert Jahre später, im Jahr 1970, wurde die heutige Technische Universität Kaiserslautern gegründet, an der ein Fachbereich Wirtschaftswissenschaft eingerichtet wurde, mit dem unser Fachbereich seit der Gründung des Hochschulstandortes Zweibrücken im Jahr 1994 erfolgreich zusammenarbeitet. Im Jahr 1993 schwebte mir noch vor, beim Aufbau einer reinen Handelshochschule in Zweibrücken mitzuwirken. Dass es am Hochschulstandort Zweibrücken nicht

bei der Etablierung nur eines Fachbereichs blieb, hat seinen Grund in einer Forderung des Wissenschaftsrates. Er wünscht im Fall von Hochschulneugründungen die Einrichtung von mindestens zwei Fachbereichen. Dass der betriebswirtschaftliche Fachbereich in Zweibrücken während der Planung des Hochschulstandortes nicht der einzige blieb, sondern ebenfalls ein technisch orientierter Fachbereich, nämlich die Informatik und Mikrosystemtechnik, in die Ausbauplanung miteinbezogen wurde, liegt eben darin begründet, dass nur unter diesen Bedingungen entsprechende Fördermittel flossen.

Auf dem Hochschulcampus Zweibrücken sind nunmehr seit über 20 Jahren zwei Fachbereiche eingerichtet. Insofern ist die Gründungsphase abgeschlossen. Neben den Fachbereichen wurden zentrale Einrichtungen wie das Rechenzentrum und die Bibliothek aufgebaut. Das war alles keine einfache Sache. Und man kann nicht behaupten, dass der Aufbau vollkommen zu einem Ende gekommen sei.

Akademische Traditionen und Hochschulbildung

Von Beginn an war ich darum bemüht, in Zweibrücken so etwas wie eine akademische Tradition aufzubauen, sodass unsere Studierenden sich auch nach ihrem Studium ihrer akademischen Heimat erinnern. Hierfür habe ich mich als Dekan des Fachbereichs Betriebswirtschaft und als Professor, der nicht nur forscht und lehrt, sondern auch seit seiner Berufung aktiv in den Gremien der Selbstverwaltung unserer Hochschule wie Fachbereichsrat, Senat, Hochschulrat, diverse Ausschüsse und Arbeitskreise mitwirkt, aktiv eingesetzt. Dieses mein Bemühen konkretisiert sich in dem Versuch, bestimmte Werte zu leben und symbolisch zu veranschaulichen. Beispiele sind der von mir initiierte Absolventenball, der derzeit in der Festhalle stattfand und das Absolventenjahrbuch, in dem u. a. die Diplomanden mit Namen, Bild, Studiengang und dem Thema ihrer Abschlussarbeit vorgestellt wurden. Dass sich diese Aktivitäten nicht als gelebte Tradition in unserem Fachbereich

„Theorien, die eingesetzt werden, um die ‚wirkliche Wirklichkeit‘ von Unternehmen zu erfassen, sind komplizierter und komplexer aufgebaut als hochabstrakte Theorien.“

etabliert haben, bedauere ich sehr. Ebenso halte ich viele Konsequenzen, die mit der Einführung des Bachelor- und Masterstudiums verbunden sind, für bedenklich. Sie widersprechen meinen Vorstellungen von Hochschulbildung, die auf den Ansichten von Wilhelm von Humboldt und Friedrich Nietzsche beruhen. Hochschulen dürfen nicht, wie Nietzsche es ausdrückt, zu „Anstalten der Lebensnoth“, die sich ausschließlich an Nützlichkeit orientieren, verkommen. Hochschulbildung kann nicht nur als Ausbildung betrieben werden, das wäre nach meiner Meinung das „Aus“ für Hochschulbildung. Ich plädiere dafür, Hochschulen als Anstalten der Bildung einzurichten, als Orte der Freiheit, die, um es mit Wilhelm von Humboldt auszudrücken, frei gehalten werden müssen von der „Einmischung des Staates“. Aber auch frei gehalten werden sollten, hier verweise ich noch einmal auf Friedrich Nietzsche und auf den Wissenschaftler des Jahres 2006, Konrad Paul Liessmann, von den Zwängen der Nützlichkeit, der von Unternehmen geforderten Praxisrelevanz, der Lebensnähe und Aktualität. Ich setze mich immer noch dafür ein, dass unser Fachbereich zumindest einige Elemente der Muße und Kontemplation für unsere Studierenden sichert, sodass sie innehalten können und das Über- und Nachdenken einüben sowie das Reden, Diskutieren und Ausformulieren von Gedanken und Ideen lernen. Daher wehre ich mich, mit wenig Erfolg, wie ich zugeben muss, gegen die Einführung all jener Instrumente in den Alltag der Hochschule, die für Unternehmen entwickelt wurden und zu einer lähmenden Bürokratisierung von Forschung und Lehre führen. Alle Standardisierungs-, Akkreditierungs-, Evaluierungs-, Modularisierungs-, Qualitätsmanagements- und Hochschulmarketingfans sowie andere Fangemeinschaften übersehen, dass Hochschulen keine Unternehmen sind, bisher keine waren und, wie ich hoffe, auch keine werden.

Miteigentümer der Hochschule

Studierende sind keine „Kunden“ ihrer Hochschule. Sie sind, wenn man schon auf einen Begriff der Wirtschaft zurückgreifen will, „Miteigentümer“ der Hochschule und als solche haben sie das Recht, engagiert die Hochschule mitzugestalten, und wir

als Hochschullehrer haben die Pflicht, dieses studentische Recht zu sichern und seine Wahrnehmung zu fördern. Wir bieten als Fachbereich Betriebswirtschaft keine „Waren“ (im Verständnis von Karl Marx) an. Wir sichern vielmehr das Grundrecht auf Bildung eines jeden Bürgers unseres Staates. Grundrechte werden nicht in Unternehmen produziert und auf Dienstleistungsmärkten

gehandelt. Sie sind auch nicht verhandelbar. Die „wahren“ Professoren sind, soweit sie ihrer Berufung folgen, keine Unternehmer, jedenfalls ist dies mein Selbstverständnis. Sie handeln wie Engel, um eine religiöse Metapher einzuführen, und bringen Botschaften aus fremden, den Studierenden noch unbekanntem Welten. Gleichzeitig weisen sie auch diabolische Charakterzüge auf, denn sie haben die Aufgabe zu stören, zu irritieren, zu verunsichern. Wissenschaftliches Denken und Arbeiten zeichnet sich dadurch aus, dass es nichts als für immer gegeben und selbstverständlich hinnimmt. Alles kann kritisch hinterfragt, neu gesehen und uminterpretiert werden, sogar die eigenen Überzeugungen. Ich versuche, meine Studierenden für die Unwahrscheinlichkeit des offensichtlich Gegebenen zu sensibilisieren. Ich freue mich, wenn ich merke, dass sie ihrer Überraschung darüber Ausdruck verleihen, dass etwas so ist, wie es ist, und erkennen, dass es auch anders sein könnte. Ich bin begeistert, wenn ich sehe, dass meine Studierenden versuchen, einsam lesend und mit Freude forschend, die spröde Geliebte Wissenschaft dazu zu bringen, ihre wahrheitsfähigen Erkenntnisse preiszugeben. Beim einsamen Lernen geht es nicht um die hochgelobte Teamarbeit, sondern um die Erfahrung und das Ertragen der eigenen intellektuellen Unzulänglichkeit. Und ich bin fasziniert, wenn deutlich wird, dass meine Studierenden wissenschaftliches Denken und Arbeiten nicht nur als etwas Mühevolleres erleben, sondern auch als etwas, das wie ein Spiel Vergnügen bereiten kann und durch Wettstreiten, Streiten, Provozieren und angstfreies Argumentieren ausgezeichnet ist.

Wissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre

Zum Abschluss will ich noch einige wenige Sätze über die wissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre aufs Papier bringen. Anders als einige meiner Fachkollegen begreife ich die Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft, mit der Konsequenz, dass Unternehmen von mir nicht lediglich als produktive Systeme betrachtet werden, wie Erich Gutenberg vorgeschlagen hat, sondern auch als soziale Systeme. Diese Sichtweise identifiziert die Behandlung der Ordnungsfrage als Kernproblem jeder Sozialwissenschaft. Die Soziologie hat hiernach Antworten

auf die Frage zu geben, wie soziale Ordnung möglich ist. Die Volkswirtschaftslehre hat das Problem zu bearbeiten, wie Wirtschaftsordnung möglich ist, und die Betriebswirtschaftslehre sollte ihr wissenschaftliches Interesse auf die Frage konzentrieren, wie Unternehmen möglich sind. Die Entscheidung, die Ordnungsfrage als den wichtigsten Forschungsgegenstand der Wirtschaftswissenschaft zu behandeln, bedeutet, dass nicht mehr die Frage, was ein Unternehmen ist, für die Betriebswissenschaft von Interesse ist, sondern es wird die Art und Weise des Werdens und Entstehens von Unternehmen, die Wahrnehmung von Unternehmen durch unterschiedliche Beobachter sowie die Kommunikation über Unternehmen in den Mittelpunkt ihrer wissenschaftlichen Untersuchungen und Lehren gestellt. Die wissenschaftliche Beobachtung dieser Prozesse beabsichtigt, vorhandene, festgefügte Strukturfestlegungen zu überwinden.

Moderne Unternehmen und ihre Umwelten können in ihrer Komplexität nur erfasst werden, wenn sie aus unterschiedlichen Perspektiven beobachtet werden. Dies kann gelingen, indem Beobachter daraufhin beobachtet werden, wie sie Unternehmen und deren Umwelt beobachten, d. h. mit welchen Unterscheidungen sie arbeiten, um betriebswissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen. Es geht mir daher u. a. darum, meinen Studierenden unterschiedliche Theoriekonzepte näherzubringen, mit denen die Betriebswissenschaft und ihre Nachbarwissenschaften versuchen Unternehmen zu beobachten, zu beschreiben und zu erklären, um zu verdeutlichen, dass abhängig von den eingesetzten Theorieinstrumenten Unternehmen jeweils unterschiedlich erscheinen und immer auch anders möglich sind, als sie vom aktuellen Mainstream einer wissenschaftlichen Gemeinschaft propagiert werden. Dies wird besonders deutlich, wenn man die fundamentalen Denkungsarten, Weltansichten, Philosophien sowie die geschichtliche Entwicklung einzelwirtschaftlichen Denkens

offenlegt, auf die Betriebswissenschaften ihr Wissenschafts- und Lehrgebäude errichten.

Mit einem derartigen Vorgehen versuche ich, den Anspruch einzulösen, unseren Studierenden eine anwendungsbezogene Lehre zu bieten. Denn Anwendungsbezug bedeutet für mich eben gerade nicht, „narrativ“, theorielos und geschichtslos vorzugehen, sondern das genaue Gegenteil. Um der Realität von Unternehmen näherzukommen, ist es notwendig, realitätsnahe Modelle von Unternehmen zu entwickeln. Dies gelingt, indem hochabstrakte Bedingungen, unter denen Unternehmensmodelle abgeleitet werden, durch immer realitätsnähere ersetzt werden. Damit einher geht der Verlust der Einfachheit und Schlichtheit hochabstrakter Modelle. Theorien, die eingesetzt werden, um die „wirkliche Wirklichkeit“ von Unternehmen zu erfassen, sind komplizierter und komplexer aufgebaut als hochabstrakte Theorien. Anwendungsbezug der Lehre bedeutet daher Theorielastigkeit der Lehre. Sie sollte mit dem Hinweis versehen werden, dass ein unmittelbarer Kontakt mit der Unternehmensrealität nicht möglich ist, sondern lediglich ein über Theorien vermittelter.

Zurzeit arbeite ich als Privatgelehrter an einer solchen Theorie. Meine aktuellen Forschungen konzentrieren sich auf die Geschichte einzelwirtschaftlichen Denkens und Handelns, auf alternative Konzepte der Betriebswirtschaftslehre sowie auf den Versuch, eine auf der neueren Systemtheorie basierende Theorie der Digitalisierung zu entwickeln, um Elemente dieser Theorie in eine Allgemeine Betriebswirtschaftslehre zu integrieren. In der dritten Auflage meiner Monografie „Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“ sind erste Ergebnisse meiner Forschungen mit dem Untertitel Geschichte-Konzepte-Digitalisierung pünktlich zum 25-jährigen Bestehen des Hochschulcampus Zweibrücken bei Gabler Springer erschienen. ■

„Ich versuche, meine Studierenden für die Unwahrscheinlichkeit des offensichtlich Gegebenen zu sensibilisieren. Ich freue mich, wenn ich merke, dass sie ihrer Überraschung darüber Ausdruck verleihen, dass etwas so ist, wie es ist, und erkennen, dass es auch anders sein könnte.“

Bereit für eine dritte Mission?

Professorinnen und Professoren an Hochschulen für angewandte Wissenschaften/Fachhochschulen (HAW/FH) bringen besondere Stärken in ihre Arbeit ein. Manch personelle Voraussetzung kann aber auch zu Problemen führen – zumindest in ihrem Zusammenspiel mit den institutionellen Bedingungen, die Hochschulen für angewandte Wissenschaften bieten.

| Von Dr. Peter-Georg Albrecht



Foto: privat

Dr. Peter-Georg Albrecht

Referent im Prorektorat für Studium, Lehre und Internationales Hochschule Magdeburg-Stendal

peter-georg.albrecht@hs-magdeburg.de

FH/HAW-Professorinnen und -Professoren haben – wie alle Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen an öffentlichen Hochschulen – das gesellschaftliche Mandat, praxisrelevant und wissenschaftlich zu lehren und zu forschen. Gewährt wird ihnen dies von der Gesellschaft durch ihre Freiheit von Staat und Wirtschaft. Sie lehren für das Leben – und die bestmögliche Praxis. Sie forschen für Erkenntnis – bestmögliche Wissenschaftlichkeit.

Ohne die institutionellen Schwierigkeiten des Lehrens und Forschens an Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften zu thematisieren, sollen in diesem Beitrag Karrierewege und Zugehörigkeiten, Ideale und Alltagsgeschäft sowie Irrungen und Alternativen thematisiert werden. Dadurch werden – anders als in vielen anderen Beiträgen zur Thematik – die personellen professionsspezifischen – günstigen wie auch ungünstigen – Voraussetzungen für eine mögliche dritte Mission von Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften deutlich.

Karrierewege und Zugehörigkeiten

Die Karrierewege von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern verlaufen bis zur Professur eher selten geradlinig. Insbesondere FH/HAW-Professorinnen und -Professoren haben vor Antritt ihrer Professur verschiedene Wechsel zwischen Wissenschaft und Praxis hinter sich. Sie kamen zum Studium in die Hochschule und nahmen danach eine Arbeit in der Praxis auf. Sie promovierten und

stiegen in den Unternehmens-, Einrichtungs- und Organisationshierarchien der Praxis auf. Sie kamen zur Bearbeitung eines Forschungsprojekts zurück an die Hochschule – und gingen, bspw. auf eine Führungsposition, vielleicht noch einmal in die Praxis.

Das bedeutet, dass sie – aus der Sicht eines einfachen Vollzugehörigkeits- und Vollautoritätsmaßstabs – in beiden Sphären nicht vollumfänglich zu Hause sind und vor allem nicht alle in der jeweiligen Sphäre erforderlichen Fähigkeiten voll ausprägen konnten. Das bedeutet aber auch, dass sie über ein zweifaches sogenanntes „Bonding“ verfügen und – anders als diejenigen, die nur Praktiker bzw. nur Wissenschaftler sind – überaus befähigt zum sogenannten „Bridging“ sein könnten. In der wissenschaftlichen Debatte um das sogenannte soziale oder auch Beziehungs- und Kommunikationskapital wird unterschieden zwischen der Bindungsfähigkeit an eine gesellschaftliche Gruppe, wodurch Zugehörigkeit und Gruppenkommunikation (sowie später Identifikation, Vertrauen und sogar Wohlbefinden) entstehen (Bonding) – und der Fähigkeit, über diese Gruppe hinaus auch anderen Gruppen (bzw. der gesamten Gesellschaft) „Anbindungskompetenz“ und Identifikation entgegenzubringen und mit ihnen zu kommunizieren (Bridging) (vgl. hierzu einführend die beiden mittlerweile klassischen Aufsätze von Bourdieu 1983 bzw. Putnam 1995).

FH/HAW-Professorinnen und -Professoren gehören, kritisch gesprochen, also weder in der Wissenschaft noch in der Praxis ganz dazu, sind nicht die absoluten

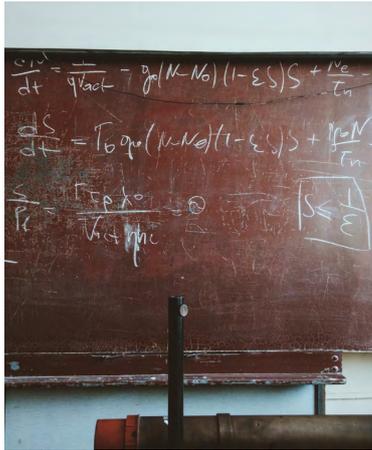


Foto: Roman Maier / unsplash.com

„FH/HAW-Professorinnen und -professoren können besonders gut verstehen und besonders gut damit umgehen, wissenschaftlich für eine gute Praxis und auch ganz praktisch für eine gute Wissenschaft Verantwortung zu übernehmen.“

Meister der jeweiligen Sphäre und schon gar nicht an die Spitze derselben gelangt. In kritischer Perspektive müssten sie genau genommen als mittlere Wissenschaftler ebenso wie auch als mittlere Praktiker bezeichnet werden – als Praktiker der Wissenschaften und/oder als wissenschaftlich arbeitende Praktiker.

Aber sie haben sich, positiv betrachtet, zusätzlich zu ihrer Zugehörigkeit (und alternativ zu einer Vollzugehörigkeit mit entsprechenden Nachteilen),¹⁾ zu ihrer Professionalität und zu ihrer Positionierung eine zweifache Unabhängigkeit erarbeitet und zweifache Kompetenzen erworben! Ihre zweifache Unabhängigkeit wie auch zweifache Kompetenz ermöglicht ihnen den Abstand und ist der Garant der Fähigkeiten, die es braucht, angewandt zu lehren; und den es braucht, angewandt zu forschen.

Nicht nur ihr zweifaches und deshalb in den jeweiligen Einzelsphären eventuell nur „halbes“ Bonding, sondern auch ihre spezifischen Erfahrung und ihre Fähigkeiten zum Bridging zwischen Wissenschaft und Praxis, also zwischen dem Hier und dem Dort mit seinem jeweils eigenen Oben und Unten, Bisherigen und Zukünftigen, vor allem aber IST und SOLL²⁾ könnten gut für die FH bzw. HAW und gut für einen dritten akademischen Verantwortungsbereich jenseits von reiner Lehre und grundlagenbezogener Forschung sein – für die Third Mission.

FH/HAW-Professorinnen und -Professoren könnten dementsprechend eigentlich besonders gut verstehen und besonders gut damit umgehen, wissenschaftlich für eine gute Praxis und auch ganz praktisch für eine gute Wissenschaft Verantwortung zu übernehmen, zwischen beiden Sphären im Sinne des Bridgings zu vermitteln und sie zu verknüpfen – und nicht die eine der anderen über- bzw. unterzuordnen. Einfach, weil sie beides gern machen.

Allerdings bleiben Perspektivenverstehen, Perspektivenverschränkung und Perspektivenvermittlung

auch bei FH/HAW-Professorinnen und -Professoren eine stete Herausforderung und Aufgabe: Denn alle ihre praktischen Erfahrungen stammen (nur) aus ganz bestimmten Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen und nicht aus allen anderen. Alle wissenschaftlichen Erfahrungen sind (nur) in ganz bestimmten wissenschaftlichen Disziplinen und an ganz bestimmten Lehrstühlen und Forschungseinrichtungen gemacht worden und nicht auch bei allen anderen.

Ideale und Alltagsgeschäft

Immer sollte jedoch bedacht werden: Referenzebene der FH/HAW-Professorinnen und -Professoren ist und bleibt – in ihrer Rolle als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – stetig die reine Wissenschaft, deren Gralshüter die Universitäten und vor allem Universitätsprofessorinnen und -professoren sind und deren Blick auf Forschungsleistungen stets von der Grundlagenforschung geprägt ist. Referenzebene der FH/HAW-Professorinnen und -Professoren in ihrer Rolle als ehemalige Praktikerinnen und Praktiker ist und bleibt – trotz vielleicht zunehmender Entfernung von derselben – die beste Praxis, die in der Regel von sehr großen und wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen und deren Führungskräften definiert wird.

Beide Referenzebenen fordern FH/HAW-Professorinnen und -Professoren heraus. Vor dem Hintergrund beider Referenzebenen kann die Aufnahme einer Arbeit an Hochschulen für angewandte Wissenschaften als eine Abwärtsbewegung erlebt werden, in die FH/HAW-Professorinnen und -professoren gezwungen werden: Sich nun sowohl auf angewandte Wissenschaften (in Lehre und Forschung) als auch auf kleine und mittlere Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen (im Transfer und in der Third Mission) einzulassen, fällt möglicherweise schwer. Die dadurch möglicherweise entstehende Platzierung

im Mittelfeld bedarf eines eigenen Selbstbewusstseins sowie sphärenverknüpfender und besonderer – angewandter – Problemlösungs- und Theoriegenerierungsanstrengungen.

Noch darüber hinaus eventuell nunmehr mit Kolleginnen und Kollegen zusammenzuarbeiten, die sich möglicherweise von der komplexen Praxis wie auch anspruchsvoller Wissenschaft entfernt oder gar entfremdet haben, und gemeinsam mit diesen tagtäglich von den „Basics“ ausgehende Aufwärtsbewegungen für die Studierenden anschieben zu müssen, strengt möglicherweise an – auch wenn nur durch diese Anstrengung vielleicht überhaupt erst eine Platzierung im Mittelfeld erreicht werden kann, um in der komplexen Praxis wie auch in der anspruchsvollen Wissenschaft eine anerkannte Position zu erringen.

Verlockungen ...

Dass sich FH/HAW-Professorinnen und -Professoren stetig an der reinen Wissenschaft und ihren Gralshütern orientieren, ist möglicherweise fragwürdig, wird Folgendes bedacht: Der Weg über Kooperationen mit Universitäten, dem Elfenbeinturm, der Grundlagenforschung und einer häufig selbstreferenziellen Forschungskommunikation innerhalb der eigenen Scientific Community mit der entsprechenden Ehre (z. B. durch den Inner-circle-Bewertungsmaßstab Impact) zu einer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung der Wissenschaft muss nicht gelingen. Im Gegenteil: FH/HAW-Professorinnen und -Professoren bringen häufig das Argument, zunächst wäre es wichtig, noch wissenschaftlicher zu werden bzw. sich zuerst in der Wissenschaft noch

besser zu etablieren, bevor gesellschaftliche und ökologische Verantwortung übernommen werden kann.

Auch dass sich FH/HAW-Professorinnen und -Professoren stets an der erfolgreichsten Praxis und den dortigen insbesondere wirtschaftlich erfolgreichen Personen orientieren, ist eventuell wenig hilfreich: Denn auch der Weg über erfolgreiche Partnerschaften mit Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen, Best Practice und einer stets nach einer Werbeveranstaltung klingenden Kommunikation („Klappern“) mit der entsprechenden Akkumulation von ökonomischen, kulturellen und sozialen Kapitals (siehe hierzu noch einmal Bourdieu 1983) zur gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung für die Praxis muss nicht unbedingt ein Weg in Richtung Verantwortungsübernahme sein. Denn auch hier gilt: Eher biegen FH/HAW-Professorinnen und -Professoren in Richtung eines eigenen wirtschaftlichen Erfolgs ein, ohne sich allzu umfänglich mit den gesellschaftlichen und ökologischen Nebenwirkungen und Folgen befassen zu wollen.

... und Möglichkeiten eines guten Umgangs damit

Keine der beiden Referenzebenen motiviert FH/HAW-Professorinnen und -Professoren zwangsläufig dazu, mehr gesellschaftliche und ökologische Verantwortung zu übernehmen. Damit eine dritte Mission trotz der angesprochenen Ideale, Alltagsmühen und Verlockungen Wirklichkeit werden kann, zirkuliert derzeit ein großartiger Diskurs im akademischen Raum: die neue Fokussierung auf das Kerngeschäft der Hochschulen für

Literatur

- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen, S. 183–198.
- Putnam, Robert D. (1995): Bowling alone. America's declining social capital. In: Journal of Democracy. Jahrgang 6, Heft 1 1995. S. 65–78.
- Wissenschaftsrat (2008): Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium. Drs. 8639,08. Berlin. Siehe <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/8639-08.pdf>. Abruf am 05.12.2018.
- Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Drs. 6190-17. Halle (Saale). Siehe <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf>. Abruf am 05.12.2018.

angewandte Wissenschaften: die Lehre – auf die der „Hochschulpakt“ und der „Qualitätspakt Lehre“ von Bund, Ländern, Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften zielen. In diesem Diskurs geht es um Verantwortung, denn insbesondere durch Studierende kommen zukünftige Verantwortungsträger in die Hochschulen; und Studierende verlassen Hochschulen – hoffentlich – als zukünftige Verantwortungsträger. Diesen Diskurs ernst zu nehmen, legt nahe, dass sich Hochschulen jenseits dessen, was sie seit Bologna in Sachen Lehre treiben, gemeinsam mit ihren Studierenden auf Qualitätskriterien für gute Lehre („Lehrverfassungen“, wie sie der Wissenschaftsrat, 2017, 2008 nennt) und die aufeinander bezogenen Verantwortlichkeiten einigen.

Dazu gehört, Personen aus der Praxis und anderen Wissenschaftseinrichtungen zu motivieren, Mitverantwortung für die Lehre zu übernehmen. Und dazu gehört auch, sich gemeinsam mit den FH/HAW-Kolleginnen und -kollegen immer wieder ernsthaft verantwortlich darüber abzustimmen, wie kooperativ zu lehren ist, damit alle Studieninteressierten, die dies wünschen, ein Studium aufnehmen können. Damit jede und jeder in der Lehre mitgenommen wird und Studierfähigkeit entsteht und damit Absolventinnen

und Absolventen die Hochschulen für angewandte Wissenschaften verlassen, die sich kompetent und verantwortlich in Arbeitswelt und Gesellschaft einbringen (vielleicht auch ohne allzu wissenschaftlichen Habitus oder ohne sich gleich für Chefposten zu empfehlen).

All das mag anstrengen. Aber es hilft, sich der eigenen Ideale zu vergewissern, die Alltagsmühen zu meistern und manchen Verlockungen zu widerstehen. ■

- 1 Der Vorteil der Vollzugehörigkeit ist unbestreitbar die Möglichkeit, als Vollautorität anerkannt zu werden. Unübersehbar sind jedoch die Nachteile: Eine Vollzugehörigkeit birgt stets die Gefahr einer gruppenfixierten Kommunikation mit der entsprechenden elitären Identifikation und einem sehr bedingten bzw. eingeschränkten Vertrauen und sogar Wohlbefinden.
- 2 ... also die für jede Sphäre geltende Sphäreninnen- und -außenseite, mit je eigenen Leitungs- und Durchsetzungsformen sowie Mitwirkungs- und Interessenvertretungsformen, mit je eigenen Traditionen und Entwicklungsperspektiven, vor allem aber je eigenen Praktiken, Logiken und Prinzipien.

Forschung und Innovation in der Hochschulbildung

Eine Schriftenreihe des Hochschulservers „Cologne Open Science“ der TH Köln



Band 1: Forschungsformate zur evidenzbasierten Fundierung hochschuldidaktischen Handelns

Durch forschende Ansätze in der hochschuldidaktischen Praxis das Handlungsfeld Lehre und Studium als wissenschaftliches Arbeitsgebiet etablieren und systematisch gestalten.

Preis: 24,90 €

Jetzt erhältlich unter shop.duz-medienhaus.de

Internationalisierung

Mehr internationale Strahlkraft für Fachhochschulen

Das Bundesbildungsministerium unterstützt über den DAAD die Internationalisierung von Hochschulen für angewandte Wissenschaften.

Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Fachhochschulen (HAW/FH) in Deutschland sollen internationaler werden. Dabei unterstützt sie das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) über ein neues Programm des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD). Mit „HAW. International“ können sie ihre Forschung und Lehre internationaler ausrichten, ihre Sichtbarkeit im europäischen Forschungsraum und darüber hinaus steigern und damit ihre Studierenden besser auf die Herausforderungen einer globalisierten Arbeitswelt vorbereiten. HAW bilden seit 50 Jahren die Fachkräfte für den Innovationsstandort Deutschland aus. Sie stehen für eine praxisnahe Forschung in enger Kooperation mit der Wirtschaft sowie weiteren gesellschaftlichen Akteuren wie sozialen Einrichtungen vor Ort. Zu den großen Stärken der HAW zählt, dass sie ihre Studierenden anwendungsnah auf das Berufsleben vorbereiten. Bislang sind die meisten HAW jedoch weniger international aufgestellt als die deutschen Universitäten. Dies liegt u. a. an strukturellen

Besonderheiten wie geringeren personellen Ressourcen, hohen Lehrverpflichtungen oder einer geringeren Mobilitätsneigung der Studierenden. Hier setzt das Programm HAW. International mit spezifischen Maßnahmen für Fachhochschulen an. Bis 2022 plant das BMBF, dafür 50 Millionen Euro zur Verfügung zu stellen.

„Deutschlands Fachhochschulen sind ein Juwel unseres Wissenschafts- und Innovationssystems. Gerade im aktuellen Jubiläumsjahr soll dieses Juwel noch mehr internationale Strahlkraft entfalten. Deshalb unterstützen wir die Internationalisierung der Fachhochschulen. Das haben wir uns im Koalitionsvertrag vorgenommen. Davon profitieren die Studierenden an den HAW, denn die meisten von ihnen werden im Beruf international arbeiten, auch wenn ihr Arbeitsort in Deutschland liegt. Die Kunden, die Zulieferer, die benutzte Software – vieles ist heute alltäglich international, gerade auch für Absolventen von Fachhochschulen, und darauf müssen wir sie gut vorbereiten“, erläutert Bundesbildungsministerin Anja Karliczek.

„Fachhochschulen leisten mit ihren hochqualifizierten Absolventinnen und Absolventen einen wesentlichen Beitrag

zur Innovationsstärke Deutschlands und sind in der Welt hoch angesehen“, betont DAAD-Präsidentin Prof. Margret Wintermantel. „Unser neues Programm HAW. International fördert internationale Lehrpläne, fachlichen und kulturellen Austausch sowie weltweite Hochschulkooperationen. Damit unterstützen wir die HAW darin, die Fachkräfte von morgen noch besser auf den globalen Arbeitsmarkt vorzubereiten, und tragen zugleich zu einer noch besseren internationalen Sichtbarkeit dieses anwendungsorientierten Ausbildungsmodells bei.“

Die Curricula sollen, u. a. durch mehr internationale Kooperation und möglichst niederschwellige Austauschprogramme, internationaler werden. Dafür sollen Hochschulen, Unternehmen und weitere gesellschaftliche Akteure zusammenarbeiten. Gleichzeitig bietet das Programm für die Lehrenden die Möglichkeit, sich in anderen Ländern mit deren Modellen der Forschungs- und Studienprogramme, z. B. im Zusammenhang mit der Akademisierung der Pflege- und Gesundheitsberufe, vertieft auseinanderzusetzen und dort Bewährtes für die Lehre in Deutschland zu nutzen.

BMBF

Reisestipendien USA

Fulbright-Kommission unterstützt wissenschaftliche Kontakte

Mit Reisestipendien für deutsche Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen unterstützt die Fulbright-Kommission die Entstehung und Vertiefung der Kontakte zwischen deutschen und amerikanischen Hochschulen und Forschungsinstitutionen, die Einrichtung deutscher und amerikanischer Gastdozenturen und gemeinsamer Forschungsprojekte an den jeweils beteiligten Hochschulen.

Zur Ausschreibung des Stipendienprogramms „Forschung und Lehre“:

🔗 www.fulbright.de/programs-for-germans/nachwuchswissenschaftlerinnen-und-hochschullehrerinnen/forschung-und-lehre

Deutsch-Amerikanische Fulbright
Kommission



Foto: pexels.com

Unterrichtssprache an Hochschulen

HRK-Publikation unterstützt Sprachenpolitik der Hochschulen

„Sprachenpolitik ist ein komplexes und viel diskutiertes Thema an unseren Hochschulen“, so der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Professor Dr. Peter-André Alt, anlässlich der Veröffentlichung der HRK-Publikation „Institutionelle Sprachenpolitik an Hochschulen – Fortschritte und Herausforderungen“. Es sei wichtig, sich mit dieser Herausforderung strategisch und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Fächerkulturen auseinanderzusetzen. „Die Hochschulen müssen Sprachkenntnisse und Sprachenvielfalt gezielt fördern“, erklärte Alt. „Dabei geht es sowohl um die institutionelle als auch die individuelle Mehrsprachigkeit aller Lehrenden, Studierenden und Mitarbeitenden. Diese Aufgabe muss auf übergeordneter Ebene mit dem Ziel angegangen werden, zu einer Leitlinie für die gesamte Institution zu kommen.“

Mit der Broschüre unterstützt die HRK ihre Mitglieder dabei. Sie stellt

beispielhaft für verschiedene Einrichtungen vor, welches die Gründe für eine institutionelle Sprachenpolitik sind und welche Erfahrungen die Hochschulen damit gemacht haben. Im Fokus steht dabei häufig die Frage nach dem Verhältnis von Deutsch und Englisch als Wissenschafts- und als Verkehrssprache. Aber auch die Rolle anderer Wissenschafts- und Herkunftssprachen wird thematisiert. Der HRK-Präsident verwies auf die sehr unterschiedliche Situation in den einzelnen akademischen Disziplinen: „Während in den Naturwissenschaften sowohl die wissenschaftliche als auch die nicht wissenschaftliche Kommunikation vielfach auf Englisch stattfindet, bleibt in anderen Fächern die deutsche Sprache für den direkten Austausch unabdingbar.“ Für die sprachgebundenen Geisteswissenschaften ist der Fortbestand der eigenen (Wissenschafts-) Sprache von besonderer Bedeutung. Nicht zuletzt in den Philologien können noch völlig andere Sprachen als Deutsch

oder Englisch in den Mittelpunkt rücken.

„Wenn wir den Hochschulen Anstöße für eine gezielte Sprachenpolitik geben, müssen wir auch darauf hinweisen, dass eine Förderung von Mehrsprachigkeit erhebliche personelle und infrastrukturelle Ressourcen erfordert. Die Länder sind gefragt, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen und die Hochschulen für diesen Zweck angemessen und mit dauerhaft verfügbaren Mittel auszustatten“, sagte Alt.

Publikation „Institutionelle Sprachenpolitik an Hochschulen – Fortschritte und Herausforderungen“

www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/Sprachenpolitik_Publikation_Web.pdf

HRK

Hochschulallianz für den Mittelstand

Gesetzentwurf des Finanzministeriums geht in die richtige Richtung

Das Bundesfinanzministerium hat einen Vorschlag für ein Gesetz zur Einführung einer steuerlichen Forschungsförderung in Deutschland erarbeitet. Hierzu erklärt der Vorsitzende der Hochschulallianz für den Mittelstand, Professor Hans-Hennig von Grünberg:

„Der Gesetzentwurf ist ein wichtiges Signal für den Innovationsstandort Deutschland. Die steuerliche Forschungsförderung kann neben der bewährten Projektförderung eine zweite Säule sein, um die Innovationskraft von Unternehmen in Zukunft deutlicher zu stärken.

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) besteht bei Forschung und Entwicklung erheblicher Nachholbedarf. Weil diese selbst oft über keine größeren Forschungskapazitäten verfügen, ist es besonders wichtig, dass die Auftragsforschung in Kooperation mit Hochschulen für angewandte Wissenschaften/Fachhochschulen oder Forschungsinstituten förderungsfähig wird.

Über einige andere Punkte sollte aber noch einmal diskutiert werden. Insbesondere wäre es wünschenswert, die

Förderung zunächst auf eine bestimmte Unternehmensgröße zu konzentrieren, so wie es Bundeswirtschaftsminister Altmaier in seinen Eckpunkten vor einigen Monaten vorgeschlagen hatte. Dadurch könnte ein Innovationsschub für kleine und mittlere Unternehmen in den Regionen ausgelöst und Mitnahmeeffekte durch forschungsstarke Großunternehmen vermieden werden.“

Hochschulallianz

Intranetnutzungen an Hochschulen

Vergütungsvereinbarung mit VG Bild-Kunst unterzeichnet

Länder und Verwertungsgesellschaften, vertreten durch die VG Bild-Kunst, haben sich über eine Vergütungsvereinbarung zur Abgeltung von Ansprüchen für die Nutzungen urheberrechtlich geschützter Werke – mit Ausnahme von Schriftwerken – in den digitalen Semesterapparaten der Hochschulen geeinigt. Ein neuer Vertrag war notwendig geworden, nachdem die maßgebliche Regelung in Paragraph 52a des Urheberrechtsgesetzes (UrhG) mit dem am 1. März 2018 in Kraft getretenen Urheberrechts-Wissengesellschafts-Gesetz (UrhWissG) aufgehoben und durch die Neuregelungen in den Paragraphen 60a, 60c und 60h UrhG ersetzt wurde. Was die an die Verwertungsgesellschaften zu leistende Vergütung für vorgenommene Nutzungen betrifft, ist nunmehr explizit geregelt, dass eine pauschale Vergütung oder eine repräsentative Stichprobe der Nutzung für die nutzungsabhängige Berechnung der angemessenen Vergütung genügt.

Der Vertrag mit allen Verwertungsgesellschaften, außer der VG WORT, wurde am 7. Januar 2019 unterzeichnet. Die Vertragsparteien haben sich in Fortführung der bisherigen Praxis darauf verständigt, dass die an den Hochschulen vorgenommenen



Foto: Maksim Shebeko/123rf.com

Intranetnutzungen urheberrechtlich geschützter Werke von den Ländern auch weiterhin im Wege einer jährlich zu zahlenden Pauschalvergütung abgegolten werden. Das Verhandlungsergebnis mit der VG Bild-Kunst zeigt, dass die vom Gesetzgeber explizit eröffnete Möglichkeit, pauschal zu vergüten, eine für alle

Beteiligten praktikable Lösung darstellt.

Entsprechende Verhandlungen mit dem Ziel, auch mit der VG WORT eine pauschale Vergütung für die Intranetnutzungen von Schriftwerken zu vereinbaren, dauern derzeit noch an. Beschlossen hat die Kultusministerkonferenz darüber hinaus auch die mit den Verwertungsgesellschaften WORT und Bild-Kunst sowie dem Bund ausgehandelte Neufassung eines Vertrages zur Abgeltung urheberrechtlicher Ansprüche für den Versand von Kopien im Leihverkehr nach Leihverkehrsordnung durch Bibliotheken („Gesamtvertrag Kopienversand im innerbibliothekarischen Leihverkehr“).

Des Weiteren wurde auch dem Rahmenvertrag zur Vergütung urheberrechtlicher Ansprüche für die öffentliche Zugänglichkeit von veröffentlichten Schriftwerken an Terminals in öffentlichen Bibliotheken, Museen, Einrichtungen des Bild- und Tonerbes, Archiven und Bildungseinrichtungen zugestimmt. Diese treten nun an die Stelle der bisherigen Verträge.

Kultusministerkonferenz

Hochschulzugangsberechtigung

Zahl der Studienberechtigten zurückgegangen

Im Jahr 2018 haben rund 433000 Schülerinnen und Schüler in Deutschland die Hochschul- oder Fachhochschulreife erworben. Nach vorläufigen Ergebnissen waren das 1,8 Prozent weniger Studienberechtigte als im Vorjahr (–8000). Dieser Rückgang verläuft nahezu parallel zur demografischen Entwicklung. Zum 31. Dezember 2017 sank die Zahl der Personen in der relevanten Altersgruppe (17–20 Jahre) um 1,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

In den neuen Bundesländern ging die Zahl der Studienberechtigten 2018

gegenüber 2017 um ein Prozent zurück, im früheren Bundesgebiet um 1,9 Prozent. Lediglich in Mecklenburg-Vorpommern (+5,1 Prozent) und Sachsen-Anhalt (+5,1 Prozent) war eine nennenswerte Zunahme der Zahl der Studienberechtigten zu verzeichnen. Die allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife erwarben knapp vier Fünftel der Studienberechtigten (78,4 Prozent). Die restlichen 21,6 Prozent erlangten die Fachhochschulreife. Der Anteil der Studienberechtigten mit Fachhochschulreife war in den letzten fünf Jahren leicht rückläufig. Im Jahr 2013 hatte er noch bei 22

Prozent gelegen. 53,3 Prozent der Studienberechtigten im Jahr 2018 waren Frauen, 46,7 Prozent Männer. Bei den Studienberechtigten mit allgemeiner oder fachgebundener Hochschulreife war der Männeranteil mit 45,3 Prozent niedriger als der Frauenanteil, während mehr Männer (51,5 Prozent) die Fachhochschulreife erlangten als Frauen.

Statistisches Bundesamt

IMPRESSUM

Herausgeber:
Hochschullehrerbund –
Bundesvereinigung e. V. **h/b**
Godesberger Allee 64
53175 Bonn
Telefon: 0228 555 256-0
Fax: 0228 555 256-99

Chefredakteur:
Prof. Dr. Christoph Maas
Molkenbührstr. 3
22880 Wedel
Telefon: 04103 141 14
christoph.maas@haw-hamburg.de
(verantwortlich im Sinne des Presserechts
für den redaktionellen Inhalt)

Redaktion:
Dr. Karla Neschke
Telefon: 0228 555 256-0
karla.neschke@h/b.de
in Kooperation mit der DUZ Verlags-
und Medienhaus GmbH

Gestaltung und Satz:
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Barbara Colloseus, Berlin

Titelbild: Stanislav Bokster/123rf.com
Piktogramme: S. 33, 34, 35, 36 und 39: 123rf.
com

Herstellung:
Wienands Print + Medien GmbH
Linzer Straße 140, 53604 Bad Honnef

Verlag:
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90
10585 Berlin
Telefon: 030 212 987-0
info@duz-medienhaus.de
www.duz-medienhaus.de

Dr. Wolfgang Heuser
(Geschäftsführer)
w.heuser@duz-medienhaus.de

Anzeigen:
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Stefanie Kollenberg (Leitung),
Telefon: 030 212 987-31
Fax: 030 212 987-20
anzeigen@duz-medienhaus.de

Erscheinung:
zweimonatlich

Bezugsbedingungen:
Jahresabonnements für Nichtmitglieder
45,50 Euro (Inland), inkl. Versand
60,84 Euro (Ausland), inkl. Versand
Probeabonnement auf Anfrage
Erfüllungs-, Zahlungsort und Gerichtsstand
ist Bonn.

Verbandsmitglied ist die Rubrik „**h/b** aktuell“:
Alle mit Namen der Autorin/des Autors ver-
sehenen Beiträge entsprechen nicht unbedingt
der Auffassung des **h/b** sowie der Mitglieds-
verbände.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:
28. Februar 2019

ISSN 0340-448 x



AUTORINNEN UND AUTOREN GESUCHT

- 3/2019: Afrika, Redaktionsschluss: 26. April 2019
- 4/2019: „Die Zukunft der Professur: 12plusEins“ –
Vorträge des **h/b**-Kolloquiums 2019
- 5/2019: „Studierende gestalten Lehre“,
Redaktionsschluss: 30. August 2019

Schicken Sie uns Ihre Beiträge, Informationen und
Meinungen! Es erleichtert Ihnen und uns die Arbeit,
wenn Sie Aufsatzmanuskripte frühzeitig ankündigen.

Kontakt:
Prof. Dr. Christoph Maas
✉ christoph.maas@haw-hamburg.de



Internationalisation of Higher Education

Developments in the
European Higher Education Area & Worldwide

- ✓ **4 Ausgaben pro Jahr**
in englischer Sprache
mit 6–7 Artikeln pro Ausgabe
- ✓ **Online-Zugriff**
auf sämtliche Inhalte
- ✓ **Ab 268 €**
pro Jahr erhältlich
- ✓ **Campuslizenz erhältlich**,
auch über bestehendes
Konsortium





Alles, was Recht ist

Rechtsnatur von Lehraufträgen

Das Oberverwaltungsgericht (OVG) Münster stellt klar, dass Lehraufträge unbeschadet der Bestimmungen des TzBfG befristet erteilt werden können. Das TzBfG ist nicht anwendbar, denn es setze das Vorliegen eines Vertrages voraus, was durch ein durch Verwaltungsakt einseitig begründetes Rechtsverhältnis nicht gegeben sei. Voraussetzungen für eine analoge Anwendung lägen nicht vor. Die Befristung sei zudem keine Nebenbestimmung, sondern gerade integrierter Bestandteil eines im Ermessen der Hochschule liegenden Verwaltungsaktes. Grundsätzlich könne auch in der Befristung kein Ermessensfehler liegen, da es sich um eine gängige Verfahrensweise handelt. Selbst wenn angenommen wird, dass bei der Ermessensausübung die grundsätzlichen Wertungen des TzBfG berücksichtigt werden müssten, läge eine sachlich begründete Befristung gemäß § 14 Abs. 1 S. 1 i. V. m. S. 2 Nr. 1 TzBfG vor. Schließlich werde der Lehrauftrag an Hochschulen dazu eingesetzt, um einen vorübergehenden und nicht langfristig kalkulierbaren Lehrbedarf aufzufangen. Der Fall bezog sich auf einen Lehrauftrag nach § 36 des nordrhein-westfälischen Kunsthochschulgesetzes (KunstHG).

Nachdem das Verwaltungsgericht Köln in seiner Entscheidung vom 29. Juli 2015 (Urteil vom 29. Juli 2015, Az. 3 K 3789/13) der Klage zumindest dahingehend stattgegeben hatte, dass es einen Anspruch des Klägers auf Erteilung eines unbefristeten Lehrauftrages annahm, hat das OVG Münster diese Entscheidung aufgehoben und die Klage nun insgesamt abgewiesen. Ein Lehrauftrag stelle ein öffentlich-rechtliches Rechtsverhältnis eigener Art dar. Die Vergütung der Lehrbeauftragten könne sich nicht an der Besoldung der hauptamtlichen Hochschullehrer orientieren. Des Weiteren sei die Erteilung des Lehrauftrages trotz der erforderlichen Mitwirkungshandlung des Lehrbeauftragten, der den Auftrag annehmen muss, als Verwaltungsakt zu qualifizieren. Ist dieser im Einzelfall nicht rechtmäßig erteilt, würde dies keineswegs die

Annahme eines Privatrechtsverhältnisses begründen.

OVG Münster, Urteil vom 8. November 2018, Az. 6 A 2007/15

Linnea Hacker

Präsenzpflicht von Hochschullehrern?

Für Hochschullehrer kann die Verpflichtung zu einer planmäßigen (physischen) Anwesenheit in der Hochschule oder am Hochschulort, soweit sie nicht durch Vorlesungs- und Verwaltungsaufgaben bedingt ist, grundsätzlich nur bestehen, wenn die Anwesenheit durch eine zusätzliche Aufgabe sachlich geboten im Sinne von „erforderlich“ ist. Es steht aber dem Hochschullehrer aufgrund geltenden Verfassungsrechts frei, sich vom Dienstort zu entfernen, soweit hierdurch nicht die ordnungsgemäße Wahrnehmung der festgelegten Dienstaufgaben berührt ist. Die Arbeitszeitvorschriften können bei verbeamteten Hochschullehrern keine Geltung beanspruchen, Hochschullehrer haben keine Arbeitszeit abzuleisten, sondern Dienstaufgaben zu erledigen.

Hochschullehrer können somit den Ort und Zeitpunkt ihrer Tätigkeit immer dann frei wählen, wenn sie keine konkreten Verpflichtungen an der Hochschule wahrnehmen müssen. In den Lehrverpflichtungsverordnungen ist aus diesem Grund von „Vorlesungszeit“, nicht aber von „Semesterzeit“ die Rede. Während der Vorlesungszeit ist das Lehrangebot zu erbringen. Diese Aufgabe ist insofern zeitlich messbar, als grundsätzlich die in den Lehrverpflichtungsverordnungen festgelegte Lehrverpflichtung von 18 Semesterwochenstunden zu erbringen ist.

Außerhalb dessen soll der Hochschullehrer in der Hochschule für Aufgaben zur Verfügung stehen, aber nur, wenn diese Aufgaben konkret wahrzunehmen sind und sie seine physische Anwesenheit erfordern, z. B. Sprechstunde,

Gremien- oder Arbeitsgruppensitzungen. Hochschullehrer sind daher nicht verpflichtet, in der Hochschule auf Arbeit wartend zu sitzen. Ansonsten genügt es nach der dazu ergangenen Rechtsprechung, dass die Hochschullehrer anwesend im Sinne einer persönlichen Erreichbarkeit sind, vgl. OVG Saarlouis, Beschluss vom 30. November 1998 (Az. 6 W 3/98, juris).

Landesrechtliche Regelungen

Hinsichtlich der Präsenzzeiten gibt es teilweise gewisse gesetzliche Ausgestaltungen in den Bundesländern, mit denen die oben genannten Grundsätze normativ ausgestaltet werden. Eine Übersicht dieser Regelungen finden Sie auf der Webseite des **hlb** im Mitgliederbereich unter „Präsenzzeiten von Hochschullehrern, Landesrechtliche Regelungen“. Regelungen, nach denen dann, wenn der Aufgabenbereich einer Hochschuleinrichtung eine regelmäßige oder planmäßige Anwesenheit der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer erfordert, die Hochschulleitung die Anwesenheit der Hochschullehrer regeln kann, werden regelmäßig ausschließlich Hochschullehrer, die als Arzt bei einem Universitätsklinikum beschäftigt sind, betreffen. Sie stellen damit den absoluten Sonderfall dar.

Allein in Sachsen ist eine „echte“ Präsenzpflicht normiert (vgl. § 14 der Sächsischen Dienstaufgabenverordnung an Hochschulen), womit landesgesetzlich von den oben skizzierten Grundsätzen abgewichen wird.

Abgrenzung zur Residenzpflicht Abzugrenzen ist die Präsenzpflicht von der Residenzpflicht: Hochschullehrer sind zwar grundsätzlich verpflichtet, ihre Wohnung so zu nehmen, dass sie ihre Dienstaufgaben ordnungsgemäß wahrnehmen können. Jedoch ist allein die ordnungsgemäße Wahrnehmung der Dienstaufgaben entscheidend, nicht eine bestimmte „Höchst“-Entfernung zwischen Wohnort und Hochschule.

🔗 hbl.de/infobereich/rechtsprechung

Christian Fonk



Neue Bücher von Kolleginnen und Kollegen

Technik/Informatik/ Naturwissenschaften

Photovoltaik. Lehrbuch zu Grundlagen, Technologie und Praxis
K. Mertens (FH Münster)
4., aktualisierte Auflage
Hanser Verlag 2018

Fault-Tolerant Design and Control of Automated Vehicles and Processes Insights for the Synthesis of Intelligent Systems
R. Stetter (HS Ravensburg-Weingarten)
Springer Verlag 2019

Betriebswirtschaft/ Wirtschaft/Recht

Management von Familienunternehmen Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente
B. Felden (HWR Berlin), A. Hack, C. Hoon
2. Auflage
Springer Verlag 2019

Der neue Online-Handel Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce
G. Heinemann (HS Niederrhein)
10. Auflage
Springer Verlag 2019

Journalistische Praxis: Chatbots Automatisierte Kommunikation im Journalismus und in der Public Relation
M. Kaiser (TH Nürnberg), J. Hagenauer, A.-F. Buttkeleit
Springer Verlag 2019

Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern. Grundlagen und Praxisbeispiele
J. Pape (HNE Eberswalde), A. Baumast, S. Weihofen, S. Wellge
utb 2019

Führung von Mitarbeitern. Fallstudien zum Personalmanagement
E. Regnet (HS Augsburg), M. E. Domsch, L. v. Rosenstiel
Schäffer-Poeschel Verlag 2018

Rethinking Strategic Management. Sustainable Strategizing for Positive Impact
Hrsg. von T. Wunder (HS Neu-Ulm)
Springer Verlag 2019

Soziale Arbeit

Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften
M. Oehrich (HS Bad Homburg)
2. Auflage
Springer Verlag 2019

Sonstiges

Leitfaden für wissenschaftliche Arbeiten
M. Wördenweber, FH Bielefeld
2., neu bearbeitete, wesentlich erweiterte Auflage
Erich Schmidt Verlag

Mobile Payment Nach zwei Dekaden endlich auch in Deutschland funktional
L. Hierl, O. Janz, S. Rüschen (alle DHBW Heilbronn)
Books on Demand 2018

Selbstorganisiertes Lernen an Hochschulen Strategien, Formate und Methoden
Hrsg. von T. Schmohl, D. Schäffer, K.-A. To, B. Eller-Studzinsky (alle TH Ostwestfalen-Lippe)
Band-Nr. 3
wbv 2019



Neuberufene

Baden-Württemberg

- **Prof. Steven Bolarinwa,**
Theorien und Methoden der Kulturar-
beit und ästhetisch-kulturelle Bildung in
der Sozialen Arbeit, Ev. HS Ludwigsburg
- **Prof. Dr. med. Wolfram Herrmann,**
Public Health, HS Furtwangen
- **Prof. Dr.-Ing. Theo Lutz,**
Wirtschaftsinformatik, insbes. betriebliche
Informationssysteme, HS Offenburg
- **Prof. Dr. phil. Dennis Mocigemba,**
Beratungswissenschaften (Berufliche und
Digitale Beratung), HS der Bundesagentur
für Arbeit
- **Prof. Dr.-Ing. Markus Noack,**
Wasserbau und Wasserwirtschaft,
HS Karlsruhe

Bayern

- **Prof. Dr. med. Claudia Bader,**
Medizinische Grundlagen, HS Fresenius
- **Prof. Dr. rer. nat. habil. Gerd-Uwe
Flehsig,** Umwelttechnik/
Umweltchemie, HS Coburg
- **Prof. Dr. phil. habil. Karl Heese,**
Rehabilitation, OTH Regensburg
- **Prof. Dr. Christoph Höller,**
Bauphysik, OTH Regensburg
- **Prof. Dr. phil. Johannes Huber,**
Psychologie, TH Rosenheim
- **Prof. Dr. phil. Dennis John,**
Psychologie, insbes. Psychologie des
Erwachsenenalters, Ev. HS Nürnberg
- **Prof. Dr. Johannes Kloha,**
Soziale Arbeit, TH Nürnberg GSO
- **Prof. Dr.-Ing. Marcus Millitzer,**
Apparate- und Anlagentechnik in der
Biotechnologie, HS Weihenstephan-Tries-
dorf
- **Prof. Dr. oec. Christina Rothhaar,**
Personal- und Organisationsmanagement,
HS Fresenius

- **Prof. Dr. Christian Schieder,**
Wirtschaftsinformatik, OTH
Amberg-Weiden
- **Prof. Dr. iur. Ulf Schmuckermeier,**
Wirtschaftsrecht, HS Fresenius
- **Prof. Dipl.-Ing. Florian Weininger,**
Baukonstruktion und Entwerfen, OTH
Regensburg

Berlin

- **Prof. Dr. rer. oec. Christian Lengfeld,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Management und International Manage-
ment, HS Fresenius
- **Prof. Dr. Tarik Tabbara,**
Öffentliches Recht, insbes. deutsches und
europäisches Sicherheitsrecht, HWR Berlin
- **Prof. Dr. jur. Martina Toppelhofer,**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Steuern und Externes Rechnungswesen,
HWR Berlin

Bremen

- **Prof. Dr.-Ing. Christian Scholz,**
Geotechnik, HS Bremen

Hamburg

- **Prof. Dr. phil. Julia Clasen,**
Psychologie, Akademie der Polizei Hamburg
- **Prof. Dr. rer. pol. Yvonne Glock,**
Personal- und Nachhaltigkeits-
psychologie, HS Fresenius
- **Prof. phil. Cora Katharina
Herrmann,** Theorie & Praxis Sozialer
Arbeit, HS Fresenius
- **Prof. Dr. Kathrin Staufenbiel,**
Sportpsychologie, Medical School Hamburg

Hessen

- **Prof. Dr. Galina Kolev,**
Allgemeine Volkswirtschaftslehre, insbes.
internationale Wirtschaftsbeziehungen, HS
RheinMain
- **Prof. Dr.-Ing. Martin Kumm,**
Angewandte Informatik, insbes. Embedded
Systems, HS Fulda
- **Prof. Dr. Fabian Mink,**
Leistungselektronik und Antriebsregelung,
TH Mittelhessen

Niedersachsen

- **Prof. Dr.-Ing. Katharina Jansen,**
Thermische Verfahrenstechnik, Apparate-
und Anlagentechnik, HS Hannover
- **Prof. Dr.-Ing. Dirk Kutsch,**
Rechnernetze, HS Emden/Leer
- **Prof. Dr.-Ing. Martin Lünemann,**
Intelligente Produktionssysteme,
HS Emden/Leer
- **Prof. Malte Pfeiffer,**
Soziale Arbeit, insbes. Ästhetik und
Kommunikation, HS Hannover
- **Prof. Dr.-Ing. Benjamin Sahan,**
Elektrische Antriebstechnik sowie Grund-
lagen der Elektrotechnik, HS Hannover
- **Prof. Dr.-Ing. Christoph Wunck,**
Wirtschaftsinformatik, HS Emden/Leer

Nordrhein-Westfalen

- **Prof. Dr. rer. pol. Mi-Yong Becker,**
Nachhaltigkeit, insbes. ökonomische
Ausrichtung, HS Bochum
- **Prof. Dr. rer. nat. Markus Biel,**
Nachhaltige Chemie, FH Aachen
- **Prof. Dr. Sebastian Böhm,**
Soziologie, Kath. HS NRW
- **Prof. Dipl.-Des. Johannes Brückner,**
Kommunikation im Raum, HS Ostwestfa-
len-Lippe



■ **Prof. Dr.-Ing. Christian Czarnecki,**
Wirtschaftsinformatik, HS Hamm-Lippstadt

■ **Prof. Dr. Dominik Farrenberg,**
Soziale Arbeit, Kath. HS NRW

■ **Prof. Dipl.-Ing. Isabel Maria Finkenberger,**
Grundlagen der Stadtplanung, urbane Transformation und innovative Prozessgestaltung, FH Aachen

■ **Prof. Dr. Michael Fortmann,**
Versicherungsrecht und Haftpflichtversicherung, TH Köln

■ **Prof. Dr. Christian Gawron,**
Internettechnologien, FH Südwestfalen

■ **Prof. Dr. Guido Grasekamp,**
Sozial- und Pflegemanagement, Kath. HS NRW

■ **Prof. Dr. Stefan Greif,**
Zivilrecht und Arbeitsrecht, HS Bund

■ **Prof. Dr. sc. hum. Jens Gröbner,**
Medizintechnik und Physik, FH Südwestfalen

■ **Prof. Dr. phil. Tobias Hölterhof,**
Erziehungswissenschaft, Kath. HS NRW

■ **Prof. Dr. Heiko Löwenstein,**
Theorien, Konzepte und Methoden Sozialer Arbeit, insbes. Inklusion, Kath. HS NRW

■ **Prof. Dr. med. habil. Tanja Meyer-Treschan,**
Physician Assistance, insbes. Anästhesie, EUFH Rhein/Erft

■ **Prof. Dr.-Ing. Ekaterina Nannen,**
Elektrotechnik, insbes. Elektronik, HS Niederrhein

■ **Prof. Dr. rer. pol. Kathrin Pappmeyer,**
BWL, insbes. Human Resource Management, FH Dortmund

■ **Prof. Dr. jur. Timo Schwarzwälder,**
Zivilrecht, HS Niederrhein

■ **Prof. Dr. Karla Verlinden,**
Erziehungswissenschaften, insbes. Resilienz, Kath. HS NRW

■ **Prof. Dr.-Ing. Sebastian Zaunseder,**
Medizintechnik, FH Dortmund

Rheinland-Pfalz

■ **Prof. Dr. Stephan Kurpjuweit,**
Mobile Anwendungsentwicklung, HS Worms

■ **Prof. Daniel Seideneder,**
Filmgestaltung, HS Mainz

■ **Prof. Dr. Fee Steinhoff,**
Innovationsmanagement, HS Koblenz

■ **Prof. Dr. Martin Vogt,**
Business Intelligence, insbes. Advanced Analytics, HS Trier

Sachsen

■ **Prof. Dr. Rafael Alejandro Oviedo Palomares,**
Gebärdensprachlinguistik, Westsächsische HS Zwickau

Sachsen-Anhalt

■ **Prof. Dr. rer. pol. Diana Beck,**
ABWL, Steuern und externes Rechnungswesen, HS Merseburg

■ **Prof. Dr. rer. nat. Andreas Both,**
Web Engineering, HS Anhalt

■ **Prof. Dr. rer. nat. Anika Groß,**
Datenbanksysteme und Programmierung, HS Anhalt

■ **Prof. Dr. Hannes Kurtze,**
Physik, HS Anhalt

Schleswig-Holstein

■ **Prof. Dr.-Ing. Jens Bausa,**
Verfahrenstechnik, TH Lübeck

■ **Prof. Dr. phil. Florian Bödecker,**
Soziale Arbeit mit älteren Menschen, FH Kiel

■ **Prof. Dr.-Ing. Daniel Böhnke,**
Ingenieur-Informatik, FH Kiel

■ **Prof. Dr. Anja Henningsen,**
Soziale Arbeit, insbes. Geschlechterkompetenzen und Diversität, FH Kiel

■ **Prof. Dr. Christian Krauss,**
Wirtschaftsinformatik, insbes. Web Engineering und Programmierung, FH Kiel

■ **Prof. Dr. Ing. Sven Liebisch,**
Wasserbau, FH Kiel

■ **Prof. Dr. Sascha Mikolajczyk,**
Sozialrecht, FH Kiel

■ **Prof. Dr.-Ing. J.-Christian Töbermann,**
Intelligente Energiesysteme, TH Lübeck

Thüringen

■ **Prof. Dr. Christina Claß,**
Informatik, EAH Jena



Jobware – der Stellenmarkt
für Fach- und Führungskräfte

Forschungsassistentin/Forschungsassistent
Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden, Amberg

Projektmanager/in (Schwerpunkt Digitalisierung)
Heinrich-Heine-Universität, Düsseldorf

Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in der Fachrichtung Physik / Chemie / Werkstoffwissenschaften
BAM - Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung, Berlin

Managementberater (m/w/d) mit Schwerpunkt Organisation - Professional
Horváth & Partners Management Consultants Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, München, Stuttgart

Referent Weiterbildung (m/w/d)
Deutsche Versicherungsakademie (DVA), München

Referent (d/m/w) Digitalisierung / Software-Testing
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin

Wissenschaftlicher Redakteur (m/w/d)
EFCNI European Foundation for the Care of Newborn Infants, München

Leiter (m/w/d)
Hochschule Magdeburg-Stendal, Magdeburg

Informatiker / Fachinformatiker (m/w/d)
IHK Reutlingen, Reutlingen

Diese und weitere Stellenanzeigen aus freier Wirtschaft,
Hochschule und Wissenschaft finden Sie auf www.jobware.de

www.jobware.de

SUCHEN | FINDEN | POSITIONIEREN

Ihre Ansprechpartner für perfekte Ausschreibungen

STEFANIE KOLLENBERG

leitet die Anzeigenabteilung der duz und betreut Koordination und Marketing der DUZ Specials: exklusive Wissenschaftskommunikation für die Wissenschaft.



+49 30 21 29 87 12

s.kollenberg@duz-medienhaus.de

DR. MARKUS VERWEYST

ist in der DUZ Ihr Ansprechpartner für Stellen- und Imageanzeigen sowie für das Karriereportal wissenschaftskarriere.duz.de.



+49 30 21 29 87 31

anzeigen@duz-medienhaus.de



GEHT'S AUCH ENTSPANNTER?

Erleichtern Sie sich und Ihren Studierenden den Alltag und bieten Sie PayPal als Zahlungslösung an. Für mehr Lust am Studium und weniger Frust im Studi-Alltag.

Wofür können Studierende PayPal nutzen?



Studierendenkarte für Mensa, Kopierer, Waschmaschine & Co aufladen



Kurs- & Veranstaltungsgebühren zahlen



Semestergebühren & -beiträge begleichen



In Unishops bezahlen

Bieten Sie Ihren Studierenden mit PayPal einen besseren Service und profitieren Sie vom schnellen und komfortablen Zahlungseingang.

Informieren Sie sich hier:
hochschulen@paypal.com



Seminartermine 2019

Freitag, 10. Mai 2019

Bewerbung, Berufung und Professur

Nürnberg, IntercityHotel
10:30 Uhr bis 17:00 Uhr

Freitag, 14. Juni 2019

**Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren
an Hochschulen**

Hannover, Hotel Plaza
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

Freitag, 21. Juni 2019

Bewerbung, Berufung und Professur

Leipzig, Radisson Blu Hotel
10:30 Uhr bis 17:00 Uhr

Freitag, 28. Juni 2019

Urheberrecht in der Hochschullehre

Siegburg, Kranz Parkhotel
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

Freitag, 12. Juli 2019

**Rechtsprechung zu Berufungs-
verfahren – Update**

Siegburg, Kranz Parkhotel
10:00 Uhr bis 17:30 Uhr

