

Horizontale Verflechtung in den WR-Empfehlungen

Hier: Externe, vor allem aber interne Hochschulsteuerung (einschließlich Anreizsysteme, leistungsorientierte Mittelverteilung, Berichtswesen und Controlling)

Angaben wie „WR_024“ beziehen sich auf den übermittelten komprimierte Fassung der Empfehlungen.

Steuerung in der Gesamtsicht / Einzelne Anpassungsmaßnahmen (WR_024)

Land und Hochschulen müssen den anstehenden Umstrukturierungsprozess in Absprache mit den HS durch strategische Nutzung seiner Planungs- und Steuerungsinstrumente aktiv mitgestalten. Das etablierte Instrumentarium und die Verhandlungskultur zwischen dem für Wissenschaft zuständigen Ministerium und HS bilden hierfür eine gute Grundlage (WR_022).

- Das hohe Maß an erlangter Autonomie der HS geht mit gesteigerter Eigenverantwortung für die Entwicklung tragfähiger Steuerungs- und QSM-Systeme einher (WR_012). WR hält diesen Ansatz Autonomie / Eigenverantwortung grundsätzlich für geeignet, HS-politische Rahmensetzung und Handlungsautonomie der HS zu gewährleisten.
- Im Steuerungsverhältnis von Land / HS und bei HS-internen Steuerungsmechanismen gibt es jedoch in Sachsen-Anhalt Defizite, die die eingeschränkte Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems mit verursachen („Umsetzung von Leistungs- und HS-übergreifenden Strukturzielen“ sowie die Strategiefähigkeit der Hochschulen auf den verschiedenen Steuerungsebenen -WR_021).
- Im Übrigen verfügen die Rektorate nach § 68 Abs. 3 HSG LSA über hinreichende Entscheidungskompetenzen, die für strategische Weiterentwicklungen der HS vermehrt zur Geltung zu bringen sind.
- In Betracht der subsidiäre Willensbildung auf Fachbereichsebene versus Steuerung durch das Rektorat sind die Kompetenzen des Rektorats auszubauen (strategische Ausrichtung, Ressourcenallokation, Berufungen -WR_102a).
- WR empfiehlt, die konzeptionellen und administrativen Voraussetzungen für die strategische Planung zu verbessern (Arbeitseinheiten für strategische Planung / Controlling zur Unterstützung der HS-Leitungen).
- Für die SEP ist das Rektorat (Profilierung, Konsistenz zu Hochschulstrukturplanung des Landes, abgestimmte Finanz- und Personalplanung) verantwortlich; Fakultäten / Fachbereiche sind an diesem Prozess zu beteiligen (WR_102c).
- Die auf Strategiebildung ausgerichtete Anreizsteuerung braucht ausreichend diskretionäre Finanzmittel für (inter-)nationale Berufungswettbewerb bei Eckprofessuren oder strategische Leistungsanreize für Fakultäten / Professoren. Die „Rektoratsreserven“ sind dafür in der Regel zu gering. (WR_102d). WR_102e: Fehlende Verfügbarkeit strategisch einsetzbarer Finanzmittel stellen aus Sicht des WR Haupthindernis für die erfolgreiche Weiterentwicklung der MLU dar. Dazu ist u. a. die Budgetverantwortung und Entscheidungskompetenz der Fakultäten bei der Stellenbesetzung einzuschränken.
- Bei der langfristigen strategischen Ausrichtung einer HS kommt den Berufungen eine zentrale Rolle zu. Die Entscheidungsbefugnisse der HS-Leitungen bei der Festlegung von Denominationen sollten daher gestärkt werden. In der geltenden Fassung des HSG LSA (§ 36 Abs. 1) entscheidet darüber abschließend der Senat. Dem Gesetzgeber wird empfohlen, den HS-Leitungen die Entscheidung darüber zu ermöglichen, ob
 - die Denomination geändert
 - die Stelle einem anderem FB zugewiesen oder
 - nicht wieder besetzt werden soll¹.
- WR hält es für zwingend erforderlich, an den HS den Umfang der frei verfügbaren Mittel zu erhöhen, um vermehrt strategische Leistungsanreize (LOM.intern oder W-Besoldung) zu setzen und kompetitive Berufsangebote (Uni!) aussprechen zu können:
 - Empfohlene Verdichtung in Lehre und Forschung dazu nutzen
 - Nicht- / Unterbesetzung von Stellen
 - *Overheads* aus Drittmittelinwerbungen
- WR empfiehlt nachdrücklich, den Anteil der unbefristet beschäftigten wiss. Mitarbeiter auf 20 bis 25 % abzusenken, sobald die personalrechtlichen Voraussetzungen dies zulassen. Flexibilität der HS bei den

¹ | 120 Vgl. hierzu etwa die Regelung in § 38 des Hochschulgesetzes des Landes Nordrhein-Westfalen. § 38 Berufungsverfahren: ... In den Fällen der Wiederbesetzung entscheidet das Präsidium nach Anhörung der betroffenen FB, ob die Aufgabenumschreibung der Stelle geändert, die Stelle einem anderen FB zugewiesen oder nicht wieder besetzt werden soll. ...

notwendigen strategischen Umsteuerungsprozessen wird dadurch deutlich erhöht (Stellenzusagen bei Berufungen!). Von der Besetzung der dann zahlreicher zur Verfügung stehenden Haushaltsstellen mit befristet beschäftigten Nachwuchskräften in der Promotions- oder Post-Doc-Phase sind zudem positive Impulse für die Forschung zu erwarten.

- Außerdem sollten die HS ihre Wettbewerbsfähigkeit bei Berufungen vermehrt auch durch nicht-pekuniäre Anreize verbessern (z. B. Familienfreundlichkeit; MLU hier Vorbild - Familienbüro mit vielfältigen Serviceangeboten, Familienbeauftragte an allen Fakultäten und Dual Career Service²),
- Die HS-internen Anreizmechanismen sollten soweit wie möglich mit den Steuerungsinstrumenten des Landes abgestimmt werden (LOM.extern / LOM.intern, ZV.extern / ZV.intern) Neben gängigen Leistungsanreizen (z. B. für Drittmittelwerbungen) sollten dabei vermehrt auch Anreize zur Umsetzung übergreifender Strukturziele gesetzt werden (z. B. hochschulübergreifende Kooperationen in Forschung und Lehre).
- Wie in Rahmenvereinbarung zu ZV schon verabredet, sollten die HS – in Abstimmung mit der HSSP des Landes – eigene SEP erarbeiten. Dabei sollten die empfohlenen Strukturmaßnahmen aufgenommen und mit Finanz- und Personalplanung stimmig gemacht werden.
- WR ist der Auffassung, dass die Kompetenzen des Kuratoriums in strategischen Fragen gestärkt werden sollten.
- ZV sollten nach der Umbauphase mit einem monetären Bonus-Malus-System unterlegt werden (Erreichung von Zielen honorieren und deren Verfehlen sanktionieren)³ Koppelung des Mittelzuflusses an die Zielvereinbarungen wird von den HS, das kann erwartet werden, als Anreiz zur Umsetzung notwendiger Strukturereignisse wahrgenommen werden. Um die LOM-Anreizwirkung zu nutzen, sind bei HS-internen Umverteilungssystemen analoge Indikatoren zugrunde zu legen.
- Anforderungen der Berichterstattung gegenüber den relevanten politischen Instanzen, z. B. Parlament, Staatskanzlei, MW und Öffentlichkeit als wichtiger Kommunikationskanal erfüllen. Vom Land eingeschlagener Weg bei der Berichterstattung (siehe ZV) weist in richtige Richtung, ist weiter zu verfolgen.
- Um die Erfolgsquoten verbessern und den Anteil der Studierenden und Absolventen in der RSZ erhöhen zu können, regt der WR folgende Maßnahmen an⁴. Indikatoren des Studienerfolgs (z. B. Erfolgsquoten) sollten im Steuerungsverhältnis zwischen Rektoren und Fakultäten / FB stärker gewichtet werden.
- Datenerhebung der Hochschulen zur Berichterstattung unbedingt im Zusammenhang mit Steuerung zu sehen, einige Hochschule erheben zwar umfangreiche Daten, bleibt aber die Verwendung dieser Daten zur strategischen Orientierung der Hochschule und ihrer Fakultäten / Fachbereiche weitgehend schuldig (WR_607).
- Rektorate müssen unbedingt auch die Forschungsleistungen außerhalb der Schwerpunkte stärker zum Gegenstand ihrer strategischen Steuerung erheben. Unter Berücksichtigung fächerspezifischer Gepflogenheiten sollten geeignete Instrumente für ein systematisches *Output-Monitoring* entwickelt und vermehrte Anreize zur Einwerbung von Drittmitteln gesetzt werden (z. B. über die W-Besoldung - WR_017f).
- In Bereichen, in denen die FH des Landes stark bei Forschungs- und Transferaktivitäten sind oder Potenziale erkennen lassen (IW, Agrar- / Lebenswissenschaften), sollte die Zusammenarbeit mit den Universitäten auf institutionelle Basis (KPF) gestellt werden (WR_029). Land sollte die Gründung von Kooperationsplattformen durch geeignete Fördermaßnahmen unterstützen. Neben Grundfinanzierung der nötigen Organisationsstruktur empfiehlt der WR, mit Förderlinie Anreize für kooperative Forschungs- und Transfervorhaben von Unis und FH zu setzen (WR_017f).
- Das Land sollte seine Steuerungs- und Anreizinstrumente noch stärker auf eine nachhaltige Gestaltung des Kooperationsgeschehens mit au FE ausrichten. Neben der Förderung von kooperativen Forschungsvorhaben sollten dabei unbedingt auch größere Investitionsentscheidungen (z. B. in infrastruktur- und flächenintensiven Bereichen wie den Bio- und Agrarwissenschaften) an den Nachweis kooperativer Nutzungskonzepte geknüpft werden (WR_038a)
- Den HS, insbesondere den Universitäten, wird empfohlen, die Leistungen der Professoren im WTT durch eine angemessene Berücksichtigung in den internen Anreizsystemen (z. B. ZV.intern, LOM.intern, W-Besoldung) stärker zu honorieren. Auch dadurch können – neben den oben dargestellten Möglichkeiten der Gewährung von Zulagen nach § 35 Abs. 1 ProfBesReformG – die negativen Auswirkungen auf die persönlichen Gehälter der Professorinnen und Professoren, die mit der empfohlenen Rückführung der Transferleistungen in die hauptamtliche Tätigkeit verbunden sind, teilweise kompensiert werden. Ferner sollte bei Berufungen in transferorientierten Bereichen die nachgewiesene Fähigkeit der Kandidaten zur Vernet-

² Unterstützt über das Dual Career Netzwerk Mitteldeutschland die berufliche Integration der Lebenspartner von HS-Angehörigen in der mitteldeutschen Region.

³ Bislang benennen die ZV in ST – ebenso wie in den meisten anderen BL keine finanziellen Konsequenzen für die Zielerreichung /-verfehlung. Für den ZV-Zeitraum wird lediglich der Umfang des Landeszuschusses unabhängig vom Grad der Zielerreichung zugesichert.

⁴ 117 Vgl. (HIS 2012): In der Smitten et al. ZV als Instrument der Hochschulfinanzierung. Ausgestaltung und Anwendung S. 46.

http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201216.pdf

⁴ 97 Vgl. darüber hinaus WR: Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium, Köln 2008. <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/8639-08.pdf>

zung in das wirtschaftliche Umfeld höher gewichtet werden.

Steuerungsansätze bei Lehre, Forschung und wissenschaftlichem Nachwuchs

- Zwar sind die gängigen Instrumente der internen QS von Studium und Lehre (z. B. Studiengangs- und Modulevaluationen) an den HS des Landes vorhanden, doch fehlt es – von Ausnahmen abgesehen – bislang an überzeugenden Konzepten einer integrierten QS⁵ (WR_012:). Hochschulen wird empfohlen, ihre QS zu einer umfassenden und in der Verantwortung der Rektorate liegenden Querschnittsaufgabe weiterzuentwickeln.
- WR_012c: HS sollten erwägen, externe Beiräte für Lehre und Studium einzurichten, die die lehrbezogene Qualitätsentwicklung kontinuierlich begleiten⁶ [QSM].
- An verschiedenen Hochschulen müssen Maßnahmen gegen die Überschreitung der RSZ (Kennzahlen!) ergriffen werden: Konzentration der Studienprogramme, Verbesserung der Studienorganisation. Verbesserung der formalen und inhaltlichen Studierbarkeit der Programme muss Kernaufgabe der Qualitätssicherung von Studium und Lehre werden. Beteiligung aller Statusgruppen, insbesondere auch der Studierenden, an der Identifikation von Problemen und der Entwicklung von Lösungsansätzen. (WR_105e).
- Ursachen für Probleme in Lehre und Studium liegen in Kombination aus nicht hinreichend entwickeltem Qualitätsbewusstsein der HS und Fehlanreizen des Landes. Land und HS sollten der QS Studium und Lehre künftig deutlich mehr Aufmerksamkeit widmen. Gute Studienbedingungen stellen gerade für die HS in den ostdeutschen Ländern einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar und müssen daher im wohlverstandenen Eigeninteresse eine hohe Priorität haben. QS und Qualitätsentwicklung ist umfassende strategische Querschnittsaufgabe (Professoren, Mittelbau, Studierende und Verwaltungspersonal)⁷.
- Insbesondere Einwerbungen qualifizierter Drittmittel sind in ZV.intern, LOM.intern und W-Besoldung stärker zu berücksichtigen (fächerspezifischen Besonderheiten Rechnung tragen - WR_107e).
- Berichtswesen zur wissenschaftlichen Nachwuchsförderung ist zu professionalisieren; zentrale Registrierung von Doktoranden einführen (Best practice: Elektronische Doktorandenakte Uni Jena⁸).
- Vor allem die Universitäten sollten Zusammenarbeit mit den auFE noch stärker in Richtung langfristiger strategische Partnerschaften entwickeln. Kooperationen mit auFE in der Anreizsteuerung zwischen Rektorat und Fakultäten (z. B. Zielvereinbarungen) und zwischen Rektorat und Professorenschaft (z. B. im Rahmen der W-Besoldung) stärker berücksichtigen (forschungskulturelle Unterschiede der einzelnen Disziplinen sowie gegebene Kooperationsmöglichkeiten im regionalen Umfeld angemessen berücksichtigen - WR_115e-2).

⁵ best practice: „Mainzer Modell“ / integriertes QS-QM-System (<http://www.zq.uni-mainz.de> Aug.2012).

⁶ | 96 Als Vorbild könnte beispielsweise der Externe Beirat für Studium und Lehre der TU Kaiserslautern dienen, der im Rahmen der Auszeichnung „Exzellenz in der Lehre“ im Jahr 2009 vom Senat der Hochschule eingerichtet wurde (vgl. <http://www.uni-kl.de/>).

⁷ | 95 Vgl. WR: Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der QS. Köln 2012, S. 72. <http://www.WR.de/download/archiv/2259-12.pdf> -

⁸ | Uni Jena Doktoranden-Registrierung <http://www.ga-welcome.uni-jena.de/Getting+Started/Online+Registrierung+bei+doc+in.html>

Hornbostel, S. (Hrsg.): Wer promoviert in Deutschland? Machbarkeitsstudie zur Doktorandenerfassung und Qualitätssicherung von Promotionen an deutschen Hochschulen. iFQ-Working Paper No. 14, November 2012. http://www.forschungsinform.de/Publikationen/Download/working_paper_14_2012.pdf