





Falk Bretschneider

Peer Pasternack

# **Handwörterbuch der Hochschulreform**

UniversitätsVerlag Webler  
Bielefeld

[Impressumsseite – vom Verlag]

## Vorbemerkungen

Die deutsche Hochschulreformdebatte hat seit Ende der 1980er Jahre erhebliche konzeptionelle Erweiterungen erfahren. Zwei Entwicklungen insbesondere verbreitern die systematische Basis der Hochschulreform. Zum einen ist das die Internationalisierung incl. der Bemühungen um die europäische Integration auch im Hochschulsektor und die intensivere Bezugnahme auf nichtdeutsche, vor allem angloamerikanische Hochschulsysteme. Zum anderen gibt es zunehmend Referenzen betriebswirtschaftlicher Art, die vor allem über das New Public Management vermittelt sind.

Durch diese Entwicklungen kam es auch zu entsprechenden Erweiterungen des Hochschulreform-Vokabulars. Das jedoch sollte keine Einstiegshürde für die Beteiligung an den diesbezüglichen Debatten und Entwicklungen darstellen. Diesem Anliegen ist das hier vorgelegte Handwörterbuch verpflichtet.

Es ersetzt dabei kein juristisches, betriebswirtschaftliches oder verwaltungswissenschaftliches Lexikon. Doch es unterscheidet sich von diesen insbesondere durch zweierlei: Erstens zeichnen sich die Begriffserklärungen durch Kürze und Prägnanz aus; sie zielen damit ausdrücklich auch auf den schnellen Leser und die schnelle Leserin. Zweitens erläutert das Handwörterbuch neben den für die Hochschulreformdebatte neuen Begriffen auch ältere, bereits bekannte Begriffe, soweit sie im Kontext der aktuellen Hochschulreformen relevant sind – beispielsweise deswegen, weil sie Sachverhalte bezeichnen, *gegen* die sich aktuelle Reforminitiativen explizit richten. Schließlich sind, soweit im Rahmen einer Sachworterklärung möglich, auch kritische Einwände, die zu bestimmten Reformkonzepten vorgebracht werden, ausgeführt oder zumindest angedeutet.

Die zur Erstellung der Artikel genutzten Quellen werden am Ende im Literaturverzeichnis nachgewiesen. Mit der Angabe von weiterführenden Internet-Hinweisen wird in den Artikeln wegen der Unbeständigkeit des Netzes sparsam umgegangen; als URLs finden sich daher allein die Homepage-Adressen von Organisationen und Institutionen verzeichnet.

Paris/Wittenberg, im Februar 2005

*Falk Bretschneider  
Peer Pasternack*



# A

**A.A. / A.S.:** Abk. für „Associate of Arts“ bzw. „~ of Science“: Abschluss an einem der in den USA üblichen zweijährigen →Community colleges oder →Junior colleges.

**Abbruchalternative:** Politisches Argument für die Einführung von →gestuften Studiengängen: Da die bisherigen →Diplom- und →Magisterstudiengänge gegen Studienende mit einer erheblichen Arbeitsbelastung für die →Studierenden verbunden sind und dadurch zahlreiche →Studienabbrüche erklärt werden, soll der Abschluss eines →Bachelor, neben anderen Gründen, auch zu einer mit weniger Arbeitsbelastung verbundenen Alternative zum Studienabbruch werden.

**ABET:** Abk. für Accreditation Board for Engineering and Technology, Inc. Von amerikanischen Berufsverbänden getragene Akkreditierungsorganisation für den Bereich der Ingenieurwissenschaften und der Informatik (→Akkreditierung). In den USA sichert der erfolgreiche Abschluß eines von ABET akkreditierten vierjährigen Studienprogramms die allgemeine Anerkennung der erreichten Berufsqualifikation durch die →Arbeitgeber und wird oft auch als Zugangsnachweis für die Aufnahme eines Graduate-Studiums gefordert. ABET ist zunehmend auch auf dem europäischen Markt tätig. <http://www.abet.org>

**Abgrenzungsrechnung:** Instrument der erweiterten →Kameralistik zur Darstellung des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses. In der Kameralistik werden nur Einnahmen und Ausgaben erfasst, nicht aber →Kosten und Erlöse. Dadurch können periodenfremde, betriebsfremde oder außerordentliche Beträge enthalten sein, die nicht in das Ergebnis einfließen dürfen. Zugleich können Beträge fehlen, die durch die Kameralistik nicht erfasst werden. Dies sind z.B. →kalkulatorische Kosten oder innere Verrechnungen. Mit Hilfe der A. werden solche Beträge ein- bzw. ausgegliedert.

**Abschluss:** Bislang sind bzw. waren an deutschen Hochschulen die Studienabschlüsse Magister (in Sozial- und Geisteswissenschaften; →Magisterstudiengang), Diplom (in fast allen Fächergruppen; →Diplomstudiengang) und →Staatsexamen (Human-, Zahn- und Veterinärmedizin, Pharmazie, Lehramt und Jura) üblich. Nach erfolgreichem Absolvieren →gestufter Studiengängen werden die akademischen A. →Bachelor bzw. →Master verliehen. Diese werden nicht in allgemeiner Form verliehen, sondern durch eine Zusatzbezeichnung ergänzt, die den Abschluss hinsichtlich seiner disziplinären Herkunft und ggf.

seiner Ausrichtung auf Theorie- oder Praxisorientierung hin näher bezeichnet. Von der →KMK sind folgende Abschlussbezeichnungen für akkreditierte Studiengänge zwingend vorgeschrieben: Bachelor bzw. Master of Arts (B.A./M.A.); Bachelor bzw. Master of Science (B.Sc./M.Sc.); Bachelor bzw. Master of Engineering (B.Eng./M.Eng.); Bachelor bzw. Master of Laws (LL.B/LL.M).

#### **Abschlussbezeichnung** →Abschluss

**Absolventennetzwerke:** Von Hochschulen vermehrt angebotene lockere organisationelle Zusammenhänge, meist in Vereinsform, die zur idealerweise lebenslangen Bindung von Absolventen und Absolventinnen an die Hochschule dienen. Als Anreize werden Formen des geselligen oder wissenschaftlichen Austausches angeboten oder die weitere Nutzung der hochschulischen Infrastruktur (Bibliotheken, Hochschulsport, Stellen- oder Karriereportale etc.). Im Gegenzug darf die Hochschule einen finanziellen Beitrag erwarten (Vereinsbeitrag) und darauf hoffen, dass durch ein im A. gefördertes und anhaltendes ideelles Verbindungsgefühl ihr darüber hinausgehend ein materielles oder immaterielles Engagement (Stiftungen, Unterstützung bei Bauvorhaben, Vernetzung in Wirtschaft und Verwaltung u.ä.) der ehemaligen →Studierenden zugute kommt; s.a. →Alumni.

**Absolventenverbleib:** Der A. interessiert, um den Berufserfolg von früheren Studierenden eines bestimmten →Studiengangs, →Fachbereichs oder einer Hochschule beschreiben zu können. Entsprechende Absolventenstudien werden häufig in Auseinandersetzungen um Ressourcenzuweisungen eingesetzt wie auch in der Werbung um Studierende. Aus dem mehr oder weniger erfolgreichen Verbleib der AbsolventInnen können Rückschlüsse zum berufs(feld)qualifizierenden Charakter des jeweiligen Studiengangs gezogen werden.

#### **Abweichen vom Stellenprinzip** →Stellenprinzip, Abweichen vom

**ACA:** Abk. für The Academic Cooperation Association. Europäische Organisation zur Förderung der Kooperation im Bereich der Hochschulbildung; Mitglieder sind größtenteils unabhängige Organisationen auf einzelstaatlicher Ebene, die von ihren Regierungen oder von anderer Seite mit der Organisation internationaler akademischer Kooperation und internationalen Austausches beauftragt wurden. Für Deutschland ist der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) Mitglied. <http://www.aca-secretariat.be>

**Academic Degree:** Im amerikanischen System gestufter Abschlüsse im Gegensatz zum →Professional degree ein Abschluss, der auf eine Tätigkeit im Wissenschaftsbereich oder artverwandten Tätigkeitsfeldern vorbereitet und deshalb besonders an den Standards wissenschaftlichen Arbeitens ausgerichtet sein muss. Da auch er auf ein berufliches Einsatzfeld vorbereitet, handelt es sich eigentlich



um eine Sonderform des Professional degree für den wissenschaftlichen Nachwuchs.

**Accountability:** bez. Rechenschaftspflicht und Leistungsnachweis, im Hochschulkontext sowohl diejenige gegenüber der Öffentlichkeit wie gegenüber dem Staat. →Evaluation, →Akkreditierung und ähnliche Aktivitäten entspringen einem in den letzten Jahren verstärkten Druck, auch gegenüber wissenschaftsexternen Interessenten Rechenschaft abzulegen (→Stakeholder). Im übrigen besteht seit langem eine moralische und vielerorts auch eine gesetzliche Verpflichtung der →Wissenschaft, über ihre Aktivitäten gegenüber der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen. Die Gründe dafür sind zweierlei: Zum einen verbraucht die Wissenschaft überwiegend öffentliche Ressourcen. Zum anderen ist, was sie tut, ohne besondere Vermittlungsanstrengung für Außenstehende häufig nicht nachvollziehbar. Bei den deutschen Hochschulen hat sich allgemein die Auffassung durchgesetzt, dass ein Jahresbericht mit der aktueller Studierenden- und Absolventenstatistik, der Auflistung von neu eingeworbenen Drittmittelprojekten und der Verzeichnung aller im Berichtszeitraum erschienenen Publikationen der Hochschulangehörigen eine adäquate Form sei, die Öffentlichkeit über die eigenen Aktivitäten zu unterrichten. Indes ist die Neigung der Öffentlichkeit, sich in Detailstatistiken oder endlose Literaturlisten disparatester Fachherkunft zu vertiefen, eher gering ausgeprägt. Die Schwächen solcher Selbstdarstellung produzieren dann die öffentlichen Vorlieben für →Rankings und vergleichbare Formen leicht fasslicher Leistungsabbildung von Hochschulen.

**Accreditation Board for Engineering and Technology** →ABET

**Accreditation of Prior Experiential Learning** →APEL

**Administration Management:** Verwaltungsbetriebswirtschaft.

**Administrative Culture** →Verwaltungskultur

**Advanced Studies:** „Fortgeschrittene Studien“. In der Regel in eigenen Zentren oder Instituten werden (herausragenden) Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen für einen befristeten Aufenthalt Möglichkeiten für von sonstigen Tätigkeiten entlasteter Forschungsarbeit geschaffen.

**AHD** →Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik

**Akademikerabgabe:** Auch „Akademikersteuer“. Vorschlag eines Modells zur individuellen Hochschulfinanzierungsbeteiligung. Die AbsolventInnen der Hochschulen sollen danach, sobald sie ein definiertes Mindesteinkommen erzielen, einen bestimmten Prozentsatz dieses Einkommens abführen. Der Geldbetrag – in den Diskussionen werden zwei bis fünf Prozent des Einkommens genannt –

soll zweckgebunden zur Finanzierung der Hochschulen verwendet werden. Zugleich soll damit das Hochschulstudium während der Studienzeit selbst kostenfrei gehalten werden. Es handelt sich also im Kern um das Modell einer nachträglichen und an der individuellen Leistungsfähigkeit orientierten Studienfinanzierung. Würde die Abgabe als Steuer erhoben, stünde dem zweierlei entgegen: Zum einen ist Steuerrecht Bundesrecht, d.h. eine solche Abgabe setzte eine entsprechende Einigung auf Bundesebene voraus. Zum anderen gibt es Hürden für die zweckgebundene Erhebung einkommensabhängiger Steuern. Nichtsteuerlichen Varianten einer Akademikerabgabe (etwa hochschulgebundene Verträge zwischen den →Studierenden und der Hochschule über spätere Zahlungsleistungen) steht entgegen, dass sie einen bürokratischen Aufwand erforderten, der in seinen Kosten schwer abzuschätzen ist.

**Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik:** Abk. AHD; →Hochschuldidaktik. <http://www.hdz.uni-dortmund.de/ahd/index.php>

**Akademikerschwemme:** Polemischer Begriff zur Bezeichnung einer vorgeblich zu hohen Akademisierung der Bevölkerung, welche dann zu einer „Überschwemmung“ des Arbeitsmarktes mit nicht nachfragegerechten, weil zu hohen →Qualifikationen führe. Dagegen haben sich mittlerweile zwei Auffassungen durchgesetzt. Zum einen gilt, neben demokratischen und emanzipatorischen Erwägungen, die durchschnittliche Anhebung des Ausbildungsniveaus einer Bevölkerung auch als volkswirtschaftlich vorteilhaft, da sich zum anderen Qualifikationsangebote und -nachfrage in fortwährenden Schaukelbewegungen aufeinander zu bewegen, d.h. sich mehr oder minder zwanglos ausgleichen. Dies geschieht auch in solchen →Studiengängen, die durch eine enge Beruflichkeitsorientierung gekennzeichnet sind (wie Jura, Medizin, Theologie oder Lehramt), insbesondere dadurch, dass deren AbsolventInnen neue Berufsfelder erschließen. Insgesamt wächst durch die höhere Akademisierung die wirtschaftlich zu mobilisierende Wissensbasis. Dass dies keineswegs mit „Überschwemmungen“ durch vermeintlich Überqualifizierte einhergeht, wird auch empirisch bestätigt: Die Arbeitslosenquote unter Akademikern und Akademikerinnen liegt seit Jahrzehnten deutlich unter der allgemeinen Arbeitslosenquote, obgleich es in dieser Zeit eine permanente Erhöhung der Hochschulbildungsbeteiligung gegeben hat. Derzeit (2003) beginnen 39% der Jahrgangsangehörigen im Studienanfängeralter ein Hochschulstudium.

**Akademikersteuer** →Akademikerabgabe

**Akademische Selbstverwaltung:** Bez. für das Recht der Hochschule, sich in akademischen Angelegenheiten selbst zu verwalten, und den zur Wahrnehmung dieses Rechts erforderlichen institutionellen incl. normativen wie prozeduralen Unterbau. Dabei geht es um die sog. akademischen Angelegenheiten, d.h. die Aufgaben in Lehre und →Forschung einschließlich Prüfungen, Organisation der

Lehre, Selbstergänzung des Lehrkörpers sowie wissenschaftliche und/oder künstlerische Kontakte mit überregionalen und internationalen Organisationen. Im Unterschied dazu werden die sog. staatlichen Angelegenheiten durch die →Auftragsverwaltung an der Hochschule erledigt.

**Akademischer Rat:** →Beamte/r an einer Hochschule, die/der Aufgaben eines wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Mitarbeiters wahrnimmt, wobei die →Promotion die Regelvoraussetzung zur Ernennung ist. A.R.-Stellen sind Funktionsstellen, dienen also nicht primär der akademischen Qualifikation des Stelleninhabers. Der A.R. ist das Eingangssamt für die sog. besondere Laufbahn im Hochschuldienst. Beförderungen sind möglich zum Akademischen Oberrat, Akademischen Direktor und Leitenden Akademischen Direktor.

**Akademischer Senat:** Abk. AS. Zentrales Kollegialorgan der Hochschule. Es trifft die wichtigsten Entscheidungen im Rahmen der →akademischen Selbstverwaltung, insbesondere in allen Fragen, welche die Hochschule als Ganzes betreffen. Vertreten sind im A.S. alle Mitgliedergruppen der Hochschule (→Hochschulmitglieder), wobei die Professorenschaft über eine absolute Mehrheit der Sitze verfügt. Im Zuge von Hochschulorganisationsreformen gibt es neuerdings in mehreren Bundesländern das Bestreben, die A.S. von Entscheidungs- zu Beratungsgremien umzuwandeln.

**Akkreditierung:** Verfahren zur formellen Anerkennung der Kompetenz einer Organisation, spezifische Leistungen auszuführen; nach den jeweiligen Verfahrensgrundsätzen und den Gegenständen der A. lassen sich für den Hochschulbereich begrifflich vier Arten unterscheiden: die →Programmakkreditierung, die →Clusterakkreditierung, die →Prozessakkreditierung und die →institutionelle Akkreditierung. Im Unterschied zur →Evaluation, die (hochschul-)systemintern betrieben wird, beruht die A. auf extern formulierten Qualitätsanforderungen. Erbrachte Leistungen werden zu vorab und extern definierten →Mindeststandards ins Verhältnis gesetzt. Die A. fragt also danach, ob etwas ‚gut genug‘ ist. Tendenziell sind daher Veränderungs- oder Entwicklungsaspekte weniger bedeutsam als Harmonisierung. Deshalb gilt A. auch als eher konservativ. Das Akkreditierungsverfahren endet mit der →Zertifizierung bzw. der Ablehnung der Zertifizierung. Damit ist, wiederum im Unterschied zur Evaluation, die erfolgreiche bzw. nicht erfolgreiche A. in der Regel unmittelbar mit gravierenden, z.B. finanziellen oder institutionellen Konsequenzen verbunden.

**Akkreditierung, institutionelle** →institutionelle Anerkennung

**Akkreditierungsagentur:** Vom →Akkreditierungsrat anerkannte Betriebseinheit, deren Fähigkeit, →Akkreditierungen von →Studiengängen durchzuführen, in einem eigenen Akkreditierungsverfahren festgestellt wird. Erhält vom Rat für eine bestimmte Zeit die Berechtigung, →Bachelor- und →Masterstudiengänge

sowie bestimmte →Diplomstudiengänge an staatlichen deutschen Hochschulen zu akkreditieren und ihnen bei positivem Verfahrensausgang als Qualitätsausweis das →Siegel des Akkreditierungsrates zu verleihen; s.a. →Monopolstellung von Agenturen.

**Akkreditierungsdauer:** Akkreditierungsentscheidungen sind zeitlich befristet. Über die Dauer der →Akkreditierung entscheidet der →Akkreditierungsrat (bei Agenturen) bzw. die →Akkreditierungsagenturen (bei Studienprogrammen); sie behalten sich i.d.R. vor, bei Verstößen gegen die →Akkreditierungsaufgaben oder Veränderungen der in den vorgelegten Berichtsunterlagen dargestellten Sachstände die Akkreditierung zu widerrufen.

**Akkreditierungskriterien:** Die →Kriterien zur Akkreditierung von Studiengängen sind auf die Beschlüsse der →KMK und die Vorgaben des →HRG bezogen. Sie sind „mindestens für die Akkreditierung von Studiengängen heranzuziehen“. Dabei handelt es sich um: Anforderungen an die →Qualität und Internationalität des →Curriculums unter Berücksichtigung von Studieninhalten, Studienverlauf und Studienorganisation sowie Leistungsnachweisen, Prüfungsstruktur und Prüfungsfächern; →Modularisierung, →Leistungspunktsystem und →ECTS; Berufsbefähigung (→Employability) der Absolventinnen und Absolventen auf Grund eines in sich schlüssigen, im Hinblick auf das Ziel des Studiums und die Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten plausiblen Studiengangskonzepts; Abschätzung der absehbaren Entwicklungen in möglichen Berufsfeldern; personelles Potential der Hochschule bzw. der beteiligten Hochschulen und ggf. anderer kooperierender Einrichtungen; räumliche, apparative und sächliche Ausstattung; bei →Master-Studiengängen: erster berufsqualifizierender Abschluss und ggf. weitere Zulassungsvoraussetzungen; Übergangsmöglichkeiten zwischen herkömmlichen →Diplom- bzw. →Magister-Studiengängen und →gestuften Studiengängen; s.a. →Akkreditierungsstandards.

**Akkreditierungspool, studentischer** →Studentischer Akkreditierungspool

**Akkreditierungsrat:** 1999 von →HRK und →KMK eingerichtetes Gremium aus Hochschullehrern, Vertretern der →Berufspraxis (Gewerkschaften und →Arbeitgeber) und der staatlichen Seite sowie →Studierenden (→Studentischer Akkreditierungspool), welches das Verfahren der →Akkreditierung im Hochschulbereich in Deutschland koordiniert und überwacht. Mit dem Beschluss eines entsprechenden Gesetzes durch den Landtag des Landes Nordrhein-Westfalen seit Februar 2005 umgewandelt in eine „Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland“ (rechtsfähige Stiftung des öffentlichen Rechts), die von den Bundesländern getragen und finanziert wird. Neben dem neu eingerichteten Vorstand der Stiftung und dem Stiftungsrat behält der A. eine zentrale Rolle und „beschließt über alle Angelegenheiten der Stiftung“. Hauptaufgabe ist die Akkreditierung und begleitende Kontrolle der →Akkreditierungsagenturen

durch die Setzung allgemeiner →Standards und →Kriterien für die Akkreditierungspraxis. <http://www.akkreditierungsrat.de>

**Akkreditierungsstandards:** Der →Akkreditierungsrat hat 1999 „Mindeststandards und →Kriterien“ definiert, die der →Akkreditierung von →Akkreditierungsagenturen bzw. von Studiengängen zu Grunde gelegt werden sollen. Die Mindeststandards zur Akkreditierung von Akkreditierungsagenturen orientieren sich an den gemeinsamen Strukturvorgaben der Länder gemäß den Beschlüssen der →KMK. Als Mindeststandards für die Akkreditierung von Akkreditierungsagenturen wurden definiert: institutionelle Unabhängigkeit von Hochschulen sowie Wirtschafts- und Berufsverbänden; Gewährleistung einer angemessenen Beteiligung von Hochschulen und →Berufspraxis; ausreichende, mittelfristig verlässliche personelle, räumliche und finanzielle Infrastruktur; Arbeit nach den Grundsätzen von →Wirtschaftlichkeit und →Sparsamkeit und ohne Gewinnorientierung; hochschulartenübergreifende Akkreditierung; Zusammenführung einzelstaatlicher und internationaler Kompetenz; Nachweis eines nachvollziehbaren und durch →Transparenz gekennzeichneten Akkreditierungsverfahrens; Gewährleistung interner Qualitätssicherungsmaßnahmen sowie geeigneter Dokumentations- und Auskunftsverfahren; Sicherstellung jährlicher Berichterstattung an den Akkreditierungsrat über ihre Tätigkeit; Gewährleistung der →Qualifikation des Personals. Für die Akkreditierung von →Studiengängen wurden keine Mindeststandards definiert, sondern Kriterien, die „mindestens für die Akkreditierung von Studiengängen heranzuziehen“ sind, benannt (→Akkreditierungskriterien).

**Akkreditierungssystem:** Ist das Verfahren der →Akkreditierung weltweit auch relativ gleich, so bestehen doch von Land zu Land erhebliche Unterschiede hinsichtlich der institutionellen Ausgestaltung der Akkreditierung. Zu unterscheiden sind ein- und zweistufige →A.: Während in den meisten Ländern vom Staat, Berufskorporationen o.ä. getragene →Akkreditierungsagenturen direkt die Akkreditierung der →Studiengänge vornehmen (Einstufigkeit), werden die Agenturen in Deutschland zunächst vom zentralen, von Staat und Hochschulen eingesetzten →Akkreditierungsrat auf ihre →Qualität geprüft und zertifiziert, bevor sie die eigentliche Studiengangakkreditierung betreiben können (Zweistufigkeit). Daneben ist die Akkreditierung von Studiengängen zu unterscheiden von →institutionellen Akkreditierungen, d.h. der Akkreditierung von Hochschulen (in Deutschland von →Privathochschulen) oder →Fachbereichen.

**Akkreditierungsvertrag:** Zwischen Hochschule und →Akkreditierungsagentur geschlossener Vertrag, der nach den möglichen Schritten Information und Beratung das eigentliche und kostenpflichtige Akkreditierungsverfahren einleitet. Regelt Rechte und Pflichten der antragstellenden Hochschule wie der Agentur, die Schritte des Verfahrens und die finanziellen Verpflichtungen der antragstellenden Hochschule.

**AKL** →Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich

**Aktiva:** Umfassen in der →kaufmännischen Rechnungsführung das Anlage- und das Umlaufvermögen sowie die aktiven Rechnungsabgrenzungsposten. Sie entsprechen der linken Seite einer →Bilanz und stellen die Mittelverwendung dar. Ggs. →Passiva.

**Allgemeine Studienberatung** →Studienberatung

**Allgemeiner Studentenausschuss:** Abk. AStA. Organ der Verfassten Studentenschaft (→Studentenschaft, verfasste). Es wird vom →Studentenparlament gewählt, führt dessen Beschlüsse aus und erledigt die laufenden Geschäfte der Studentenschaft.

**Allgemeines Auswahlverfahren:** Verfahren der →Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen (ZVS) in →Studiengängen, in denen erheblich mehr Bewerber/innen erwartet werden, als Studienplätze vorhanden sind. 60% der verfügbaren Studienplätze werden auf Grund der Durchschnittsnote des Abiturzeugnisses, 40% nach der Wartezeit seit Erwerb der Hochschulzugangsberechtigung vergeben. Hierbei wird für jedes Bundesland eine eigene Quote errechnet. Bestandteil des Verfahrens sind Vorabquoten für besondere Bewerbergruppen: Ausländer/innen, Härtefälle und Zweitstudienbewerber/innen; s.a. →Verteilungsverfahren.

**Alumni:** Aus dem lat. „alumnus“ = „der Genährte“ abgeleitet; zielt auf die Vorstellung ab, →Studierende entwickelten zu der sie „nährenden“ Alma mater eine emotional unterfütterte Beziehung, die auch nach dem Studium anhält. Besonders an amerikanischen →Universitäten wird die A.-Pflege intensiv betrieben und so eine Identitätsgemeinschaft zwischen Hochschule und Studierenden über den Studienabschluss hinaus beabsichtigt und gepflegt. In Deutschland versuchen inzwischen viele Hochschulen, durch die Einrichtung von →Absolventen-netzwerken daran anzuschließen.

**Anerkennung, gegenseitige:** Bezeichnet eine formale Vereinbarung zwischen zwei oder mehr Körperschaften, z.B. Hochschulen, die verliehenen Zertifikate oder Diplome oder die Programme des jeweils anderen als den eigenen gleichwertig anzusehen. Ebenso können zwei oder mehr →Akkreditierungsagenturen ihre jeweiligen Methoden und Prozeduren als gleichwertig und in ihrer Funktion äquivalent anerkennen. Die g.A. beruht auf der prinzipiellen →Gleichwertigkeit der entsprechenden →Studiengänge. Die Entwicklung eines Europäischen Hochschulraumes (→Europäischer Hochschul- und Forschungsraum) führt zu einem vielfältigeren Bildungssystem, was eine entsprechend großzügige Beurteilung gleichwertiger Studien- und Prüfungsleistungen erfordert. Die Großzügigkeit liegt auch deshalb nahe, weil jeder Auslandsstudienaufenthalt grundsätzlich

Kompetenzerweiterungen und Erfahrungsgewinne bringt, deren ausbildungsspezifischer Wert höher zu veranschlagen ist als etwaige Niveauunterschiede der Lehrveranstaltungen, sofern diese zumindest hochschulischen Charakters sind.

**Angewandte Forschung:** →Forschung, die Erkenntnisse gewinnen möchte, um zur Lösung konkreter praktischer, d.h. bereits spezifizierter Probleme beizutragen. Um die (zuweilen schwierige) Abgrenzung zur →Grundlagenforschung zu umgehen, findet sich in der einschlägigen Literatur mitunter auch die Hybridbezeichnung einer „anwendungsorientierten Grundlagenforschung“; s.a. →Anwendungsbezug.

**„anglo-amerikanische Hochschulabschlüsse“:** Bez. für →Bachelor und →Master, die auf dem Missverständnis beruht, es gebe ein einheitliches „anglo-amerikanisches Hochschulsystem“, das entsprechend qualitativ vergleichbare Abschlüsse anbietet. Tatsächlich stimmen lediglich deren Bezeichnungen überein. Während der Bachelor an amerikanischen Hochschulen häufig eine Zertifizierung von eher wissenschaftsfernen *general studies* ist, belegt ein Bachelor-Abschluss einer britischen →Universität in der Regel eine berufsfieldorientierte akademische Ausbildung.

**Anrechnungsfaktor:** Parameter zur Berechnung des →Curricularnormwerts, um die Aufnahmekapazitäten von Hochschulen mit zulassungsbeschränkten →Studiengängen zu bestimmen. Da der Zeitbedarf einschließlich Vor- und Nachbereitungszeiten für die verschiedenen Lehrveranstaltungsarten unterschiedlich ist, werden die Lehrveranstaltungen mit einem A. gewichtet. Das heißt: Lehrveranstaltungen mit durchschnittlich hohem Vor- und Nachbereitungsaufwand (z.B. Vorlesungen und Seminare) werden voll angerechnet (A.=1). Lehrveranstaltungen mit unterdurchschnittlichem Vor- und Nachbereitungsaufwand (z.B. Exkursionen oder Praktika) werden zur Hälfte (A.=0,5) bzw. drei Zehnteln (A.=0,3) angerechnet. Hat ein Studiengang einen hohen Anteil von Lehrveranstaltungen mit hohem A., so ergibt sich ein hoher Curricularnormwert und damit eine geringe Aufnahmekapazität.

**Anreizsysteme** →formelgebundene Mittelvergabe

**Anschaffungskosten:** Aufwendungen, die anfallen, um einen Vermögensgegenstand zu erwerben und in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen. A. setzen sich zusammen aus Kaufpreis und Nebenkosten (Umsatzsteuer, Transportkosten, Provisionen, Montagekosten usw.). Skonti, Rabatte und dgl. dagegen können die A. mindern.

**Anstalt öffentlichen Rechts:** Zur Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben eingerichtete Organisation, deren Träger der Staat oder eine andere juristische Person des öffentlichen Rechts ist. Dem Träger bleibt dauerhaft ein maßgebender Ein-

fluss erhalten, doch hat die Anstalt Selbstverwaltungsrecht (→Hochschulautonomie; →akademische Selbstverwaltung). Im Zusammenhang mit →Rechtsformänderungen von Hochschulklinika ist deren Errichtung als von der jeweiligen →Universität selbstständige A.ö.R. eine diskutierte und teils bereits angewandte Variante; s.a. →Körperschaft des öffentlichen Rechts; →Stiftung des öffentlichen Rechts.

**Anweisungsrecht** →Aufsichtsmittel; →Rechtsaufsicht

**Anwendungsbezug:** Bez. für eine Form der Wissensvermittlung und der Forschungstätigkeit (→angewandte Forschung), die den Bezug zur beruflichen, betrieblichen, schulischen, behördlichen und sonstigen Praxis in den Mittelpunkt rückt. Sie ist entsprechend auf praktische Nützlichkeit orientiert.

**Anwendungsorientierte Forschung** →angewandte Forschung; →Anwendungsbezug.

**APEL:** Abk. für Accreditation of Prior Experiential Learning. Bezeichnet die Anerkennung von früher außerhalb von Bildungseinrichtungen erworbenen →Kompetenzen und Kenntnissen. Deren Anrechnung ist im Zusammenhang des Konzepts des →Lebenslangen Lernens von Bedeutung für die Entwicklung eines international anwendbaren und kompatiblen Leistungspunktsystems (→Credit-Point-System).

**Äquivalenzvereinbarungen:** Vereinbarungen zwischen Staaten oder Hochschulen, sich gegenseitig die im jeweils anderen Land erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen sowie erworbenen Studienabschlüsse anzuerkennen (→Anerkennung, gegenseitige). Mit dem →ECTS geht es hierbei einen beträchtlichen Schritt nach vorn, indem Ä. über Studienleistungen künftig in eine verallgemeinerte Form gebracht werden.

**Arbeitgeber:** Bereitsteller von Arbeitsplätzen, auf denen Beschäftigte Arbeitstätigkeiten ausüben; insofern der Sache nach keine „A.“, sondern Arbeitsplatzgeber; gleichwohl ist die Bez., insbesondere durch das Arbeitsrecht, verfestigt. Die wichtigsten A. sind die gewerbliche Privatwirtschaft und der öffentliche Dienst, daneben aber auch freie Träger und rechtlich verselbstständigte Betriebe im Besitz der öffentlichen Hände. Als Vertreter der →Berufspraxis sind die A. in diversen hochschulpolitischen Gremien vertreten, so in →Hochschulräten, →Kuratorien, im →Akkreditierungsrat und in den →Akkreditierungsagenturen. Über die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und einzelne Branchen-Arbeitgeberverbände wirken vor allem die gewerblichen A. auch an der Setzung von →Standards für die Akkreditierungsverfahren mit, indem ein einheitlicher Verbandswille erzeugt, in Positionspapieren öffentlich gemacht und in die Debatten in den Akkreditierungseinrichtungen eingespeist



wird. Hinsichtlich der Kenntnisse und Positionierungen in solchen Prozessen muss zwischen (gewerblichen) A. als Unternehmern einerseits und A.-Verbandsfunktionären andererseits unterschieden werden. Erstere haben in der Regel einen hohen Informationsbedarf, während letztere einen verallgemeinerten Willen ihrer Mitglieder vertreten, der deren Kenntnisdefizite durch Verbandswissen substituiert.

**Arbeitsaufwand** → Workload

**Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik:** → Hochschuldidaktik; <http://www.hdz.uni-dortmund.de/ahd/index.php>

**Arbeitsmarkt:** Bezeichnet den (i.d.R. ökonomisch-abstrakt gemeinten) Ort, auf dem die Nachfrage nach und das Angebot von Arbeitskräften zusammentreffen. A.-Politik umfasst alle institutionellen, rechtlichen und politischen Maßnahmen zur Regelung des Angebots von und der Nachfrage nach Arbeitskräften (z.B. Arbeitszeitregelungen, Ausbildungserfordernisse; konjunkturelle, strukturelle Interventionen) sowie zur Korrektur arbeitsmarktpolitischer Fehlentwicklungen. Die Beteiligung der → Berufspraxis an der Hochschulentwicklung in Gestalt von Stellungnahmen oder der Mitarbeit an der → Akkreditierung lässt sich als aktive A.-Politik begreifen: Sie wirkt darauf hin, durch die Orientierung an der → Employability der Absolventen Qualifikations- und Mobilitätsengpässe zu beseitigen.

**Arts and Humanities Citation Index** → Science Citation Index

**Assessment Center:** Verfahren der Personalauswahl, das der Abprüfung von Verhaltensleistungen und Verhaltensdefiziten dient und von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in Bezug auf vorher definierte Anforderungen angewandt wird. Mit gruppendynamischen Übungen (z. B. Gruppendiskussion, Rollenspiele) und Psychotests, Verhaltens- und Arbeitsproben (z. B. „Stressinterview“) werden Bewerber und Bewerberinnen systematisch und unter Simulation von stellenspezifischen Anforderungen geprüft sowie Profile von Persönlichkeit, Leistungsmotivation und Kompetenz erstellt.

**Assistenzprofessur:** Dem amerikanischen *assistant professor* nachgebildete, zeitlich befristete Wissenschaftlerstelle, die zu selbstständiger Lehre und → Forschung berechtigte und die → Habilitation ermöglichen sollte. Sie hatte nach ihrer Einführung in einigen Ländern der Bundesrepublik in den 1970er Jahren keine hinreichende Akzeptanz gefunden und sich daher nicht durchgesetzt; bereits durch das → Hochschulrahmengesetz 1976 wurde sie wieder abgeschafft. Das seither weiter gestiegene Habilitations- und Berufungsalter führt nunmehr dazu, als → Juniorprofessur eine vergleichbare Idee zu realisieren; s.a. → Zeitprofessur.

**Associate** →A.A./A.S.

**AStA** →Allgemeiner Studentenausschuss

**Attraktivität, internationale:** Schlagwort der hochschulpolitischen Debatte, mit dem auf eine imaginäre Stellung eines Teilnehmers am internationalen Ressourcenverkehr rekurriert wird. I.d.R. wird der Begriff zur Kennzeichnung einer suboptimalen Platzierung deutscher Hochschulangebote im internationalen →Wettbewerb um →Studierende und AbsolventInnen gebraucht; er bezieht sich aber auch auf die Arbeitsbedingungen des akademischen Personals. Motiviert werden sollen Anstrengungen, die →Qualität des deutschen Bildungssystems einem wiederum imaginären internationalen →Standard anzugleichen und damit die Chancen z.B. deutscher Hochschulen, ausländische Studierende zu gewinnen, und die Chancen deutscher Absolventen bei internationalisierter Arbeitsplatzsuche zu erhöhen; s.a. →Internationalisierung.

**Audit:** Prozess der Überprüfung einer Institution oder eines Studienprogramms zur →Evaluation bzw. Feststellung eines Sachstandes (hinsichtlich des Curriculums, des Lehrpersonals, der Infrastruktur u.a.); s.a. →Qualitätsaudit.

**Aufgabenkritik:** Kritische Erhebung und Analyse aller in einer Organisationseinheit erledigten Aufgaben im Hinblick auf ihre Notwendigkeit, ihren Zeitaufwand und die Prozessqualität (wie funktionieren die Schnittstellen? sind die Kompetenzen sinnvoll verteilt?). Im Bereich der Wissenschaftsministerien wie der →Hochschulverwaltungen zielt A. auf die Identifizierung von →Kernaufgaben und ist insoweit Voraussetzung der →Dezentralisierung und →Deregulierung.

**Aufhebungsrecht** →Aufsichtsmittel; →Rechtsaufsicht

**Aufnahmekapazität** →Kapazitätsberechnung; →Kapazitätsverordnung

**Aufnahmeprüfungen** →Hochschuleingangsprüfungen

**Aufsichtsbehörde** →Hochschulaufsicht

**Aufsichtsmittel:** Instrumente, mit Hilfe derer die Aufsichtsbehörde die →Hochschulaufsicht wahrnimmt; je nach Bundesland unterschiedlich in den Hochschulgesetzen geregelt. Üblich sind folgende A.: Informationsrecht (Auskunftsgebot des Staates über die Hochschultätigkeiten), Beanstandungsrecht (Feststellung der Rechts- oder Zweckwidrigkeit einer Maßnahme der Hochschule durch den Staat), Aufhebungsrecht (Rückgängigmachung rechtswidriger Beschlüsse oder sonstiger Maßnahmen der Hochschule durch den Staat), Anweisungsrecht (Aufforderung des Staates an die Hochschule, rechtswidrig unterlas-

sene Maßnahmen zu treffen), Recht der Ersatzvornahme (kann der Staat anwenden, falls eine Hochschule trotz Anweisung Beschlüsse oder Maßnahmen nicht ersetzt), Einsetzung eines Beauftragten (sofern sich die Hochschule als außer Stande erweist, ihren Aufgaben ordnungsgemäß nachzukommen). Die Anwendung der A. hat dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu folgen: Verwendung finden darf immer nur das am wenigstens belastende Mittel, das gerade noch den angestrebten Erfolg verspricht.

**Auftragsvergabe an Dritte** →Kerngeschäft der Hochschule; →Outsourcing

**Auftragsverwaltung** →staatliche Auftragsverwaltung

**Ausbildungsförderung** →BAFöG

**Ausbildungskapazität** →Kapazitätsberechnung; →Kapazitätsverordnung

**Ausgaben** →Sachausgaben; →Konsumtive Ausgaben; →Personalausgaben; →Laufende Ausgaben; →Investitionen

**Ausgründung:** Umfasst sowohl das →Outsourcing, also die rechtliche und wirtschaftliche Verselbstständigung bislang innerhalb der Hochschule angesiedelter Bereiche, wie auch die Gründung von Firmen aus der Hochschule heraus, die eine bisher in der Hochschule nicht erbrachte Leistung erbringen sollen. Letzteres geschieht in der Regel zur kommerziellen Vermarktung von Entdeckungen bzw. Erfindungen, die an der Hochschule in Erfüllung ihres Forschungsauftrages zu Stande kamen.

**Auslastungsgrad:** In Bezug auf Studienplätze das Verhältnis der →Studierenden in der →Regelstudienzeit zur Anzahl der Studienplätze.

**Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich:** Abk. AKL. Meist durch das →Hochschul-Informationssystem (HIS) durchgeführte vergleichende Erfassung und Berechnung von Kosten- und Leistungsstrukturen an Hochschulen. Der Hintergrund ist, dass die Kostenstrukturen im Hochschulwesen weithin intransparent sind und es erhebliche regionale Abweichungen in den →Kosten für einzelne →Leistungen gibt. Zugleich legen die AKL für manche Hochschulen offen, dass diese mit vergleichsweise schlechter Ausstattung gut bis sehr gute Leistungen erbringen. Grundlage des AKL ist ein Kennzahlensystem, das einen überregionalen Vergleich von Lehreinheiten, Studiengängen oder sonstigen Leistungseinheiten erlaubt. Kombiniert werden kostenbezogene →Kennzahlen mit leistungsbezogenen (etwa „Kosten des Studienangebots XY pro AbsolventIn“ oder „Zahl der AbsolventInnen pro Professur des Faches XY“).

**Auswahlrecht** →Hochschuleingangsprüfungen

**Auswahl der Studienbewerber** → Hochschuleingangsprüfungen

**Aufwand:** In Geld ausgedrückter, aber nicht unbedingt zahlungswirksamer Werteverzehr einer Organisationseinheit sowie Ausgaben für empfangene Güter und Dienstleistungen in einem definierten Zeitabschnitt.

**Autonomie:** Die Hochschulautonomie als Freiheit von staatlicher Reglementierung ergibt sich aus Art. 5 Abs. 3 GG, der die Freiheit von Kunst, → Wissenschaft, → Forschung und Lehre garantiert. Prozedural umgesetzt wird die A. durch die Hochschulselbstverwaltung (→ akademische Selbstverwaltung). Sie beinhaltet insbesondere die Satzungsgewalt (Grundordnungsgewalt) sowie die Kompetenz zur eigenverantwortlichen weisungsfreien Wahrnehmung aller Verwaltungsmaßnahmen, die mit Forschung und Lehre sachlich unmittelbar zusammenhängen. Abgrenzungen zu staatlichen Zuständigkeiten fallen indessen schwer: Im akademischen Bereich steht dem Staat (Bundesland) die → Rechtsaufsicht, d.h. Rechtmäßigkeitskontrolle zu, im Bereich sog. staatlicher Aufgaben, die von der → Hochschulverwaltung als Auftragsverwaltung (→ staatliche Auftragsverwaltung) erledigt werden (Personal-, Wirtschafts, Haushaltsverwaltung sowie Krankenversorgung), eine weitergehende Aufsicht, die der Rechtsqualität nach → Fachaufsicht ist. In der aktuellen Reformdebatte ist die Stärkung der Hochschulautonomie ein zentrales Stichwort. Insbesondere über die → Flexibilisierung der Hochschulhaushalte bis zu deren → Globalisierung und die Übertragung der → Dienstherreneigenschaft vom Hochschulministerium auf die Hochschule bis hin zu einem eigenständigen → Personalmanagement der Hochschule soll die Autonomie erweitert werden. Kritisiert wird hieran vornehmlich, dass staatlicherseits unter dem Stichwort der Autonomieerweiterung eine Delegation der durch Mittelkürzungen verschärften Verteilungskonflikte in die Hochschulen hinein vorgenommen werde. Daneben wird kritisch vermerkt, dass der institutionelle Autonomiegewinn u.U. zu Lasten der individuellen A. gehen kann.

## B

**B.A.:** Im angloamerikanischen Raum Abk. für Bachelor of Arts, den Bachelor-Abschluss in geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächern (→Bachelor).

**Bachelor:** Auch Bakkalaureus, Abk. →B.A. Akademischer Grad, der bislang vor allem in angelsächsisch geprägten Hochschulsystemen nach einem in der Regel dreijährigen Hochschulstudium verliehen wird. Allerdings gibt es keinen einheitlichen Bachelorgrad, der eine überall vergleichbare Qualifikationsstufe symbolisiere. Im Zuge der Bemühungen um Studienzeitverkürzung sowie →Internationalisierung werden seit Mitte der 1990er Jahre auch in Deutschland zunehmend B.A.-Studiengänge eingeführt, und zwar sowohl an →Universitäten wie an →Fachhochschulen. Die Motive der verschiedenen Akteure, sich daran zu beteiligen, sind sehr differenziert und z.T. inkompatibel: Verkürzung der →Studienzeiten durch konsekutive Studienganggestaltung; Abkühlung der Studierneigungen; Erhöhung der Akademisierungsquote; Zertifizierung der Studienabbrecher, denen mit dem B.-Zeugnis ein Seitenausweg eröffnet wird, ohne sie als Abbrecher zu stigmatisieren; Beiträge zur Internationalisierung, indem →Mobilität und übernationale Äquivalenzen erleichtert werden und damit die Attraktivität deutscher Hochschulen für ausländische →Studierende gesteigert wird; quantitative Bewältigung einer Entwicklung, die nach Ansicht einiger Experten zum Studium als Normalfall für die Mehrheit der Bevölkerung führen wird; Differenzierung der Studienoptionen (B., →Master, →Promotion) als Reaktion auf die Ausdifferenzierung der Studierendenschaft, die mit der Erhöhung der Studierquote einhergeht; Erhöhung der Selektionsquote; Einführung von General Studies bzw. ‚Collegisierung‘ des Hochschulstudiums, um das duale Berufsausbildungssystem zu entlasten; Schaffung von Nebenfachoptionen (z.B. B. in Philosophie für Physik-Studierende, die sog. Übererfüller sind, oder für ausländische Studierende, die zu Hause nur ein Fach studierten, aber ins deutsche Studiensystem einsteigen möchten); stärkere Berufsorientierung; Streben der Fachhochschulen nach tendenzieller Aufhebung der Unterscheidung von sog. berufsorientierten (FHs) und sog. wissenschaftlichen Hochschulen (Universitäten).

**Bachelorarbeit:** Auch Bachelor Thesis; die B. steht am Ende eines →Bachelorstudienganges (→Bachelor), ist eine selbstständig erarbeitete und verfasste wis-

senschaftliche Arbeit, welche die im Studium erworbenen wissenschaftlichen →Qualifikationen in der Anwendung dokumentieren soll.

**Bachelorstudiengang:** →Studiengang an →Universitäten und gleichgestellten Hochschulen sowie an →Fachhochschulen, der nach einer →Regelstudienzeit von mindestens 3 und höchstens 4 Jahren erworben werden kann und mit dem akademischen Grad Bachelor abschließt. Gehört mit dem →Masterstudiengang zu dem neu eingeführten Graduierungssystem →gestufter Studiengänge, das einstweilen parallel neben den traditionellen Studiengängen (→Diplomstudiengang, →Magisterstudiengang, →Lehramtstudiengang) besteht. Während des Studiums werden grundlegende fachliche und methodische →Kompetenzen sowie ein Überblick über die Zusammenhänge der gewählten Studienrichtung erworben. Auf ein erfolgreich absolviertes B.A.-Studium kann ein Master-Studium folgen (→Durchlässigkeit).

**BAFF:** Abk. für Bundesausbildungsförderungsfond. Maßgeblich von der Partei Bündnis 90/Die Grünen entwickeltes Modell zur elternunabhängigen Studienfinanzierung, das jedem →Studierenden ein die Lebenshaltungskosten deckendes, in der Höhe jedoch selbst festzulegendes Darlehen gewährt, welches nachlaufend und in der Höhe von bis zu 5% des im Falle einer Berufstätigkeit verdienten Bruttolohns zurückgezahlt werden soll. Der Fond soll sich durch eine Zusammenlegung der BAFöG-Leistungen (→BAFöG) und der Leistungen des Familienlastenausgleichs (Kindergeld, Ausbildungsfreibeträge etc.) finanzieren. Das Modell hatte in seinen Grundzügen eine beträchtliche Akzeptanz gewonnen; nachdem seit 1999 eine grundlegende Reform des →BAFöG und eine Übernahme der Grundelemente des Modells durch die rot-grüne Bundesregierung erwartet worden war, beendete Anfang 2000 der Bundeskanzler solche Spekulationen mit einer entschiedenen Ablehnung einer solchen Reform. Begründet wurde dies mit verfassungsrechtlichen Bedenken gegenüber der für eine Umgestaltung des BAFöG notwendigen Reform des Familienlastenausgleichs.

**BAFöG:** Abk. für Bundesausbildungsförderungsgesetz. Regelt die Vergabe von staatlichen Unterstützungen (zur Hälfte als Darlehen) an →Studierende nach sozialen Kriterien. Nach der aktuellen Fassung des BAFöG sind Studien bis zum zweiten berufsqualifizierenden Abschluss förderungswürdig. Dabei sind allerdings zahlreiche Detailrichtlinien zu Förderungsberechtigungen und -höchstständen zu beachten, über welche die jeweiligen BAFöG-Ämter informieren.

**Bakkalaureus** →Bachelor; →Bachelorstudiengang

**Balanced Scorecard:** Das Konzept der B.S. wurde in der Wirtschaft entwickelt und gilt als adaptionsfähig für Hochschulen. Es reagiert auf Nachteile anderer Steuerungskonzepte: Das →Rechnungswesen mit seiner Ausrichtung auf Zahlen ist per se vergangenheitsorientiert und gibt wenig Auskunft über vorhandene

Potentiale; →Controlling-Instrumentarien sind für systematische Prognosen ungenügend, so dass Erfolgsaussichten für angestrebte Ziele vorrangig intuitiv beurteilt werden. Dagegen setzt die B.S. eine Multiperspektivität der Betrachtung. „Balanced“ meint die gleichgewichtige Berücksichtigung der wesentlichen Perspektiven, die einzubeziehen zur Umsetzung einer Organisationsstrategie notwendig ist. „Scorecard“ beschreibt ein übersichtliches Erfassungs- und Darstellungsschema der einzelnen strategischen Ziele, der dazugehörigen Messgrößen, Zielwerte und Aktivitäten. Konzeptionell besteht die B.S. aus zwei Elementen: (a) Verknüpfung von vier Betrachtungsperspektiven sowie (b) klare und systematische Ableitung von →Zielen, Maßstäben und Aktivitäten einschließlich der Integration eines transparenten →Zielsystems und eines Systems von →Leistungsindikatoren. Die Verknüpfung der Betrachtungsperspektiven zielt auf eine gleichgewichtige Berücksichtigung wesentlicher Perspektiven: der finanzwirtschaftlichen, der Kunden-, der internen Prozess- und der Entwicklungsperspektive. Die Ableitung von Zielen, Maßstäben und Aktivitäten bedeutet, dass eine formulierte Organisationsstrategie in konkrete Zielvorgaben übersetzt wird, die Zielvorgaben mit Maßstäben der Zielerreichung zu versehen sind, so dass daraus zielführende Aktivitäten abgeleitet werden können. Die beiden Elemente – vier Betrachtungsperspektiven sowie Ableitung von Zielen, Maßstäben und Aktivitäten – werden in einer B.S. matrizenförmig verbunden.

**Bargaining:** engl. für „Verhandeln“. Bezeichnet das methodische Aushandeln eines strittigen Punktes zwischen den streitenden Parteien; zunächst im Rechtssystem (z.B. bei der Strafzumessung für Kronzeugen), inzwischen aber auch im politischen System als Begriff für ein zweckorientiertes pragmatisches Verhandeln (Prozess des Anbietens und Ablehnens) im Gegensatz zum normativen Argumentieren verwendet.

**BAT:** Bundes-Angestellten-Tarifvertrag. Zwischen der Bundesrepublik Deutschland – vertreten durch den Bundesinnenminister, die Tarifgemeinschaft deutscher Länder sowie die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände – einerseits und den Gewerkschaften andererseits geschlossener Flächentarifvertrag für den öffentlichen Dienst, damit auch für die an Hochschulen beschäftigten Angestellten. Die aktuellen Hochschulreformaktivitäten berühren den BAT insbesondere in zweierlei Hinsicht. Zum einen führt →Outsourcing dazu, dass bisher dem BAT-Geltungsbereich angehörende Beschäftigte in zunächst tarifvertragsfreie Zonen gelangen (was nur unzureichend dadurch ausgeglichen wird, dass häufig eine „an den BAT angelehnte“ Gestaltung der Tarifverhältnisse erfolgt). Zum anderen stünde die angestrebte Einführung eines wirtschaftsähnlichen →Personalmanagements bislang in einem hochgradig konflikthaften Verhältnis zum BAT; s.a. →Wissenschaftstarifvertrag.

**Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung:** Das Institut wurde am 1.1.1973 in München errichtet. Es ist eine For-

schungseinrichtung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst, unterstützt die laufenden Arbeiten des Staatsministeriums und widmet sich der Erforschung des Hochschulwesens in nationaler und internationaler Perspektive. Schwerpunkte der Forschungen des Instituts sind: Optimierung von Hochschulprozessen und Strukturen des Hochschulwesens, →Forschung und Lehre, wissenschaftlicher Nachwuchs, Studium, Studentenforschung, Übergang Hochschule – Beruf sowie internationale Aspekte des Hochschulwesens. In jüngerer Zeit liegt ein Schwerpunkt auch auf der Erforschung von budgetierungsbezogenen Evaluierungs- und Rationalisierungsprozessen. <http://www.ihf.bayern.de>

**Beamter, Beamtentum:** Ein Beamter ist ein Angehöriger des öffentlichen Dienstes, der vom Staat oder einem sonstigen Träger der öffentlichen Verwaltung – dem Dienstherrn – in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis beschäftigt wird. Das besondere rechtliche Verhältnis wird auch als Beamtenstatus bezeichnet. Dieser Status soll sicherstellen, dass die öffentlichen Verwaltungen funktionsfähig, also bspw. von Streiks unbeeinträchtigt bleiben. Hauptaufgabe der Beamten ist die unparteiische Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben, die zum Wohl der Allgemeinheit ausgeübt werden sollen. Im Gegenzug ist der Dienstherr seinen Beamten gegenüber zu besonderer Fürsorge verpflichtet (amtsangemessene Besoldung, Unterstützung im Krankheitsfall, Pension). Der Beamtenstatus für ProfessorInnen und andere WissenschaftlerInnen ist umstritten. Seine Befürworter führen ins Feld, dass er bei Wissenschaftlern die persönliche Freiheit stärker schütze als einschränke und dadurch die →Freiheit der Wissenschaft gesichert werde. Seine Gegner kritisieren, dass der Beamtenstatus der Inflexibilität im Wissenschaftsbetrieb Vorschub leiste. Gescheitert sind bisherige Aktivitäten zur Aufhebung des Beamtenstatus indes vor allem daran, dass Beamte kurzfristig kostengünstiger sind als Angestellte (wenn auch durch die Pensionszahlungen sich das Verhältnis langfristig umkehrt). Bedacht werden muss zudem, dass die Abschaffung des Beamtenstatus in der Wissenschaft eine länderübergreifende Regelung voraussetzt. Würden einzelne Länder in dieser Richtung aktiv werden, handelten sie sich gravierende Wettbewerbsnachteile ein, da der Beamtenstatus bei KandidatInnen für Professorenberufungen ein wichtiges Kriterium für die Entscheidung zwischen konkurrierenden Angeboten ist.

**Beanstandungsrecht** →Aufsichtsmittel

**Beauftragter** →Aufsichtsmittel

**Beauftragter für den Haushalt:** In öffentlich-rechtlichen oder vergleichbaren Einrichtungen sichert der B.f.d.H. die ordnungsgemäße Haushalts- und Wirtschaftsführung. Dazu gehören die Aufstellung der Finanzplanungsunterlagen, der Haushaltsplanentwurf und die Haushaltsplanausführung. Darüber hinaus ist



er an allen Maßnahmen von finanzieller Bedeutung zu beteiligen und hat die Einhaltung der Bestimmungen des Haushaltswesens zu gewährleisten. An deutschen Hochschulen ist der B.f.d.H. in der Regel der →Kanzler bzw. die Kanzlerin.

**Benchmarking:** Bezeichnet die Suche nach Lösungen, die auf den aktuell besten Methoden und Verfahren beruhen, d.h. die Identifizierung der *best practices*, anders gesagt: den Vergleich mit anderen. Mit Best-Practice-Beispielen lassen sich Lösungen aufzeigen, die bereits realisiert wurden und ihre Zielvorgaben mit den besten Ergebnissen erfolgreich erreicht haben. Auf diese Weise können mögliche Fehlerquellen bei ähnlichen zu entwickelnden Lösungen von Anfang an ausgeschlossen werden. Auf der Identifizierung von Best-Practice-Beispielen aufbauend werden die Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten für eigene Abweichungen von der jeweiligen Bestleistung ermittelt. B. ist der methodische Vergleich von Prozessen und Produkten mit Vergleichspartnern. Voraussetzung ist die Bildung von Benchmarks. Dies sind Referenzpunkte einer gemessenen Bestleistung. Die Vergleichspartner werden an Hand von Ähnlichkeiten in der eigenen oder anderen Organisationen gefunden. Ziel des B. ist es, die eigenen Prozesse und Produkte durch das Vorbild des jeweiligen Vergleichspartners entscheidend zu verbessern. Einige Fachbereiche und Hochschulen haben sog. B.-Clubs gegründet: Innerhalb dieser identifizieren und kommunizieren sie kontinuierlich für einzelne Leistungsprozesse die jeweils besten Lösungen. Ein Problem hierbei besteht oft darin, geeignete B.-Partner zu finden, da die jeweiligen Partner sich gegenseitig Organisationsinterna zugänglich machen. So beruht die Idee, B.-Clubs zu bilden, auch darauf, sich derart vor unerwünschtem Nachaußendringen von Informationen schützen – im Falle der Hochschulen etwa ins Wissenschaftsministerium. Zugleich können daraus Transparenzprobleme resultieren.

**Berichtssystem:** Sammelbez. für diverse Varianten systematischer Berichterstattung, die durch die Verpflichtung zur Regelmäßigkeit und die Einhaltung formaler →Standards, die Vergleichbarkeit sicher stellen sollen, gekennzeichnet sind. An Hochschulen gibt es neben dem jährlichen Haushaltsabschluss eine Vielzahl von inhaltlich orientierten, d.h. die Erfüllung des Leistungsauftrags der Hochschule thematisierenden Berichtsformen. Dazu zählen insbesondere der →Selbstreport als Bestandteil regelmäßiger →Evaluationen, der Leistungsbericht über die Erfüllung eines →Hochschulvertrags, der →Lehrbericht und seit neuerem auch die →Wissensbilanz. Komplementär zur Autonomiesteigerung werden solche z.T. neuartigen →Berichtssysteme verstärkt installiert. Sie sollen eine systematische Überprüfung der Leistungserfüllung durch →Leistungsindikatoren ermöglichen und zugleich den Abbau direkter Interventionsmöglichkeiten des Staates ausgleichen. Für →Controlling z.B. ist ein funktionierendes B. zentrale Voraussetzung. Bei entsprechender Ausgestaltung können B. den Infor-

mationsvorsprung, der bislang mit Machtpositionen innerhalb der Hochschule verbunden ist, relativieren.

**Berichtswesen** → Berichtssystem

**Berliner Wahlmodell:** Reformmodell zur Zusammensetzung und Wahl von Gremien der → akademischen Selbstverwaltung, das zugleich dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur Professorenmehrheit und dem politischen Willen einer paritätischen Besetzung der Gremien Rechnung tragen will (→ Gruppenhochschule/Gruppenuniversität). Kerngedanke ist, dass jede Statusgruppe in der Hochschule (→ Hochschulmitglieder) eine gleiche Anzahl von Vertretern und Vertreterinnen in jedes Gremium wählt und anschließend alle Statusgruppen gemeinsam noch einmal so viele Mitglieder des Lehrkörpers wählen, bis die Gruppe der Professoren die Mehrheit der Sitze im Gremium inne hat. Der Name leitet sich davon ab, dass das B.W. an Berliner Hochschulen entwickelt worden ist. Seit Ende der 1990er Jahre in der Debatte, wurde das Modell bislang noch nirgends umgesetzt.

**Bertelsmann-Stiftung** → Centrum für Hochschulentwicklung

**Berufsakademie:** Einrichtung des tertiären Bereichs in sieben Bundesländern, die eine dreijährige fachwissenschaftliche Ausbildung an einer Studienakademie mit einer praktischen Berufsausbildung in einem Betrieb verbindet, also eine duale Ausbildungsform darstellt (→ dualer Studiengang).

**Berufsausbildung:** Ausbildungsphase, die unmittelbar auf einen Einsatz in einem beruflich begrenzten Feld des → Arbeitsmarktes vorbereitet. Im hochschulpolitischen Kontext wird das Konzept der Berufsausbildung häufig als Gegenbild zur → Hochschulausbildung gebraucht und als verschult, an praktischer Einsatzfähigkeit im Unternehmen und an den Konjunkturen und Bedürfnissen des → Arbeitsmarktes ausgerichtet geschildert.

**Berufsbefähigung** → Employability

**berufsbegleitendes Studium** → Teilzeitstudiengang

**Berufseinmündung:** Bezeichnet den Übergang von der Ausbildungsphase in eine (meist erste) berufliche Tätigkeitsphase. Diese Phase ist ein Schwellenzustand, in dem sich u.a. die vom → Arbeitsmarkt erwartete → Qualität des absolvierten Studienprogramms bzw. des erworbenen → Abschlusses daran bemisst, ob potentielle → Arbeitgeber die erworbenen → Qualifikationen ohne weitere Ausbildungsleistungen in ihren unternehmerischen Vollzug integrieren können oder nicht. Durch die Beteiligung der → Berufspraxis an der → Akkreditierung von → Studiengängen sollen hier eine bessere Koordination zwischen Absolven-

tenangebot und -nachfrage durch die Wirtschaft erreicht und somit Transferverluste vermieden werden.

**Berufsfeldorientierung:** Die Bez. setzt sich ab vom Begriff der Berufsorientierung, d.h. der eng umrissenen Definition von professionellen Anforderungen in Bezug auf ein Berufsbild: →Studierende in zahlreichen →Studiengängen studieren nicht (mehr) auf ein bestimmtes Berufsbild, sondern allenfalls auf ein bestimmtes berufliches Einsatzfeld hin. Die Bez. reagiert also auf die Instabilität sowohl des →Arbeitsmarktes wie von Berufsrollen und Berufsbiografien. B. ist eine Herausforderung für die Curriculumsgestaltung (→Curriculum), die insbesondere durch die Integration überfachlichen Qualifikationserwerbs zu bewältigen ist (→Kompetenz; →Schlüsselqualifikationen).

**Berufspraxis:** Bezeichnet generell eine längere und tiefergehende Erfahrung in einem beruflichen Einsatzfeld. Im Rahmen der →Qualitätssicherung wird der Begriff in einem engeren Sinne gebraucht und bezeichnet die Vertretung und das Einbringen beruflicher Belange in hochschulpolitische Entscheidungsprozesse durch Beteiligung von →Peers aus dem jeweilig vermuteten Berufseinsatzfeld der AbsolventInnen bei der →Akkreditierung von Studienprogrammen. Dabei sind →Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite (Gewerkschaften) gleichermaßen gemeint.

**Berufsqualifizierung** →Employability

**Berufung:** Über die Besetzung einer Professur entscheidet bislang üblicherweise das zuständige Mitglied der jeweiligen Landesregierung, also die Kultus- bzw. Wissenschaftsministerin. In jüngerer Zeit gehen einige Bundesländer dazu über, im Zuge einer Erweiterung der →Autonomie diese Entscheidungsbefugnis den Hochschulen bzw. deren →Präsidenten zu übertragen. Voraussetzung einer B. ist üblicherweise ein Berufungsverfahren, das in einen Berufungsvorschlag des Fachbereichs der Hochschule mündet. Der unmittelbare Berufungsvorgang ist die Bekanntgabe der Entscheidung über die personelle Besetzung einer Professur. Damit wird dem Bewerber die Stelle angeboten. Dieser kann, sofern bereits andernorts Professor, den so dokumentierten Ruf für Bleibeverhandlungen mit seiner bisherigen Hochschule oder für Berufungsverhandlungen mit der Hochschule, an die die Berufung erfolgte, nutzen. Das Ziel solcher Verhandlungen ist die Verbesserung der Personal- und Sachausstattung sowie der eigenen Dienstbezüge. Zur Frage, wer die B. aussprechen soll, gibt es unterschiedliche Auffassungen. Kritiker der Übertragung des Berufungsrechts an die Hochschulen argumentieren, dass mit dieser Übertragung die naheliegendste Möglichkeit entfällt, eine Überprüfung der Rechtsförmigkeit der naturgemäß nur beschränkt transparenten Auswahlverfahren vorzunehmen. In inhaltlicher Hinsicht könne es problematisch sein, wenn Berufungsentscheidungen, die immer auch Hochschulstrukturrentscheidungen implizieren, zwar von der öffentlichen Hand zu finanzie-

ren sind, die öffentliche Hand aber keinerlei Einfluss auf diese Entscheidungen habe, bspw. hinsichtlich der Förderung der Berufung von Frauen oder hinsichtlich der Ressourcenkonzentration auf innovative Forschungsfelder. Befürworter der Übertragung des Berufungsrechts an Hochschulen argumentieren, dass Berufungsverfahren ganz überwiegend von objektiver wissenschaftlicher Rationalität bestimmt würden, weshalb jede politische Mitwirkung nicht nur sachfremd, sondern schädlich sei.

**Berufungskommission:** Kommission, die Vorschläge zur →Berufung von ProfessorInnen vorbereitet. Sie wird vom Fachbereich, an dem die jeweilige Professur zu besetzen ist, eingesetzt. Einer B. gehören ProfessorInnen, akademische Mitarbeiter/innen und →Studierende an, wobei die ProfessorInnen die absolute Mehrheit bilden müssen. Die B. organisiert das Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Auswahlverfahren. Ihre Tätigkeit endet mit der Übergabe des Berufungsvorschlags – bestehend aus einer Liste mit i.d.R. drei Namen von KandidatInnen – an den Fachbereichsrat.

**Berufungszusagen:** B. regeln die finanzielle, sächliche und personelle Ausstattung einer (in der Regel C4-)Professorenstelle über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus. Sie können bei entsprechender Verhandlungsmacht des von der →Berufungskommission favorisierten Stellenbewerbers in Verhandlungen mit der Hochschule erzielt werden. Nach geltendem Landesrecht sind solche Zusagen nur im Rahmen bereitstehender Haushaltsmittel möglich. Mit der →Flexibilisierung der Hochschulhaushalte verbindet sich in den Hochschulen die Hoffnung, auch bei der Erteilung von B. flexibler werden zu können, nicht zuletzt, um gegen konkurrierende Angebote aus dem Ausland oder der Industrie bestehen zu können. Zugleich wird angestrebt, im Zuge der Leistungs- und Wettbewerbsorientierung B. grundsätzlich nur noch befristet zu erteilen: Auf diese Weise soll verhindert werden, dass Hochschulressourcen bis zur Pensionierung einzelner Hochschullehrer/innen gebunden sind, ohne dass von den Begünstigten zwischenzeitlich Leistungsnachweise zwingend erbracht werden müssen.

**Beschäftigungsfähigkeit** →Employability

**Besoldung:** Dienst- und sonstige Bezüge, die →Beamte erhalten. Die B. ist gesetzlich geregelt und nicht frei vereinbar. Sie setzt sich nach dem Bundesbesoldungsgesetz aus dem Grundgehalt (abhängig vom bekleideten Amt und der Dienstaltersstufe), dem Ortszuschlag, ggf. Vergütungen für Mehrarbeit oder Auslandsdienstbezügen, jährlichen Sonderzuwendungen („Weihnachtsgeld“), vermögenswirksamen Leistungen und jährlichem Urlaubsgeld zusammen. Es gibt verschiedene Beamtenbesoldungen (→Besoldungsordnungen); im Wissenschaftsbereich sind vor allem die A-Besoldung (für NichtprofessorInnen) und die →C-Besoldung (bisher) bzw. die →W-Besoldung (seit der →Besoldungsreform) relevant.

**Besoldungsreform:** Nach Professorenbesoldungsreformgesetz vom Januar 2002 – das in Landesrecht umzusetzen ist – werden Professorinnen und Professoren seit 2005 nach Leistung bezahlt. Neu eingeführt wird die →Juniorprofessur mit der Besoldungsgruppe W 1. Die beiden Besoldungsgruppen W 2 und W 3 können sowohl an →Fachhochschulen als auch an →Universitäten eingerichtet werden. Das Anfangsgehalt wird ausgehandelt. Zu dem Mindestgehalt von 3.640 Euro (W 2) bzw. 4.420 Euro (W 3) können individuell mit der Hochschule verhandelte sowie variable Gehaltsbestandteile treten, der sich unter anderem aus der Bewertung der Leistungen in Lehre und →Forschung ergeben.

**Besoldungsordnungen:** Anhang des Bundesbesoldungsgesetzes; ordnen die Zuordnung von Ämtern zu Besoldungsgruppen. Unterschieden werden vier B.: Die Besoldungsgruppe A regelt die →Besoldung der →Beamten und Soldaten des Einfachen, Mittleren, Gehobenen und (ab A13) Höheren Dienstes. Sie umfasst 16 Gruppen (A1–A16). Die Besoldungsgruppe B gilt für die Besoldung von Beamten und Soldaten des Höheren Dienstes (oberhalb von A16). Sie gliedert sich in 11 Gruppen (B1–B11). Der Unterschied zur Besoldungsgruppe A besteht darin, dass die Besoldungsempfänger feste Bezüge, d.h. keine regelmäßigen dienstaltersabhängigen Anhebungen erhalten. Die bisherige Besoldungsgruppe C gilt für beamtete Professoren, Hochschuldozenten, wissenschaftliche Assistenten und Oberassistenten und gliedert sich in vier Gruppen (C1–C4; →C-Besoldung). Sie wird künftig durch die →W-Besoldung abgelöst (→Besoldungsreform). Die Besoldungsgruppe R gilt für Richter und Staatsanwälte und ist in zehn Gruppen (R1–R10) unterteilt. Die Besoldungsgruppen C, R und W sind nach sog. Dienstaltersstufen – die das Lebensalter des jeweiligen Amtsinhabers zu Grunde legen – unterteilt.

**best practice** →Benchmarking

**Betreuungsrelation:** Quantitatives Verhältnis von Lehrende zu →Studierenden. Als →Kennziffer vermittelt die B. Informationen zu Studienbedingungen und etwaiger →Überlast.

**Bewertung:** Bezeichnet im Kontext der Hochschullehre zum einen die gesamte Bandbreite an schriftlichen, mündlichen und praktischen Tests und Prüfungen sowie Projekten, mit denen über den Lernfortschritt der →Studierenden in einer Lerneinheit oder über die erreichte Leistung für eine bestimmte →Niveaustufe entschieden wird. Diese Maßnahmen werden von den Studierenden hauptsächlich genutzt, um ihren eigenen Lernfortschritt zu bewerten („formative Bewertung“) bzw. von der Hochschule zur Beurteilung angewandt, ob eine Lerneinheit hinsichtlich der Lernergebnisse zufriedenstellend absolviert wurde („summative Bewertung“). Zum anderen subsumiert der Begriff B. im Kontext der Hochschullehre sämtliche Maßnahmen zur →Evaluation von Lehre, →Studienprogrammen und Rahmenbedingungen der Hochschullehre bzw. zur →Ak-

kreditierung. Im Kontext der Forschung gibt es eine Vielzahl von B. Traditionell kennt die →Wissenschaft die →Peer Review und die B., die implizit in der →Reputation von Forschern/Forscherinnen, wissenschaftlichen Schulen oder Instituten steckt. Seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhundert haben sich die Bemühungen verstärkt, Forschung messbar zu gestalten (→Impact-Faktor; →Science Citation Index) und zu evaluieren (→Leistungsindikatoren). Für die Forschung neuere Bewertungsinstrumente sind →Berichtssysteme, →Ranking, →Zertifizierung, →Benchmarking. Sowohl im Kontext der Lehre wie der Forschung kann im übrigen zwischen →quantitativen Bewertungen und qualitativen Bewertungen (→Qualitätsbewertung) unterschieden werden. Intelligente B. kombinieren beides.

**Bibliometrie:** Lehre, die Methoden und Theorien entwickelt, um aus quantitativen Auswertungen des wissenschaftlichen Publikationsgeschehens qualitative Schlüsse zu ziehen; s.a. →Science Citation Index; →Impact-Faktor.

**Bilanz:** Dient in Organisationen mit →kaufmännischer Rechnungsführung der Gegenüberstellung von Vermögen (linke Seite, Aktiva, Soll: alle Sachgüter, Rechte und Forderungen) und Schulden (rechte Seite, Passiva, Haben: Eigen- und Fremdkapital) zu einem bestimmten Stichtag.

**Bildungsausgaben** →Öffentliche Bildungsausgaben; →Private Bildungsausgaben

**Bildungsbeteiligung:** Wird berechnet, indem die Zahl der in allen Bildungsbereichen Lernenden einer bestimmten Altersgruppe ins Verhältnis gesetzt wird zur Gesamtzahl der Personen dieser Altersgruppe. Die Hochschulbildungsbeteiligung wird entsprechend errechnet, indem nur die Zahl der Studierenden einer bestimmten Altersgruppe zu Grunde gelegt wird. Die Hochschulbildungsbeteiligung hat in den letzten Jahrzehnten dynamisch zugenommen: Die Studienanfängerquote stieg von 2% zu Anfang des 20. Jahrhunderts über 8% 1960 auf knapp 40% 2003 an.

**Bildungsdarlehen:** Vorschlag, nach sozialen Kriterien von privater Seite (i.d.R. Banken) getragene Darlehen zur Finanzierung eines Studiums an →Studierende zu vergeben, wobei der Staat während des Studiums die Zinsbelastung trägt und danach eine einkommensabhängige Art der Rückzahlung garantiert. Je nach Modell integrieren B. sowohl die Studien- wie die Hochschulfinanzierung (Lebenshaltungskosten, →Studiengebühren) oder nur ein Element von beiden. Von Kritikern der B. wird insbesondere auf die u.U. sehr hohe Schuldenlast verwiesen, die sich nach Ende eines Studiums angesammelt haben und die den Start ins Berufsleben insbesondere bei selbstständigen Berufen erschweren bzw. verhindern könne (Kreditwürdigkeit).

**Bildungskonto, Bildungsgutscheine:** Vorschlag, jeden jungen Menschen mit einem lebenslang einlösbaren Scheckheft auszustatten, dessen Gegenwert in Studienmodulen bzw. in Ausbildungsmodulen jeglicher Art besteht. Das Kontoguthaben bzw. die Gutscheine sollen dann bei beliebigen (in manchen Modellen einschließlich privaten) Bildungsanbietern eingelöst werden können. Die Anbieter der Bildungsleistungen würden die Schecks beim Staat einreichen. Dort würden sie entweder die Vollkosten erstattet oder, in anderen Modellen, die Anzahl der Schecks bzw. Gutscheine beim Umfang der institutionellen Förderung zuweisungssteigernd, d.h. im Sinne eines Leistungszuschlages zur Grundfinanzierung, berücksichtigt bekommen.

**Bildungsökonomie** → Hochschulökonomie

**Bildungsserver:** Vom Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) unter [www.bildungsserver.de](http://www.bildungsserver.de) bereitgestelltes Online-Portal, das Informationen zu allen Bildungsbereichen von frühkindlicher bis Hochschul- und Erwachsenenweiterbildung bereithält bzw. zu ihnen hinführt.

**Bildungssparen:** Vorschlag eines staatlich geförderten – insoweit dem Bausparen vergleichbaren – sukzessiven Aufbaus eines Bildungsguthabens durch die Eltern zum späteren Verbrauch durch die Kinder, ggf. im Rahmen einer gesetzlichen Verpflichtung wie bei der Renten- oder Krankenversicherung.

**Bleibeverhandlungen** → Berufung

**BLK** → Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung

**Board of trustees:** In den USA ein Aufsichtsgremium der Hochschulen. Bei staatlichen Universitäten besteht es aus vom Gouverneur bestellten oder vom Staatsparlament gewählten Personen. Bei Privatuniversitäten besteht es überwiegend aus Geldgebern, Repräsentanten der Wirtschaft und des öffentlichen Lebens sowie → Alumni, die sich per Zuwahl selbst ergänzen. Äquivalente Gremien sind in Deutschland das → Kuratorium und der → Hochschulrat. Insbesondere für den letzteren wird der B.o.t. häufig als Referenzmodell herangezogen.

**Bologna-Prozess:** Bez. für die in verschiedenen internationalen Vereinbarungen und Verträgen von zahlreichen europäischen Ländern angestrebte Schaffung eines Europäischen Hochschulraumes (→ Europäischer Hochschul- und Forschungsraum). Grundlage und Namensgeberin war eine 1999 abgehaltene Konferenz der Bildungsminister von 29 europäischen Staaten in Bologna (der 1998 eine Zusammenkunft der französischen, britischen, italienischen und deutschen Minister in Paris und die Verabschiedung der → Sorbonne-Erklärung vorausging); gefolgt von bisher drei Folgekonferenzen in Prag (2001), Berlin (2003)

und Bergen (2005). In der Bologna-Konferenz 1999 wurden vereinbart: die Einführung vergleichbarer akademischer →Abschlüsse in allen beteiligten Staaten, eines →Leistungspunktsystems (→ECTS), eines zweistufigen Studiensystems (→Bachelor- und →Masterstudiengänge). Weiter wurden Vereinbarungen zur Förderung von Qualitätssicherungsmaßnahmen an Hochschulen beschlossen, die u.a. in Deutschland zu einem System der →Akkreditierung von →Studiengängen führten. Auf der Prag-Konferenz 2001 wurden über die Bekräftigung der in Bologna beschlossenen Maßnahmen hinaus keine weiteren wesentlichen Schritte beschlossen. An der Berlin-Konferenz 2003 beteiligten sich nicht nur inzwischen 40 europäische Länder, sondern hier wurde auch eine Beschleunigung des Prozesses verabredet, der u.a. bis 2010 zu einem allgemein eingeführten zweistufigen Abschlusssystem in den Signatarstaaten führen soll, die verbindliche Einführung eines →Diploma Supplement zur Sicherung einer →gegenseitigen Anerkennung der Abschlüsse vorsieht und Strukturen für die interne und externe →Qualitätssicherung zu schaffen verspricht. Außerdem wurde ein vergleichbares, interdisziplinär angelegtes Doktoratsstudium als weiteres Ziel in den Bologna-Ziel-Katalog aufgenommen (→Promotion).

**bottom-up:** Im Zuge der Mitarbeiterorientierung innerhalb des →New Public Managements und des →Qualitätsmanagements wird die Auffassung vertreten, Willensbildungsprozesse müssten von unten nach oben organisiert sein, statt, wie bisher in öffentlichen Verwaltungen und sonstigen Einrichtungen üblich, →top-down. Das stärke die Motivation der MitarbeiterInnen und mobilisiere die individuellen Erfahrungen für →kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Da jedoch auch Top-down-Prozesse Vorteile bieten, werden in der Praxis meist Mischformen bevorzugt: Top-down sichert eine präzise Benennung der Absichten und eindeutige Terminsetzungen. Bottom-up bezieht die Organisationsmitglieder ein, welche die Veränderungen umsetzen sollen und wirkt dadurch Boykottbemühungen oder Unterlaufensstrategien entgegen.

**Brainstorming:** Kreativitäts- und Ideenfindungstechnik, die insbesondere in der Organisations- und Projektentwicklung zum Einsatz kommt (→Projektmanagement). Eine Gruppe soll dabei unter Beachtung bestimmter Spielregeln mit besonderer Kreativität Ideen, Lösungen und Einsichten zu einem vorgegebenen Problem entwickeln. Wichtig dabei ist, dass ‚Spinnen‘ erlaubt und Kritik verboten ist. Sortiert und bewertet werden die Ideen erst nach Abschluss des B.

**Brain up:** Name eines 2004 angekündigten Programms des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit dem Untertitel „Deutschland sucht seine Spitzenuniversitäten“; s.a. →Elite; →Eliteuniversitäten.

**Break-even-point:** engl. für „Gewinnschwelle“ bzw. „Kostendeckungspunkt“; gibt in der →Kosten-Leistungs-Rechnung die Ausbringungsmenge an Gütern



oder Dienstleistungen an, die einen genügend großen Umsatz generiert, um sämtliche Produktionskosten (→Fixkosten und →variable Kosten) zu decken.

**Brutto-Abschlussquote:** Gesamtzahl der Absolvent/innen eines Bildungsbereichs (unabhängig vom Alter) dividiert durch die Bevölkerung im typischen Abschlussalter des Bildungsbereichs. In Ländern, in den die Altersverteilung sehr stark streut, ist es allerdings problematisch, ein typisches Abschlussalter anzugeben; s.a. →Netto-Abschlussquote.

**Brutto-Studierquote:** Den entsprechenden →HIS-Erhebungen zugrundeliegender Begriff, der den Anteil an den Hochschulzugangsberechtigten eines Jahrgangs beschreibt, der ein halbes Jahr nach Schulabgang angibt, dass er ein Studium aufgenommen oder feste Studienabsichten hat.

**Bruttoveranschlagung:** Instrument der →inputorientierten Steuerung. Im Rahmen dieser ist vorgeschrieben, dass im Haushalt Einnahmen und Ausgaben gesondert und nach einzelnen Einnahme- und Ausgabearten getrennt zu verbuchen sind. Der →outputorientierten Steuerung hingegen entspricht die →Nettoveranschlagung.

**B.S., B.Sc.:** im angloamerikanischen Raum Abk. für Bachelor of Science, den Bachelor-Abschluss in naturwissenschaftlichen Fächern (→Bachelor).

**Buchführung:** Planmäßige und lückenlose Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle einer Organisationseinheit mit dem Ziel, jederzeit einen Überblick über die Vermögenslage und den Stand der Schulden zu ermöglichen; s.a. →Doppik.

**Budget:** Gesamtheit der zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen.

**Budgetierung:** Verfahren der Mittelzuweisung und Mittelbewirtschaftung. Die staatliche Mittelzuweisung entspringt hierbei nicht mehr der traditionellen Haushaltsplanung (Haushaltsaufstellung anhand von →Titelgruppen und detaillierten Einzeltiteln), sondern verwandelt den →Hochschulhaushalt in ein →Globalbudget (→Globalisierung der Hochschulhaushalte). Dieses →Budget ist von der Hochschule eigenständig zu verwalten, wobei die Titelgruppen gegenseitig deckungsfähig sind (→Deckungsfähigkeit, gegenseitige), das →Jährlichkeitsprinzip aufgehoben ist, →Rücklagen für größere Investitionsvorhaben gebildet werden können sowie das Globalbudget an die dezentralen, gleichfalls über Globalsummen verfügenden Entscheidungsträger innerhalb der Hochschule verteilt bzw. durch diese Entscheidungsträger verausgabt wird. Um trotz des Umstandes, dass mit der B. ministerielle Kontrollverluste einher gehen, zielführende Mittelverwendungen zu sichern, wird die B. häufig mit dem Abschluss von →Leistungsvereinbarungen zwischen Hochschule und Ministerium verbunden. Das Budget ist nach den Grundsätzen kaufmännischer Rechnungsführung

(→kaufmännisches Rechnungswesen) – ersatzweise im Rahmen einer →optimierten Kameralistik – zu bewirtschaften und setzt die Einführung einer →Kosten-Leistungs-Rechnung voraus. Die Überschreitung des Finanzrahmens ist grundsätzlich ausgeschlossen. Eine volle B. ist an deutschen Hochschulen bislang unüblich. Meist handelt es sich bei den entsprechenden Reforminitiativen um die →Flexibilisierung von Hochschulhaushalten. Innerhalb dieser werden kameralistische mit kaufmännischen Prinzipien kombiniert (→Kameralistik; →kaufmännische Rechnungsführung).

**Budgeting:** Haushaltsplanung, d.h. die Planung der Einnahmen und Ausgaben.

**Bundes-Angestellentarifvertrag** →BAT

**Bundesausbildungsförderungsfond** →BAFF

**Bundesausbildungsförderungsgesetz** →BAFöG

**Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung:** Abk. BLK. 1970 auf der Grundlage von Art. 91b GG durch ein Verwaltungsabkommen zwischen dem Bund und den Ländern errichtet, um ein Forum für die Abstimmung der →Gemeinschaftsaufgaben in den Bereichen von Bildungsplanung und Forschungsförderung zu haben. Diese Aufgabe kann nicht von der →KMK wahrgenommen werden, da in dieser der Bund nicht vertreten ist. Der BLK gehören Vertreter der Bundesregierung, die einheitlich 16 Stimmen führen, und Vertreter der Landesregierungen mit je einer Stimme an. Beschlüsse werden mit Dreiviertelmehrheit gefasst. Die Beratungen der BLK zielen auf Vorschläge, die in der Perspektive gesamtstaatlicher Verantwortung von herausragender Bedeutung sind. Im weiteren entscheidet die BLK über die Durchführung von Modellversuchen, die von ihren Mitgliedern gemeinsam finanziert werden. Im Bereich der Forschungsförderung berät sie grundsätzliche Fragen und beschließt die Haushalts- und Wirtschaftspläne der von ihren Mitgliedern gemeinsam finanzierten Forschungsorganisationen. Daneben erfüllt die Geschäftsstelle der BLK wichtige Dokumentations- und zusammenfassende Berichterstattungsaufgaben für die Bereiche Bildungsplanung und Forschungsförderung.

**Bundeskompetenzen:** bez. das Recht des Bundes, Gesetze zu erlassen und bestehende Gesetze durch eigene Verwaltungsstellen auszuführen. Grundsätzlich haben die Länder das Recht zur Gesetzgebung (Art. 70 Abs. 1 GG; →Länderkompetenzen; →Föderalismus). Davon abweichend besteht eine B. zur Gesetzgebung nur, soweit sie dem Bund durch das Grundgesetz verliehen ist. Im Hochschulsektor hat der Bund folgende B.: die →Rahmengesetzgebungskompetenz für das Hochschulwesen (→HRG) nach Art. 75 Nr. 1a GG; konkurrierende Gesetzgebungskompetenz zur Regelung der Ausbildungsbeihilfen und der Studienförderung (→BAFöG) nach Art. 74 Nr. 13 GG; konkurrierende Gesetzgebungskompetenz zur Regelung der Ausbildung von Juristen und in den Heilberu-

fen nach Art. 74 Nr. 1, 19 GG; Recht zur Mitwirkung bei der Gemeinschaftsaufgabe des →Hochschulbaus nach Art. 91a Abs. 1 Nr. 1 GG; das Recht des Bundes, auf Grund von Vereinbarungen mit den Ländern bei der Bildungsplanung und bei der Förderung von Einrichtungen und Vorhaben der wissenschaftlichen →Forschung von überregionaler Bedeutung zusammenzuwirken, nach Art. 91b GG (→Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung). Die Ausführung der Bundesgesetze ist grundsätzlich Angelegenheit der Länder. Allerdings hat der Bund nach Art. 87 Abs. 3 GG die Möglichkeit, für Angelegenheiten, für die eine Bundesgesetzgebungskompetenz besteht, selbstständige Bundeseinrichtungen zu schaffen.

**Bürokratie:** Beliebtetes Feindbild in der aktuellen Hochschulreformdebatte. Üblicherweise werden mit B. schwerfällige Entscheidungsprozesse, ineffizienter Ressourcenverbrauch, vielstufige Hierarchien, Planungsfixiertheit und Rechtspositivismus bzw. ‚Paragrafenreiterei‘ assoziiert. Problematisch an Bürokratien ist darüber hinaus, dass ihnen eine Tendenz zur Verselbstständigung gegenüber ihren eigentlichen Zwecken innewohnt. Daher gelten die bürokratischen Elemente der →Hochschulverwaltung als vordringlich reformbedürftig. Dennoch sind bestimmte Leistungen einer B. auch dann notwendig, wenn die Verwaltung unbürokratisch organisiert werden soll. Max Weber kennzeichnete (vor dem Hintergrund absolutistischer Willkürherrschaft) als solche vor allem: Garantie formaler Gleichheit durch Regelbindung (Legalität), Gewährleistung der Rationalität staatlicher Rechtsausübung, Sachlichkeit, Unpersönlichkeit und Berechenbarkeit.

**Bürokratisierung:** Erweiterung und Zuspitzung bürokratischer Regelungen wie hierarchischer Organisation, Kompetenzzuweisungen, Regelgebundenheit, Unpersönlichkeit und Schriftlichkeit über ein sachlich erforderliches Maß hinaus. Das jeweils sachlich erforderliche Maß ist nicht absolut zu fixieren. Es muss vielmehr im Rahmen einer Abwägung durch die Beteiligten ausgehandelt werden. Die Abwägung hat dabei zu erfolgen zwischen der Sicherstellung einerseits von rechtsgebundenem Handeln, also der Vermeidung von Willkür, und andererseits von Freiräumen für situationspezifisches Reagieren und initiatives Handeln. So wird etwa im Akkreditierungskontext erwartet, dass die Ersetzung staatlicher →Genehmigungen von Studien- und →Prüfungsordnungen durch ein gesetzlich fixiertes Akkreditierungserfordernis zu einer →Entbürokratisierung führt. Zugleich gibt es Befürchtungen, dass sich im Zusammenspiel von Ministerialverwaltungen und Agenturen eine „Akkreditierungsbürokratie“ entwickelt, die eine erneute B. – nun die der Akkreditierungsverfahren – vorantreibt. Dem können klare gesetzliche Regelungen (die auch der Willkürvermeidung dienen) entgegen wirken sowie der Umstand, dass die einzelnen →Akkreditierungsagenturen als wechselseitige Wettbewerber auftreten, also für ihre Klienten nicht alternativlos sind. Dies wiederum setzt voraus, dass es innerhalb der Agenturlandschaft nicht zur Kartellbildung kommt (→Monopolstellung von Agenturen).

**Business Process Re-engineering:** Managementkonzept, bei dem nicht die Strukturen der Organisation, sondern die Strukturen der Prozesse im Vordergrund stehen („structure follows process“). Das Motto lautet: „Ganz von vorne beginnen!“. Es geht also um die Neugestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation ohne Rücksicht auf Vorhandenes. Anders als die →Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse, die bestehende Strukturen optimieren wollen, stellt B.P.R. alle bisher geltenden Grundannahmen in Frage: z.B. Arbeitsteilung, hierarchische Kontrolle usw. Alles soll von Grund auf neu gestaltet werden, wozu es grundlegend überdacht und infragegestellt werden muss. Angestrebt wird die Vereinfachung der organisatorischen Strukturen. Ergebnisverantwortliche Einheiten sind das zu entwickelnde Gegenbild.

# C

**CAL, CAT** →Computer Assisted Learning / Computer Assisted Teaching

**Career Center:** Im Sinne einer Verstärkung der Dienstleistungskultur an Hochschulen gehen Hochschulen zunehmend dazu über, Beratungsangebote auch für die Zeit nach dem Studienabschluss anzubieten. Dazu gehören C.C. Sie sollen berufliche Orientierung und Karriereplanung der →Studierenden bereits während des Studiums fördern. Dazu werden praxisorientierte Seminare zu Themen wie Bewerbung, Selbstmanagement, Karriereplanung und dergleichen angeboten, Vorträge und Diskussionsrunden von und mit ReferentInnen aus Wirtschaft und Verwaltung organisiert, um Einblicke in die →Berufspraxis zu eröffnen, sowie Informationsveranstaltungen durchgeführt. Durch verstetigte Kontakte des C.C. zu potentiellen →Arbeitgebern sollen Netzwerke zwischen der jeweiligen Hochschule und Arbeitsplatzanbietern entstehen, die durch Seminare, Praktika, Firmenkontaktmessen usw. vertieft werden. Derart sollen Unternehmen AbsolventInnen rekrutieren können, die ihnen schon durch vorherige Zusammenarbeit bekannt sind. Die Idee der C.C. geht davon aus, dass ein zielorientiertes Studium die Studienzzeit verkürzt und Studienabbruch oder Arbeitslosigkeit im Anschluß an das Studium verhindern kann. In diesem Sinne werden Studierende durch zielgruppen- und arbeitsmarktorientierte Weiterbildungsangebote für den Berufseinstieg qualifiziert.

**Cash-flow:** Ertragskraft eines Unternehmens. Finanzielle Stromgröße, die den in einer bestimmten Periode erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuss angibt, in der Regel abgeleitet aus den Jahresabschlussdaten. Sobald Hochschulen unternehmerisch tätig werden, lässt sich auch für sie der C.-f., also ihre Innenfinanzierungskraft angeben. Berücksichtigt werden muss, dass die zugrundeliegenden Daten immer aus der Vergangenheit stammen, ihr prospektiver Aussagewert daher begrenzt ist. Ermittelt wird der C.-f. wie folgt: Erträge minus Aufwendungen, korrigiert um nicht zahlungswirksame Positionen (z.B. Veränderung von Vorräten, Forderungen, Verbindlichkeiten, Rückstellungen), ergänzt um zahlungswirksame Vorgänge, die nicht Aufwand oder Ertrag sind (z.B. Kredittilgungen, Kreditaufnahme, Ausschüttungen, Kapitalerhöhungen).

**C-Besoldung:** Spezielle Besoldung für wissenschaftliches Personal an Hochschulen; wird seit 2005 abgelöst durch die →W-Besoldung; s.a. →Besoldung, →Besoldungsreform.

**CEE:** Abk. für Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education. Regionales Subnetwork von →INQAAHE für die mittel- und osteuropäischen Mitgliedsstaaten. <http://www.staff.amu.edu.pl/~ects/uka/subnetwork.html>

**Centers of excellence:** Räumliche und institutionelle Konzentrationen von herausragenden fachlichen Leistungen, in der Regel auf der Grundlage ebenso herausragender Sachausstattungen und finanziellen Möglichkeiten, um exzellentes Personal zu gewinnen und mindestens mittelfristig zu binden.

**Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education** →CEE

**Centrum für Hochschulentwicklung:** Abk. CHE. Zur Initiierung und Unterstützung von Reformen im deutschen Hochschulwesen haben die →Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und die Bertelsmann Stiftung 1994 das CHE gegründet. Es versteht sich als Denkfabrik und Beratungsagentur für das deutsche Hochschulsystem. Als gemeinnützige Institution entwickelt das CHE Konzepte und lotet in Pilotprojekten gemeinsam mit Hochschulen und Bundesländern Gestaltungsspielräume aus. Als seine zentralen Aufgaben und Ziele beschreibt das CHE, Beiträge zu leisten, um die →Autonomie der Hochschulen stärken, ihre Wissenschaftlichkeit zu unterstützen, ihre Profilierung zu fördern (→Profil, Profilbildung), ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern, ihre →Wirtschaftlichkeit zu verbessern, ihre internationale Orientierung auszuweiten (→Internationalisierung) sowie die multimedialen Techniken in →Forschung und Lehre zu nutzen. Das orientierende →Leitbild ist dabei die Hochschule als →Dienstleistungsunternehmen. Entsprechend bemüht sich das CHE auszutesten, wie weit betriebswirtschaftliche Instrumente und Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre für Hochschulen nutzbar gemacht werden können. <http://www.che.de>

**CEPES** →UNESCO-CEPES

**Change Management:** Im Zuge eines zunehmend wettbewerblichen Selbstverständnisses von Organisationen, die bislang nicht unternehmensförmig organisiert sind, übernehmen auch Behörden, Verbände, soziale Einrichtungen oder Hochschulen Managementelemente (→Management). Diese Neigung wird an Hochschulen durch den Wandlungsdruck, dem sie sich ausgesetzt sehen, verstärkt. Die traditionelle →akademische Selbstverwaltung und die nebengeordnete kameralistisch basierte →Hochschulverwaltung gelten als unzureichend verbindlich (Selbstverwaltung) bzw. unzureichend flexibel (Hochschulverwaltung) für die Anforderungen des Wandels. Daher bildet sich in Gestalt des C.M. eine spezifische Form des Managements heraus, die nicht auf die Optimierung des Bestehenden orientiert ist, sondern auf dessen zielgebunden organisierte Trans-

formation. C.M. ist das Management des geplanten organisationalen Wandels unter besonderer Berücksichtigung der spezifischen Schwierigkeiten, die der Gestaltung hoch komplexer und vernetzter sozialer Systeme innewohnen. Letzteres erfordert besondere Instrumente, u.U. auch Meta-Steuerung, d.h. indirekte, erst längerfristig wirkende Steuerung höherer Ebene. Die Anwendung sog. Bombenwurf- oder Konkursstrategien oder die Änderung durch Anordnung ist in der Praxis durchaus verbreitet, doch handelt es sich dabei um problematische Strategien: Sie sind entweder unwirksam oder nicht nachhaltig oder mit unvermeidbaren sozialen Kosten verbunden. Wie jedes Management umfasst auch C.M. Aktivitäten in drei Dimensionen: Organisationsentwicklung (Veränderung der Strukturen und Prozesse), Personalentwicklung (Veränderung des Verhaltens) sowie Kulturentwicklung (Veränderung der Werte und Normen).

**CHE** →Centrum für Hochschulentwicklung

**CHEA:** Abk. für U.S. Council for Higher Education Accreditation. Zentrale amerikanische Akkreditierungseinrichtung, die eine dem deutschen →Akkreditierungsrat vergleichbare Koordinierungs- und Überwachungsfunktion (Anerkennung der einzelnen Akkreditierungsorganisationen) wahrnimmt. <http://www.chea.org>

**CHEPS:** Abk. für Center for Higher Education Policy Studies. 1984 gegründetes Forschungsinstitut an der Universität Twente in Enschede (Niederlande), das interdisziplinäre und international vergleichende →Hochschulforschung und Politikanalyse mit dem Schwerpunkt Hochschulsysteme und Hochschulinstitutionen betreibt. Die inhaltlichen Forschungsfelder sind insbesondere (1) die europäische Integration im Hochschulbereich (→Europäisierung), Hochschulpolitiken in den einzelnen europäischen Staaten und die Geschichte der hochschulischen Bildung; (2) die aktuellen organisationalen Wandlungsprozesse im Hochschulbereich, der akademische Arbeitsmarkt, die →Steuerung von Hochschulsystemen und die Verbindungen zwischen Hochschulausbildung und Arbeitsmarkt; (3) die Formen und Auswirkungen von →Internationalisierung und →Globalisierung im Hochschulbereich, Informations- und Kommunikationstechnologien. Das Institut arbeitet mit fünfjährigen Forschungsprogrammen, dessen aktuelles (2001-2005) sich dem Themenkomplex „Higher Education and the Stakeholder Society“ widmet. [www.utwente.nl/cheps/](http://www.utwente.nl/cheps/)

**Cluster:** Zur Bildung eines C. werden thematisch und fachlich verwandte Institute, Einrichtungen und Unternehmen lokal zusammengeführt bzw. ihre Ansiedlung innerhalb eines bestimmten lokalen Radius wird zielgerichtet gefördert mit dem Ziel, Ressourcen, Kompetenzen und Aktivitäten zu bündeln, zu vernetzen und dadurch synergetische Effekte zu erzeugen.

**Clusterakkreditierung:** Sonderform der →Programmakkreditierung, bei der verschiedene →Studienprogramme in einem Akkreditierungsverfahren (→Akkreditierung) zusammengefasst, dann aber die Prüfung und Beurteilung nach den Verfahrensgrundsätzen der Programmakkreditierung durchgeführt werden. Vorteile kann die C. als ressourcensparende Begutachtung dort entfalten, wo disziplinär nahe beieinander liegende →Studiengänge (z.B. ein →Bachelorprogramm und mehrere inhaltlich darauf aufbauende →Masterprogramme) gemeinsam begutachtet werden; hier sind Synergieeffekte (Zeit- und Kostenersparnis) erreichbar. Kritisch wird die C. gesehen, wenn es dem Begutachtungsverfahren (z.B. durch eine zu große Menge an zu akkreditierenden Programmen oder durch eine zu starke disziplinäre Heterogenität) an analytischer Tiefe mangelt. Entscheidendes Gewicht hat daher auch und besonders bei der C. die Zusammensetzung der Gutachter/innengruppe (→Peer-Review) und das Verfahrensdesign. Die formalen und inhaltlichen Grundsätze der C. entsprechen denen der Programmakkreditierung, die für Studiengänge an staatlich anerkannten Hochschulen in Deutschland vom →Akkreditierungsrat festgelegt werden. Durchgeführt werden die Verfahren von →Akkreditierungsagenturen.

**Coaching:** Betreuende Führung, die innerhalb einer Organisation die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, sozialen Räumen und Prozessen moderiert. Auch: begleitende Betreuung, die einen Umgestaltungsprozess von außen (d.h. ohne die sog. Betriebsblindheit) analysiert und im Sinne einer Supervision unterstützt.

**College:** Unter diesem Namen firmieren unterschiedliche Typen von Schulen bzw. Einrichtungen des tertiären Bildungssektors. In Großbritannien heißen einige Institute an →Universitäten C., aber auch manche höheren Schulen. In den Vereinigten Staaten sind C. unter den Namen →Junior C. oder →Community C. teils Schulen für Berufsbildung oder höhere Allgemeinbildung, die mit einem Abschluss als →Associate oder als →Bachelor abgeschlossen werden; teils sind sie Universities gleichgestellt oder als →Four-year Colleges Bestandteile von Universities.

**Community College:** Berufs- bzw. allgemeinbildendes 2-Jahres-College in den USA, i.d.R. mit dem Abschluss →Associate of Arts bzw. Associate of Science.

**Computer Assisted Learning, Computer Assisted Teaching:** Abk.en CAL bzw. CAT. Unter CAL versteht man Lernen mit Lernsystemen zur Unterstützung der Lernenden, die Texte bereitstellen sowie Fragen und Übungen anbieten, welche durch den Computer kontrolliert werden können. Der Vorteil dabei ist, dass die Inhalte durch die Verwendung unterschiedlicher Medien auf verschiedene Arten und ansprechend aufbereitet werden können. Dies kann die Motivation fördern und unterschiedlichen Lernertypen differenzierte Zugänge eröffnen. CAT unterstützt in vergleichbarer Weise die Aktivität der Lehrenden; s.a. →Web Based Training, Web Based Learning.



**Contracting out:** Bezeichnung für diverse Verfahren zur Auslagerung oder zur externen Beschaffung von Organisationsdienstleistungen; s.a. →Outsourcing.

**Controlling:** Fortwährendes Abgleichen von definierten →Zielen und laufendem Prozess einerseits sowie permanentes Neujustieren des Prozesses auf die definierten Ziele hin. Hierzu wird ein Informationssystem (→Berichtssystem) benötigt, mit Hilfe dessen jederzeit zu ersehen ist, wo die Vorgänge zielorientiert laufen und wo problematische Abweichungen vorkommen. Dazu müssen die Informationen empfängerspezifisch aufbereitet und der Datenwust zu verständlichen Auskünften verdichtet werden. C. koordiniert also die Planung, die Informationsversorgung und die Erfolgskontrolle. Neben der Ermittlung von Soll-Ist-Abweichungen umfasst es Ursachenanalyse, Maßnahmen zur Gegensteuerung und ggf. sofortige Planänderungen. Wo die Informationen möglichst breit zugänglich gemacht werden – wie es sich etwa an einer Hochschule anbieten würde –, können im Idealfall alle Beteiligten zu Akteuren des C. werden. Indem durch gut aufbereitete Informationen Schwachstellen für alle Beteiligten kenntlich werden, lassen sich gezielte Interventionen der Führungsebene zurücknehmen zu Gunsten gleitender Selbstkorrekturen der untergeordneten Ebenen. Unterschieden werden kann zwischen strategischem C., das der Effektivitätssteigerung dient (→Effektivität), und operativem C., das der Effizienzsteigerung dient (→Effizienz). Ein hochschuladäquates Controlling muss vor allem folgende Besonderheiten berücksichtigen: die unscharfe Zieldefinition in Forschungsprozessen, die funktional notwendige Fehlertoleranz in Lehre und →Forschung und die Autonomie der Beteiligten, die sich mit Detailkontrolle schlecht verträgt; s.a. →Projektcontrolling.

**Corporate Design:** Bestandteil einer Managementstrategie, die auf die Schaffung eines einheitlichen Images der Organisation gegenüber der Öffentlichkeit zielt. Unterstützt Bemühungen um eine →Corporate Identity durch ein in sich geschlossenes Erscheinungsbild der Organisation nach außen.

**Corporate Identity:** Auch „Unternehmensidentität“ oder „Organisationsidentität“. Managementkonzept, das gerichtet ist (a) auf den Ausbau von Identifikationsmöglichkeiten der Mitarbeiter mit den Organisationszielen und (b) die Schaffung eines einheitlichen Images der Organisation gegenüber der Öffentlichkeit. Hinsichtlich der systematischen Entwicklung von internen Identifikationsmöglichkeiten ist an Hochschulen insbesondere ein Problem zu lösen: das der Spannung zwischen Identifikation und subjektiver Autonomie. Nicht nur verträgt sich der an Hochschulen stark verankerte Gedanke der individuellen Autonomie kaum mit Identitätskonzepten. Darüber hinaus benötigen reformfreudige Institutionen Mitglieder, die Entscheidungsspielräume ausfüllen, damit Verhaltensrisiken eingehen und auf diese Weise Kreativität entwickeln. Identifikation verbindet sich jedoch nicht per se mit individueller Autonomie, sondern fördert eher das Gegenteil. Die Spannung kann möglicherweise produktiv ausgefüllt werden,

indem subjektive Entscheidungsspielräume eingeräumt und die Verhaltensrisiken institutionell akzeptiert und aufgefangen werden. Dennoch erscheinen C.I.-Bemühungen an Hochschulen nur bedingt als sachgerecht und erfolgversprechend: Denn neben der Autonomieorientierung zeichnen sich Hochschulen sowohl im studentischen wie im Lehrkräftebereich durch hohe Fluktuation aus. Beides zusammen läßt es als angemessener erscheinen, sich auf die Entwicklung funktionierender Mechanismen sozialer Integration zu konzentrieren statt auf identitätspolitische Anstrengungen.

**Cost Center:** Neben dem →Profit Center Form der →Verantwortungszentren. Eine Organisation wird in eigenständig handelnde Bereiche zerlegt, und die einzelnen damit entstehenden C.C. werden ausschließlich über die →Kosten gesteuert. Voraussetzung ist, dass die Kosten durch eigene Entscheidungen auch tatsächlich beeinflusst werden können. Im Unterschied zum Profit-Center hat das C.C. keine Ergebnis-, sondern nur Kostenverantwortung. Soweit das Modell auch für Hochschulen diskutiert bzw. erprobt wird, lässt es sich am ehesten mit →Kostenstellen vergleichen.

**Course Catalogue** →Kurskatalog

**Credits:** Im Zuge der Neuorientierung der hochschulischen Ausbildung an Kompetenzprofilen seit den 1990er Jahren hat die Arbeitsbelastung der →Studierenden eine besondere Aufmerksamkeit erfahren. Um diese in quantitativ vergleichbaren Angaben ausdrücken zu können, wird sie innerhalb von Leistungspunktsystemen (→Credit-Point-System, z.B. das →ECTS) in numerische Werte übersetzt. Die C., Kreditpunkte oder Leistungspunkte werden einer bestimmten Lehreinheit zugeordnet, um das für den Kurs erforderliche Arbeitspensum der Studierenden zu beschreiben. Sie spiegeln somit den quantitativen Arbeitsanteil wider, der für jede Veranstaltung im Verhältnis zum geforderten Studienpensum für den erfolgreichen →Abschluss eines gesamten akademischen Jahres an der Hochschule aufgewendet werden muss (d.h. Vorlesungen, praktische Arbeiten, Seminare, Tutorien, Exkursionen, Eigenstudium in der Bibliothek und zu Hause sowie Prüfungen und andere Formen der Leistungsbewertung). Sie berücksichtigen das gesamte Studienpensum und nicht nur die lehrkraftgebundenen Veranstaltungen. Für einen →Bachelorstudiengang wird i.d.R. eine C.-Anzahl von 180, für einen →Masterstudiengang von 120 zu Grunde gelegt. Pro Semester sind durch Vollzeitstudierende daher durchschnittlich 30 C. nachzuweisen. Mit anderen Worten: Ein Credit entspricht einem Sechzigstel des zeitlichen Jahresarbeitsaufwandes.

**Credit Points:** Multiplikation der →Credits mit den Notenpunkten (→Grade Points). Werden alle C.P. zusammengezählt und dann durch die Gesamtzahl der Credits geteilt, ergibt das die Gesamtabschlussnote.

**Credit-Point-System:** Das C.-P.-S. hat zwei wesentliche Elemente. Zum einen sammeln die →Studierenden nicht mehr Scheine für absolvierte Lehrveranstaltungen, sondern Kreditpunkte (→Credits). Das erleichtert die Übertragung erbrachter Leistungen auf andere Studiengänge oder Hochschulen. Zum anderen ermöglicht das System eine Gestaltung des Studiums, bei der die Prüfungen vollständig in den Ablauf des Studiums eingebunden sind. Unmittelbar zum Abschluss der einzelnen Lehrveranstaltungen werden jeweils die dargebotenen Inhalte abgeprüft und ggf. der Studienerfolg bescheinigt; gesonderte Zwischen- und Abschlussprüfungen entfallen (→studienbegleitendes Prüfen). Nicht bestandene Klausuren werden mit Minuspunkten, die eine bestimmte Höchstzahl nicht überschreiten dürfen, auf dem Konto vermerkt. Die Punkte messen dabei das erbrachte Arbeitspensum, Benotungen erfolgen extra. Als Vorteile des System werden gewertet: erhöhte →Transparenz, insofern jede/r Studierende immer weiß, wo er/sie gerade im Studium steht; Vermeidung unzuträglicher punktueller Belastungen im Studienverlauf wie auch Abbau von Examensängsten; Straffung des Studiums und Verbesserung der →Studierbarkeit des jeweiligen Studiengangs; Erleichterung der internationalen →Mobilität, insbesondere im Rahmen des →ECTS. Als Nachteil gilt die (bislang bestehende) Kompliziertheit des Systems: Es arbeitet mit Bonus- und Malus-Punkten, Fach- und Zeitgewichtungen sowie Sonderregelungen. Eine konsequente Anwendung des Systems erfordert eine strikte →Modularisierung des Studiums.

**Credit Transfer System** →ECTS; →Credit-Point-System

**Curricularnormwert:** Gibt die Lehnachfrage bzw. den Lehrbedarf pro →Studierende/r eines →Studienganges an. Die Einheit sind die →Semesterwochenstunden (SWS). Im Zusammenhang mit dem →Lehrdeputat lässt sich dann die Lehrkapazität einer Hochschuleinrichtung berechnen. Die Berechnung erfolgt folgenderweise:  $c = (L \times f)$  geteilt durch  $g$  [ $L$  = Anzahl der SWS des jeweiligen Studiengangs nach unterschiedlichen Lehrveranstaltungsarten;  $f$  = →Anrechnungsfaktor;  $g$  = Gruppengrößen nach Lehrveranstaltungen, d.h. →Betreuungsrelation].

**Curriculum:** Studienverlauf, bestehend aus inhaltlichen Elementen und organisatorischer Gestaltung; wird in der Studienordnung geregelt; s.a. →Studienprogramm, →Kerncurriculum.

# D

**D-A-C-H:** D-A-C-H ist ein regionales Netzwerk, dem der deutsche →Akkreditierungsrat, der Österreichische Akkreditierungsrat, der Österreichische Fachhochschulrat und das Schweizer Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung angehören. Das Ziel der Zusammenarbeit ist, die gegenseitige →Anerkennung von Ergebnissen der Akkreditierungsverfahren zu erreichen (→Akkreditierung). Schritte dazu sind u.a. die Entwicklung eines gemeinsamen „code of good practice“, die Erarbeitung von Richtlinien für die →Qualitätssicherung von →Akkreditierungsagenturen und die Zusammenarbeit in grenzüberschreitenden Akkreditierungsverfahren.

**DAKS-Runde:** Abk. für Darmstadt-Kassel-Runde. Hochschulpolitische Initiative von Hochschulforschern aus Kassel (→Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und →Hochschulforschung an der Universität GH Kassel) und Darmstadt, die seit 1997 regelmäßig zweimal im Jahr einen Kreis von Experten und Expertinnen versammelt, um aktuelle Fragen der →Hochschulreform zu diskutieren. Die Veranstaltungen unter dem Titel „hochschule innovativ: Ideen, Impulse, Projekte in internationaler Perspektive“ werden in dem Newsletter „hochschule innovativ“ zeitnah dokumentiert. Zur Darmstadt-Kassel-Runde gehören Präsidenten, Rektoren, Hochschulforscher und Angehörige von Wissenschaftsverwaltungen, Wissenschaftsorganisationen und Stiftungen. Sie kommen zu ein- bis zweitägigen Workshops in der Veranstaltungsreihe zusammen. Zum jeweiligen Thema stellen internationale Gäste Reformansätze aus ihren Ländern vor, resümiert ein Wissenschaftler den einschlägigen Forschungsstand und skizzieren Hochschulexperten den Entwicklungsstand an deutschen Hochschulen.

**Darmstadt-Kassel-Runde** →DAKS-Runde

**Datenschutz:** Im Rahmen der Einführung eines →Controllings an Hochschulen entstehen Kollisionen zwischen Datenschutzrecht einerseits und dem Bemühen, in der →Kosten-Leistungs-Rechnung Finanzdaten und Leistungen auf einzelne Personen zu beziehen, andererseits. Hier sind Güterabwägungen nötig, nicht zuletzt im Hinblick auf künftig u.U. angestrebte Änderungen der Gesetzeslage.

**Dean:** Leiter eines →Departments (Fachbereich) an amerikanischen Hochschulen. Er kann im Regelfall auch von außerhalb der Hochschule rekrutiert werden. Im Unterschied zu Deutschland ist er mit weitgehenden administrativen und Weisungsbefugnissen gegenüber den HochschullehrerInnen des Departments ausgestattet. In dieser Hinsicht ist der sog. →starke Dekan, wie er sich zunehmend in deutschen Hochschulgesetzen findet, dem Dean nachgebildet.

**Deckungsfähigkeit, gegenseitige:** Bezeichnet die Möglichkeit, die in einem →Haushaltstitel veranschlagten Mittel dadurch zu überschreiten, dass an anderen Stellen Einsparungen geleistet werden. Gegenseitig ist die Deckungsfähigkeit, wenn Haushaltsansätze wechselseitig zur Verstärkung herangezogen werden dürfen. Neben der gegenseitigen gibt es auch die einseitige Deckungsfähigkeit. Mit Gewährung der D. wird der →Grundsatz der sachlichen Spezialität durchbrochen, da bewilligte Haushaltsmittel nicht nur für einen, sondern für mehrere Zwecke verwendet werden dürfen. Gegen eine Ausdehnung der D. wird eingewandt, sie verstoße gegen das parlamentarische Budgetrecht. Andererseits – so ihre Befürworter – fördere sie die →Wirtschaftlichkeit der Haushaltsführung durch eine begrenzte Flexibilisierung der Mittelverwendung, reduziere so die Notwendigkeit überplanmäßiger Ausgabebewilligungen und trage insoweit zur Berücksichtigung des Vorrangs der parlamentarischen Entscheidung bei.

**Degree** →Academic degree; →Double degree; →Joint degree; →Professional degree

**Dekan** →Starker Dekan

**Department:** An nordamerikanischen →Universitäten üblicher Zusammenschluss verwandter Fachgebiete zu einer Organisationseinheit, die fallweise dem deutschen →Fachbereich oder einem Institut an einer deutschen Hochschule vergleichbar ist. Dem D. steht ein →Dean vor.

**Deputatsstunden** →Lehrdeputat

**Deregulierung:** Im Hochschulsektor das Bestreben, die gesetzlichen Freiräume der Hochschulen zu erweitern, d.h. die Regelungsdichte zu vermindern und damit die Hochschulautonomie zu stärken (→Autonomie). Die D. gilt als wesentliche Voraussetzung für die →Flexibilisierung bzw. →Entbürokratisierung.

**Deutscher Bildungsserver** →Bildungsserver

**Deutsches Institut für Normung:** Abk. DIN, als eingetragener Verein organisiert, seit 1917 bestehendes Institut, das Normen erstellt und harmonisiert sowie ihre Anwendung organisiert. 600 Mitarbeiter/innen, darunter fast 50% Wissenschaftler/innen, erarbeiten gemeinsam mit ehrenamtlichen Fachleuten in den

Normenausschüssen DIN-Normen. Für Hochschulen wird dies insbesondere durch Bestrebungen relevant, im Rahmen des →Qualitätsmanagements die Normenreihe →DIN ISO 9000ff. zur →Zertifizierung von Fachbereichen, Instituten, Universitätskliniken, Professuren oder Verwaltungseinheiten zu nutzen.

**Deutsches Studentenwerk:** Abk. DSW. Bundesweiter Dachverband der örtlichen bzw. regionalen Studentenwerke, die als Anstalten öffentlichen Rechts die soziale Betreuung der →Studierenden sicherstellen (BAFöG-Amt, Wohnheimwesen, Mensen, Sozialberatung, mancherorts auch studentische Arbeitsvermittlung, daneben auch kulturelle Aufgaben). Im Kontext der →Hochschulreform vertritt das DSW offensiv eigene Positionen und thematisiert insbesondere die sozialen Aspekte des Studiums. So wendet sich das DSW gegen →Studiengebühren, Einschränkungen der Hochschulbildungsbeteiligung (→Bildungsbeteiligung) und mahnt Verbesserungen des →BAFöG an. <http://www.studentenwerke.de>

**Dezemberfieber:** In der kameralistischen Haushaltsführung verfallen nach dem →Jährlichkeitsprinzip alle zum jeweiligen Jahresende nicht verausgabten Mittel; dies und die Befürchtung, nicht verbrauchte Mittel führten zu pauschalen Kürzungen künftiger Haushaltszuweisungen, führt zu hektischer Ausgabenbetriebsamkeit am Ende jeden Jahres, um noch vorhandene Mittel auszugeben. Die Aufhebung des Jährlichkeitsprinzips im Zuge der →Flexibilisierung der Hochschulhaushalte soll dem entgegenwirken, indem nicht verausgabte Mittel ins nächste Haushaltsjahr übertragen werden können. Bislang konnte dadurch das D. aber nicht grundsätzlich abgeschafft werden, da die Befürchtungen hinsichtlich pauschaler Kürzung im nächsten Zuweisungsjahr bestehen bleiben.

**Dezentrale Hochschulverwaltung:** Eine dem →Subsidiaritätsprinzip folgende Organisation der →Hochschulverwaltung. Jede Zuständigkeit soll immer auf derjenigen niedrigstmöglichen Ebene angesiedelt sei, auf der sie angemessen ausfüllbar ist. Auf diese Weise können →top-down-Bestrebungen zurückgedrängt und das →bottom-up-Prinzip gestärkt werden.

**Dezentrale Mittelbewirtschaftung:** Verlagerung der Verantwortung für Personal und Finanzen sowie deren Organisation von der zentralen →Hochschulverwaltung in die Dekanate der →Fachbereiche bzw. →Fakultäten. Das heißt: Dort, wo bislang schon die fachliche Verantwortung für die hochschulische Leistungserbringung angesiedelt war, soll auch die Ressourcenverantwortung wahrgenommen werden. Die Fachbereiche werden in diesem Zusammenhang auch als „Verantwortungszentren“ (→Profit Center) bezeichnet. Die Vorteile werden in folgendem gesehen: Abbau von Komplexität, größere →Transparenz, Zuordenbarkeit von →Kosten und →Leistungen (→Kosten-Leistungs-Rechnung), Institutionalisierungsmöglichkeit für wettbewerbliche Mechanismen.

**Dezentrale Ressourcenverantwortung:** Verlagerung und dezentrale Bündelung der Verantwortung für Personal, Organisation, Finanz- und Sachmitteln auf Dienststellen vor Ort; s.a. →dezentrale Mittelbewirtschaftung

**Dezentralisierung:** Verantwortungsübertragung nach unten und dezentrale Ressourcenverfügung (→dezentrale Mittelbewirtschaftung; →dezentrale Ressourcenverantwortung), also Delegation von Entscheidungsbefugnissen dorthin, wo die größte Sach- und Problemnähe besteht; s.a. →dezentrale Hochschulverwaltung.

**Dienstherreneigenschaft:** Der Dienstherr ist eine juristische Person des öffentlichen Rechts, zu der die →Beamten in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen (Bund, Länder, Gemeinden und Gemeindeverbände). Die Dienstherrenfähigkeit kann durch Rechtsvorschrift auch anderen juristischen Personen des öffentlichen Rechts verliehen werden. Im Zusammenhang mit Bestrebungen nach →Stärkung der Hochschulleitung ist es eine wesentliche Reformforderung, die D. für das Hochschulpersonal den Hochschulleitungen zu übertragen. Davon erhoffen sich die Vertreter entsprechender Forderungen eine Verminderung von Eingriffsmöglichkeiten des Ministeriums in die Hochschule und die effektivere Chance, Dienstverstöße wie etwa die Nichterfüllung des →Lehrdeputats zu ahnden; s.a. →Personalhoheit.

**Dienstleistungen:** Arbeitsleistungen, die nicht Teil der Produktion materieller Güter sind. D. werden von Sachleistungen unterschieden. Sie sind weder lager- noch übertragbar; Erzeugung und Verbrauch der D. fallen zeitlich zusammen. Von D. sind Hochschulen in drei Dimensionen betroffen: (a) organisationsintern werden D. zur Unterstützung von →Forschung und Lehre erbracht, vornehmlich durch die →Hochschulverwaltung; (b) nach außen gerichtet erbringen Hochschulen D. für externe Interessenten, z.B. in der akademischen →Weiterbildung; (c) von außen nutzen Hochschulen D., nicht zuletzt, indem sie einzelne Bereiche zunächst auslagern, um deren Leistungen dann einzukaufen (→Outsourcing). Die Güte der D. bezeichnet man als Service-Qualität.

**Dienstleistungsunternehmen:** Gilt als ein mögliches →Leitbild für Hochschulen der Zukunft, die sich als Wettbewerber auf einem Forschungs- und Bildungsmarkt verstehen (→Wissenschaftsmarkt). Umstritten ist bislang noch, wer in einem solchen Modell die Lieferanten und die Kunden der Hochschulen wären (→Kundenorientierung) und worin deren →Produkte bestünden.

**Dienstrechtsreform:** Das öffentliche Dienstrecht an deutschen Hochschulen ist geprägt durch die Zweigleisigkeit von →Beamten und Angestellten, in anderer Terminologie: Staatsdienern und Arbeitnehmern. Es wird seit langem als hochschul inadäquat betrachtet. Die grundsätzliche Kritik fordert daher einen Systemwechsel, der den →Beamtenstatus im Wissenschaftsbereich abschafft; denn

die mit diesem verbundene Hierarchie und →Bürokratie möge wohl im Bereich der öffentlichen Verwaltung zweckrational sein, nicht jedoch in →Forschung und Lehre. Dem wird entgegen gehalten, dass der Beamtenstatus die beamteten HochschullehrerInnen vor Eingriffen in ihre individuelle →Wissenschaftsfreiheit sichere; so wirkungsvoll könne dies kein anderes Instrument leisten. Bisherige Reformversuche ziel(t)en darauf, einen mittleren Weg zu gehen. Leitideen der gegenwärtigen Reformansätze sind dreierlei: Stärkung des Leistungsprinzips, Flexibilisierung des Personaleinsatzes und Reduzierung der Versorgungsaufwendungen. Daneben erfordert auch eine konsequente →Globalisierung der Haushalte eine Abkehr vom Beamtenstatus im Hochschulbereich (→Personalmanagement). Um all dies zusammen zu führen, wird ein eigenes Hochschuldienstrecht diskutiert. Im einzelnen sind vor allem folgende Elemente einer Dienstrechtsreform in der Debatte: Verringerung der Verbeamtungsanlässe (z.B. durch →Zeitprofessuren), Stärkung →leistungsorientierter Besoldungs- bzw. Gehaltsbestandteile, Veränderungen der traditionellen Laufbahnstrukturen (→Habilitation, Abschaffung der; →Juniorprofessur); s.a. →Wissenschaftstarifvertrag.

**Dienstvertrag:** Privatrechtlicher Vertrag, durch den sich ein Vertragspartner dazu verpflichtet, bestimmte Dienste zu erbringen, und der andere Vertragspartner dazu, eine vereinbarte Vergütung zu zahlen. Anders als beim →Werkvertrag schuldet der Dienstverpflichtete die Tätigkeit als solche und nicht einen bestimmten Erfolg.

**Differenzierung:** Im Kontext der →Hochschul- und →Studienreform Bez. für die Ausbildung unterschiedlicher →Profile von Hochschulen bzw. Fachbereichen und die Diversifizierung von Studienangeboten (→Diversität).

**DIN** →Deutsches Institut für Normung; →DIN ISO 9000ff.

**DIN ISO 9000ff.:** Normenreihe des →Deutschen Instituts für Normung und der International Standard Organisation für systematisches →Qualitätsmanagement (QM). Mit Hilfe dieser kann ein umfassender Nachweis der Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens geführt werden; dieser Nachweis erfolgt durch eine →Zertifizierung des →QM-Systems. DIN ISO 9000 enthält einen allgemeinen Leitfaden zur Auswahl und Anwendung der Normen 9001 bis 9003 und erläutert Schlüsselbegriffe des Qualitätsmanagements. Die Normen 9001-9003 beinhalten Modelle zur externen Darlegung des QM-Systems eines Unternehmens (Nachweisführung für die geplanten, realisierten, dokumentierten und kontrollierten QM-Maßnahmen). 9001 als die umfassendste Darlegung bezieht sich auf Vertragsbeziehungen, die die Entwicklung und Lieferung eines →Produkts regeln, und die Verhütung von Fehlern. 9002 und 9003 sind Ergänzungen. 9002 ist anzuwenden, wenn der Lieferant die Fähigkeit nachweisen muß, die Prozesse in der Produktion und Montage so zu lenken, dass die geforderte Produktqualität



gewährleistet werden kann. 9003 ist anzuwenden, wenn es lediglich um eine Qualitätsendkontrolle der Produkte geht. 9004 Teil 1 stellt einen Leitfaden zum Aufbau eines internen QM für alle Ebenen der Aufbauorganisation und alle Phasen der Ablauforganisation dar. 9004 Teil 2 enthält einen Leitfaden für →Dienstleistungen. Als Anwendungsbereiche werden auch Verwaltung und →Wissenschaft sowie Schulung und Ausbildung genannt. Im weiteren gehören zur Normenfamilie DIN IOS 9000ff. auch die Teile 8402 (Definitionen zahlreicher QM-Begriffe), 10011 (Leitfaden für das →Qualitätsaudit) sowie 10013 (Leitfaden für die Dokumentation des QM-System im →QM-Handbuch). Die DIN ISO 9000, Teil 3 (Erstellung von Software) und die DIN ISO 9004, Teil 2 (Erbringungen von Dienstleistungen) gelten als diejenigen, die für Hochschulen adaptionsfähige Modelle bereitstellen. Die Normen sind vom Comité Européen de Normalisation (CEN) unter der Bezeichnung EN 29000ff. als europäische Normen übernommen worden.

**Diploma Supplement:** Bezeichnet einen Text mit einheitlichen Angaben, die zur Beschreibung von Hochschulabschlüssen (Hochschulgrade, Zertifikate, Prüfungen) und der damit verbundenen →Qualifikationen dienen. Es wird den offiziellen Dokumenten über einen Hochschulabschluss (Verleihungsurkunde, Prüfungszeugnisse) als ergänzende Information beigelegt. Ziel des D.S. ist es, die Bewertung und Einstufung von akademischen →Abschlüssen im internationalen Verkehr sowohl für Studien- als auch Berufszwecke zu erleichtern und zu verbessern. Die Initiative zu seiner Einführung haben 1998/99 die →Europäische Union, der Europarat und die Bildungsabteilung der →UNESCO (→UNESCO-CEPES) unternommen; ihnen haben sich inzwischen die meisten europäischen Staaten angeschlossen. Es wird gewöhnlich in englischer Sprache ausgestellt und durch ein standardisiertes Dokument ergänzt, das die Besonderheiten des Hochschulsystems in dem Land vorstellt, in dem der Abschluss erworben wurde („National Statement“).

**Diplomstudiengang:** Element des traditionellen deutschen Studienangebotes, umfasst das Studium eines Faches bis zum berufsqualifizierenden Abschluss, dem Diplom (z.B. Diplom-Ingenieur, Diplom-Mathematiker, Diplom-Psychologe). D. finden sich vorwiegend in den Ingenieur-, Natur- und Wirtschaftswissenschaften, aber auch in einigen Fächern der Geistes- und Sozialwissenschaften. Dabei muss i.d.R. nach der Hälfte der Studienzeit eine Vordiplomprüfung abgelegt werden, in der die bisher erlernten Grundlagen im jeweiligen Studienfach geprüft werden. Der organisatorische Ablauf und einzuhaltende Fristen sind in der Diplomprüfungsordnung festgeschrieben. Diese werden auf der Grundlage von Rahmenprüfungsordnungen von den Kultusministerien der Länder geprüft und zugelassen (→GemKo). Vor allem im Hauptstudium (nach dem Vordiplom) sind →Differenzierungen durch Studienschwerpunkte und Vertiefungsrichtungen möglich; dazu gehört auch das Studium von Teilgebieten anderer Fächer (Nebenfachprüfung für einen D.).

**Diskretionäre Verfahren:** Fallweise Mittelwahl und Mitteldosierung. Im Unterschied zum regelgebundenen Mitteleinsatz ermöglichen diskretionäre Verfahren größere Flexibilität im Umgang mit veränderlichen Entscheidungsproblemen. Nachteilig sind die geringeren Kontrollmöglichkeiten hinsichtlich der Angemessenheit getroffener Entscheidungen.

**Dissertation** →Promotion

**Diversität:** Ursprünglich aus der Biologie stammender Begriff (die Variabilität unter lebenden Organismen jeglicher Herkunft, die Vielfalt innerhalb der Arten und zwischen den Arten sowie die Vielfalt der Ökosysteme). Im Rahmen der Studienreformaßnahmen findet der Begriff in zweierlei Ausprägung Verwendung: (a) bezeichnet er die Vielfältigkeit der →Studierenden, deren Studienmotive und -kompetenzen und fordert dazu auf, diese Elemente im Rahmen eines „Diversitätsmanagements“ bei der Studiengangsentwicklung und -durchführung zu berücksichtigen; (b) wird von D. gesprochen, wenn darauf hingewiesen werden soll, dass in der derzeitigen Reformphase möglichst unterschiedliche und miteinander konkurrierende Maßnahmen der →Studienreform erprobt werden und damit prozess- und ergebnisoffen gestaltet werden sollten. An US-amerikanischen Hochschulen bezeichnet *diversity* die Vielfalt der Zusammensetzung von Lehrkörper, Studierendenschaft und Verwaltung hinsichtlich der Repräsentanz von Minderheiten und der Ausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses.

**Doktorandenkolleg:** Form der Doktorandenausbildung, bei der die Promovierenden im Rahmen einer kollektiven Ausbildungssituation zusammen mit anderen Promovierenden ihre →Promotion absolvieren. Die eigentliche Arbeit am Dissertationsprojekt wird dabei durch gemeinsame Veranstaltungen ergänzt, die einen wissenschaftlichen Arbeitszusammenhang herstellen, Gelegenheit zu Austausch und Diskussion bieten und den Fortschritt der Arbeit an der Dissertation kontinuierlich sicherstellen sollen. Von politischer Seite finden D. zunehmende Unterstützung als Maßnahme zur Verkürzung der Promotionszeiten und zur Erhöhung der Erfolgsquote. Im Unterschied zu →Graduiertenkollegs ist es in D. nicht notwendig, dass alle Dissertationsthemen einem gemeinsamen Forschungsprogramm entstammen müssen.

**Doktor** →Promotion

**Doppeldiplome** →Double degree

**doppelte Buchführung** →Doppik

**Doppelhaushalt:** Haushalt mit einer zweijährigen Geltungsdauer.

**Doppelte Legitimation:** Zweifache Bestätigung einer Hochschulleitung durch (a) ein hochschulinternes Wahlverfahren und (b) ein zwischen Hochschule und Staat angesiedeltes Gremium, bspw. →Hochschulrat oder →Kuratorium. Die dahinter stehende Idee ist, dass auf diese Weise KandidatInnen zum Zuge kommen, die gleichermaßen interne wie externe Akzeptanz genießen.

**Doppelte Mehrheit:** bez. das Verfahren der Beschlussfassung in Hochschulgremien, bei dem sowohl die Mehrheit des jeweiligen Gremiums insgesamt wie auch die Mehrheit der dem Gremium angehörenden ProfessorInnen erreicht werden muss.

**Doppik:** Doppelte Buchführung, wie sie für das →kaufmännische Rechnungswesen charakteristisch ist. Jeder Gutschrift auf einem Konto muss die Belastung eines anderen entsprechen. Das Prinzip ist also Soll und Haben, während in der traditionellen →Kameralistik Ist und Soll gelten. Derart werden systematisch die Stromgrößen (Einnahmen und Ausgaben) mit den Bestandsgrößen (Vermögen und Schulden) verbunden. Auf diese Weise erfasst die D. alle Vorgänge, durch die sich Vermögenswerte ändern, so insbesondere durch die Abschreibungen den gesamten Werteverbrauch, statt nur die Ausgaben.

**Double degree:** →Abschluss, der am Ende eines Studiums steht, das partnerschaftlich von Institutionen aus verschiedenen Ländern angeboten wird und zu einem anerkannten gemeinsamen Abschluss führt. Im Unterschied zu →Joint degrees, bei denen nur ein einziges Diplom mit Siegel und Unterschrift beider Hochschulen vergeben wird, wird bei D.d. von jeder teilnehmenden Hochschule ein Diplom ausgestellt – das Diplom der (deutschen) Heimathochschule wie auch der entsprechende akademische Abschluss der (ausländischen) Partnerhochschule. Daher ist es nicht notwendig, dass beide Hochschulen ein identisches →Studienprogramm anbieten (→integrierter Studiengang). In einem Vertrag wird festgelegt, welche Teile des jeweiligen Studienplans von den Austauschstudierenden unbedingt zu absolvieren sind, um Anspruch auf den Studienabschluss zu haben. Der D.d. sollte nur eine Vorstufe zu einem Joint degree darstellen, wenn die Gesetzgebung im Land die Vergabe einer gemeinsamen Urkunde (noch) nicht erlaubt.

**Drei-Körbe-Modell:** Ursprünglich vom Deutschen Studentenwerk (DSW) entwickeltes Modell zur elternunabhängigen Studienfinanzierung. Bisher an die Eltern von →Studierende überwiesene Transferleistungen (Kindergeld, Ortszuschlag, Steuerfreibeträge) sollen unabhängig vom Elterneinkommen als Sockelförderung direkt an die Studierenden ausgezahlt werden (Korb 1). Zu dieser Unterstützung kommt ein Förderbeitrag, der nach dem Einkommen der Eltern berechnet und zum Teil als Zuschuss, zum Teil als zinsloses Darlehen gewährt wird (Korb 2). Schließlich können Studierende, die die →Regelstudienzeit überschritten haben, als Abschlussförderung ein maximal zweisemestriges verzinstes

Darlehen in Anspruch nehmen, um ihr Studium abzuschließen (Korb 3). Beabsichtigt wird von den Befürwortern des Modells eine höhere Verteilungsgerechtigkeit und Zielgenauigkeit der staatlichen Studienförderung sowie eine Anhebung der Gefördertenquote. Das Modell ist von zahlreichen Parteien und Organisationen (z.B. FDP, SPD, GEW, →KMK) in seinen Grundzügen unterstützt und zum Teil weiterentwickelt worden; nachdem seit 1999 eine grundlegende Reform des →BAFöG und eine Übernahme des Modells durch die rot-grüne Bundesregierung erwartet worden war, beendete Anfang 2000 der Bundeskanzler solche Spekulationen mit einer entschiedenen Ablehnung einer solchen Reform. Begründet wurde dies mit verfassungsrechtlichen Bedenken gegenüber der für eine Umgestaltung des BAFöG notwendigen Reform des Familienlastenausgleichs.

**Drittelparität:** Bez. für die Besetzung eines Hochschulgremiums mit Angehörigen dreier Mitgliedergruppen – Hochschullehrer/innen, akademischer Mittelbau und →Studierende – in jeweils gleicher Anzahl. Bundesverfassungsgericht und Landesgesetzgeber haben die Anwendungsmöglichkeiten der D. deutlich eingeschränkt, indem für die meisten Gremien Professorenmehrheiten vorgeschrieben wurden; s.a. →Viertelparität, →Gruppenhochschule/Gruppenuniversität.

**Drittmittel:** Finanzmittel, die einem oder einer Wissenschaftler/in oder einer Hochschuleinrichtung von dritter Seite, also außerhalb des normalen →Hochschulhaushalts, zur Verfügung gestellt werden. Größte Drittmittelgeber in Deutschland sind die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Stiftungen, Bundesministerien und zunehmend auch europäische Institutionen. Insbesondere in den natur- und ingenieurwissenschaftlichen sowie medizinischen Bereichen treten auch Wirtschaftsunternehmen als bedeutende Drittmittelgeber auf. Problematisch daran können aus der Sicht einer Hochschule, die in öffentlicher Verantwortung steht, vor allem zwei Dinge sein: zum einen ethisch bedenkliche Forschungsthemen und zum anderen Veröffentlichungsbeschränkungen für die Projektergebnisse seitens des Drittmittelgebers.

**Drittmittelstelle:** Am Stichtag besetzte Beschäftigungsstelle, die aus →Drittmitteln finanziert wird und damit nicht zum →Stellenplan der Hochschule gehört. Drittmittelbeschäftigte erhöhen ebenso wie Teilzeitbeschäftigte die Anzahl der an der Hochschule tatsächlich Beschäftigten über die Anzahl hinaus, die der Stellenplan ausweist.

**Drittmittelquote:** Anteil der einer Hochschule, einem Fachbereich, Institut oder einer Professur zur Verfügung stehenden Mittel, die nicht aus dem regulären Haushalt stammen, sondern von Dritten (→Drittmittel). Die D. wird häufig als →Leistungskriterium in →Evaluationen und →Rankings herangezogen, um das Ausmaß des Erfolges auf dem →Wissenschaftsmarkt zu messen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass daraus ohne die Einbeziehung weiterer Kriterien keine

Aussagen über die →Qualität der drittmittelfinanzierten →Forschung abgeleitet werden können: Drittmittelforschung bezeugt häufig die Fähigkeit, den Forschungsmainstream zu bedienen, nicht aber innovative Projekte zu realisieren.

**Drop-out-Quote:** Quote derjenigen pro Altersjahrgang, die zwar ein Studium aufgenommen haben, dieses aber abbrechen, ohne einen Abschluss zu erlangen; s.a. →Studienabbruch.

**Dualer Studiengang:** Ausbildungsangebot, dass das Studium an einer Hochschule oder →Berufsakademie mit einer praktischen Ausbildung im Betrieb kombiniert. Studierende wechseln dabei kontinuierlich zwischen Theoriephasen an der Hochschule oder Akademie und praktischen Phasen im Ausbildungsbetrieb; am Ende der Ausbildung werden sowohl ein wissenschaftlicher Abschluss (→Diplom oder →Bachelor) wie ein Berufsabschluss erworben. Grundlage der Ausbildung ist ein Ausbildungs-, Praktikanten- oder Volontariatsvertrag; Ausbildungsinhalte und -formen sollen in enger inhaltlicher und organisatorischer Abstimmung zwischen Hochschule bzw. Akademie und Ausbildungsbetrieb festgelegt werden. An Berufsakademien sind alle Studiengänge d.S., an Fachhochschulen gibt es in beschränktem Umfang auch duale Studienangebote.

**Durchlässigkeit:** Schlagwort aus der politischen Debatte, das vor allem in zwei Bedeutungen gebraucht wird: (a) bezeichnet es im Zuge einer Flexibilisierung des Ausbildungssystems die politisch gewollte Möglichkeit, zwischen den →Hochschultypen, aber auch zwischen dem Hochschulsystem und dem →Arbeitsmarkt ohne Schwierigkeiten wechseln zu können und z.B. Phasen der Berufstätigkeit und der akademischen Ausbildung abzuwechseln; (b) bezeichnet es die politische Forderung nach einer Offenhaltung von höher qualifizierenden Masterangeboten (→Master) für alle →Studierenden, die einen Bachelorabschluss (→Bachelor) erworben haben bzw. die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Profiltypen – →Universität und →Fachhochschule – wechseln zu können. Zu einem widersprüchlichen Gebrauch kommt es, wenn z.B. zwar die Durchlässigkeit des Systems →gestufter Studiengänge nach Hochschultypen zugestanden, gleichzeitig aber eine Abschottung durch →Eignungsprüfungen und Übergangsquoten für den Masterbereich gefordert wird.

# E

**ECA:** Abk. für European Consortium for Accreditation in Higher Education. 2003 eingerichtetes Konsortium, in dem Österreich, Deutschland, Irland, die Niederlande, Flandern, Norwegen, Spanien und die Schweiz vertreten sind. Es handelt sich dabei um ein vorerst bis 2007 zeitlich begrenztes Projekt mit dem Ziel der wechselseitigen Anerkennung von Akkreditierungsentscheidungen durch die teilnehmenden Staaten (→Akkreditierung). <http://www.eaconsortium.net>

**Eckdatenverordnung:** Rechtsverordnung des nordrhein-westfälischen Wissenschaftsministeriums zu quantitativen Eckdaten für Studium und Prüfungen (1993). Galt längere Zeit bei deutschen Ministerialverwaltungen als innovatives hochschulpolitisches Steuerungsinstrument. Ihre Anliegen sind unterdessen großteils Bestandteil novellierter Landeshochschulgesetze geworden. Die Verordnung sollte einen neuen Einstieg in die →Studienreform gewährleisten mit dem Ziel, Studium und Prüfungen inhaltlich zu entlasten, den Studienverlauf transparenter zu gestalten und die Prüfungsorganisation zu verbessern. Sie gab quantitative Obergrenzen für strukturelle Studiengangsmarkte vor, die für die →Studierbarkeit wichtig sind (Studienvolumen, Leistungsnachweise und Fachprüfungen, Bearbeitungszeit von Abschlussarbeiten, Minimalanforderungen für einen transparenten Studien- und Prüfungsverlauf). Dabei gingen die ministerialen Autoren davon aus, dass Studium als ein Prozess des Erwerbs von Kenntnissen, →Wissen, →Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensformen prinzipiell unabgeschlossen sei. Ein Zeitrahmen für das Studium lasse sich daher weder aus fachlichen noch didaktischen, beruflichen, finanziellen oder anderen Anforderungen allein ableiten. Infolgedessen müssten Überlegungen zur Studierbarkeit des Lehrangebots an einer hochschulpolitischen Grundentscheidung über die Dauer eines Studiums anknüpfen. Die E. hat vehemente Kritik hervorgerufen. Kritisiert wurde sie als empfindlicher Eingriff in die →Hochschulautonomie, als Beitrag zur →Verschulung des Studiums und „Reform von oben“. Das Ministerium wehrte sich mit den Argumenten, dass inhaltliche und strukturelle Reformen bislang nicht miteinander verknüpft seien: Die Vermehrung der Pflichtveranstaltungen, Leistungsnachweisen und Fachprüfungen, die Umwertung von Examensarbeiten zu „kleinen Doktorarbeiten“, die fehlende Zuordnung von Studien- und Prüfungselementen, undurchsichtige Prüfungsanforderungen und organisatorische Mängel im Prüfungsverfahren seien die Folgen einer jahrzehntelangen Reformarbeit, die auf der inhaltlichen Seite durchaus ihre Verdienste

habe; das Studienangebot sei kontinuierlich gemäß dem Stand der Wissenschaften und veränderter beruflicher Anforderungen modernisiert worden. Parallele strukturelle Reformen seien aber nicht nur ausgeblieben, sondern geradezu Kehrseiten der inhaltlichen Reform. Die Entwicklungen der letzten 30 Jahre hätten gezeigt, dass die Hochschulen aus eigener Kraft nicht in ausreichendem Maße in der Lage seien, die nötigen studienreformerischen Maßnahmen zur Anpassung des Hochschulsystems an die sich ändernden gesellschaftlichen Erfordernisse und ökonomischen Rahmenbedingungen zu ergreifen.

**European Credit Transfer and Accumulation System:** Abk. ECTS. Das ECTS ist ein System zur Akkumulation und zum Transfer von Studienleistungen im europäischen Hochschulraum, das ermöglichen soll, die an Hochschulen in verschiedenen europäischen Ländern erzielten Studienleistungen miteinander zu vergleichen und im Ausland erbrachte Studienleistungen an der Heimathochschule anerkennen zu lassen. Das ECTS wurde als „European Credit Transfer System“ ursprünglich im Rahmen eines Modellversuchs der →Europäischen Union in den Jahren 1989 bis 1997 entwickelt. In diesem Zeitraum haben es insgesamt 145 Hochschulen aus allen EU-Mitgliedstaaten und den EFTA-Ländern erprobt und an Hand ihrer Erfahrungen verbessert. Seine Einführung richtete sich damals auf die Erleichterung der Mobilität von Studierenden, die am EU-Austauschprogramm →ERASMUS teilnahmen. Das ECTS war deshalb zu Beginn vor allem ein Transfersystem, mit dem sichergestellt werden sollte, dass im europäischen Ausland absolvierte Studienabschnitte ohne Verluste in den Studienverlauf an der Heimathochschule integriert werden konnten. Durch die zunehmende Harmonisierung des →europäischen Hochschul- und Forschungsraumes (→Bologna-Prozess) haben sich die Anforderungen an das System jedoch erheblich verändert. Es soll nun als länderübergreifendes System auch zur Akkumulation von →Credits dienen und so auf lange Sicht die Anerkennung und Umrechnung von Studienleistungen in einzelstaatliche Bewertungssysteme überflüssig machen. Seit 1998 fordert das →Hochschulrahmengesetz die Hochschulen auf, für ihre →Studiengänge ein →Credit-Point-System zu entwickeln und anzuwenden. Für die →gestuften Studiengänge zum →Bachelor und →Master ist nach Beschlüssen der →KMK von 1999 grundsätzlich nachzuweisen, dass sie mit einem solchen System ausgestattet sind und dass dieses ECTS-kompatibel ist. Wichtigste Bestandteile des ECTS sind (a) die Anrechnungspunkte (Credits) und (b) die Bewertungsskala (Grading Scale): (a) Die Credits spiegeln den quantitativen studentischen Arbeitsaufwand wider; sie werden im →Kurskatalog festgesetzt und nach der Arbeitszeit berechnet, die von einem Studierenden erbracht werden muss, um das Lernziel einer Lerneinheit zu erreichen. Dabei wird davon ausgegangen, dass das gesamte Arbeitspensum (→Workload), das den Besuch von Lehrveranstaltungen, Vor- und Nachbereitung, Selbststudium, Exkursionen, Anfertigung von Hausarbeiten etc. einschließt, innerhalb eines Jahres mit einem relativen Wert von 60 ECTS-Punkten anzusetzen ist. Ein Credit des ECTS steht für 25-30 Arbeitsstunden, so dass sich

eine jährliche Arbeitszeit von 45 Wochen à 40 Stunden ergibt. Eine Prüfung stellt fest, ob die Studienleistung erbracht worden ist. Anrechnungspunkte können also nur dann verliehen werden, wenn die erfolgreiche Teilnahme an einer Studieneinheit gemäß der jeweiligen Prüfungsordnung nachgewiesen ist; eine Abstufung nach Leistung allerdings erfolgt nicht (Prinzip des „Alles-oder-nichts“). Die Benotung erfolgt weiter nach den jeweiligen Prinzipien der Hochschule, an denen die Studienleistung erbracht wurde, in Deutschland also an Hand der Skala von 1 bis 5. (b) Im Falle des Transfers muss diese Note durch eine ECTS-Note ergänzt werden, für deren Erstellung die Bewertungsskala dient. Diese gliedert die Ergebnisse der Leistungsbewertung in einer statistischen Aufschlüsselung: Die Note A wird für die besten 10% einer Prüfung vergeben, die Note B für die nächsten 25%, die Note C für die nächsten 30%, die Note D für die nächsten 25% und schließlich die Note E für die letzten 10%. Mit dieser statistischen Bewertung soll die individuelle Leistung des Studierenden möglichst präzise ausgedrückt und zwischen Gast- und Heimathochschule unproblematisch kommuniziert werden. Hochschulen, die das ECTS entsprechend den Vorgaben der EU-Kommission einführen, können die Verleihung eines „ECTS-Labels“ beantragen.

**Effektivität von Hochschulen:** Grad der Wirksamkeit und der Zielerreichung (→Ziele). Aufbauend auf einer Wirksamkeitsanalyse der eingesetzten Ressourcen und Instrumente – die auch prozessbegleitend einsetzbar ist (→Berichtssystem) –, kann die Effektivität eines Prozesses an dessen Ende im Rahmen eines →Soll-Ist-Vergleichs festgestellt werden: In welchem Ausmaß hat ein bestimmtes Programm sein Ziel erreicht? Stärker als die Feststellung der →Effizienz von Hochschulen ist die Effektivitätsfeststellung auch geeignet, die Erreichung von Qualitätszielen zu überprüfen (→Qualität). Damit ist sie insbesondere im Bereich der →Forschung und Lehre auch hochschuladäquater, als schlichte Effizienzmessungen es sind.

**Effizienz von Hochschulen:** Effizienz ist ein Maßbegriff zur Bewertung eines Prozesses oder Zustandes hinsichtlich seines Input-Output-Verhältnisses und dessen Zustandekommens, mit anderen Worten: das Verhältnis zwischen →Kosten und Nutzen eines Programms oder einer Maßnahme. Die Feststellung erfolgt im Rahmen eines Input-Output-Vergleichs: Welcher Mitteleinsatz hat zu welchen Ergebnissen geführt? Ein effizienter Zustand ist der, in dem es zu den gegebenen Bedingungen nicht möglich ist, von mindestens einem Gut mehr als und zugleich von allen anderen Gütern mindestens genauso viel wie aktuell geschehend zu fertigen. Die Effizienz von Organisationen festzustellen ist wg. der Komplexität der Bewertungsproblematik nur sehr bedingt möglich; als heuristische Alternative gilt hier, auf die Bewertung des Erreichens von Subzielen zurückzugreifen, für die eine positive Beziehung zum jeweiligen Oberziel angenommen werden kann (→Zielsystem). An Hochschulen im speziellen ist Effizienz nur in eng umrissenen Bereichen sinnvoll feststellbar, etwa in der Verwal-



tung und anderen wissenschaftsunterstützenden Einheiten wie Bibliothek oder Rechenzentrum. In →Forschung und Lehre steht einer Effizienzbetrachtung zweierlei entgegen: Zum einen sind Forschungs- und Lehrprozesse lediglich formal zu finalisieren, nicht aber inhaltlich. Zum anderen sind die verfügbaren quantitativen Kennziffern (wie →Drittmittelquote oder Studierendenzahlen) unzulänglich, insoweit sie die – für Hochschulleistungen zentrale – qualitative Dimension nicht abzubilden vermögen. Hochschulangemessener ist die Betrachtung der →Effektivität von Hochschulen.

**efmd:** Abk. für European Foundation for Management Development. Europäisches Netzwerk von Organisationen und Einzelpersonen, die im Bereich der →Management-Entwicklung tätig sind. efmd ist Träger des Akkreditierungssystems →EQUIS für Business Schools. [www.efmd.org](http://www.efmd.org)

**EFQM-Modell:** EFQM steht für „European Foundation for Quality Management“, eine Stiftung, die Ende der 1980er Jahre von europäischen Großfirmen gegründet worden war, um die Qualitätsdiskussion in Europa zu befördern. Die Stiftung hat insbesondere zur Verbreitung des →TQM-Gedankengutes beigetragen und vergibt den Europäischen Qualitätspreis. Dafür hat sie ein Bewerbungsverfahren entwickelt, das als adaptionsfähig auch für Hochschulen gilt. Bewerber haben für das Verfahren eine Selbstbewertung vorzunehmen, mit Hilfe derer der Grad der Erfüllung verschiedener →Kriterien festgestellt werden soll. Dieses sog. Selfassessment bezieht sich zu 50% auf die Elemente, die zur Qualitätserzielung befähigen (Mittel und Wege: Führungsverhalten, →Mitarbeiterorientierung, Unternehmenspolitik/-strategie, Ressourceneinsatz, Prozesse) und zu 50% auf die Prozessergebnisse (Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Auswirkungen auf die Gesellschaft, Geschäftsergebnisse). Beide Bereiche werden jeweils untergliedert in verschiedene Kriterien, die wiederum einerseits mit Gewichtungsfaktoren versehen, andererseits in insgesamt 32 Unterpunkte untergliedert sind. Bei jedem der Unterpunkte ist eine Bewertung auf fünfstufigen Skalen vorzunehmen, inwieweit das jeweilige Kriterium erfüllt ist. Das Modell ist mit einer genauen Beschreibung der einzelnen Stufen für die Kriterien ausgestattet.

**Ehrenpromotion** →Promotion

**Eigenverantwortung** →Autonomie

**Eignungsprüfung, -feststellung** →Hochschuleingangsprüfung

**Einheit von Forschung und Lehre:** Die Formel geht inhaltlich auf Wilhelm von →Humboldt zurück, der sie allerdings selbst so nicht gebraucht hat. Aus seinen Schriften zur Berliner Universitätsgründung lässt sich jedoch extrapolieren, dass Lehre aus →Forschung gespeist sein soll, indem die Lehrenden zugleich

immer auch Forschende seien, und dass →Studierende und Lehrende sich als Partner begegnen sollen, die ein gemeinsamer Dienst an der →Wissenschaft eint. Die insbesondere in Deutschland tief in der akademischen Kultur verankerte Vorstellung, dass nur jeweils wenige Angehörige jeder Generation für die Wissenschaft begabt seien, führt im Zuge der zunehmenden Verallgemeinerung akademischer Bildung zur Infragestellung des Prinzips der E.v.F.u.L. Dem steht entgegen, dass allein eine „Kontaktphase mit Wissenschaft“ (Michael Daxner) dazu befähigt, im nachfolgenden Berufsleben komplexe Handlungslagen in weitgehend risikoneutraler und sozial verträglicher, d.h. in hinreichend Handlungsfolgen abschätzender Weise zu bewältigen. Die hierfür benötigten situations- und prozessanalytischen Fähigkeiten bedürfen eines Trainings der methoden- und kritikgebundenen Analyse, wie es nur im Rahmen der wissenschaftlichen Befassung mit den Studieninhalten zu realisieren ist.

**Einschreibegebühren:** Von Hochschulen i.d.R. semesterweise erhobene Verwaltungsgebühren, die zur Deckung jenes Verwaltungsaufwandes eingesetzt werden sollen, der durch die Formalitäten einer Einschreibung an der Hochschule entsteht. Von Kritikern als verdeckte →Studiengebühren beanstandet, ist ihre Rechtmäßigkeit in mehreren Urteilen bestätigt worden. Allerdings hat der Umstand, dass ihre Höhe häufig deutlich über dem tatsächlich festgestellten Verwaltungsaufwand liegt, kritische Einwände nicht ausräumen können.

**Einsetzung eines Beauftragten** →Aufsichtsmittel

**Eintrittsrecht** →Fachaufsicht

**E-Learning** →Computer Assisted Learning, Computer Assisted Teaching; →Web Based Training, Web Based Learning

**Elite** →Elitenbildung; →Elite-Universitäten

**Elitenbildung:** Elite ist ein normativ aufgeladener Begriff, mit dem in einer funktionalen Betrachtungsweise die Gruppe der Entscheider gemeint ist, d.h. die Gruppe derjenigen, die folgelastrige Entscheidungen, also Entscheidungen auch für andere und mit Auswirkungen auf andere treffen. E. als Bildungskonzept zielt auf Abgrenzung von der sog. Massenausbildung an Hochschulen, d.h. die Abgrenzung vom Ziel, sozial und quantitativ breite Hochschulbildungsbeteiligung zu ermöglichen. Es lassen sich zwei Elitekonzepte unterscheiden: das der Traditions- oder Abstammungselite und das der Leistungs- oder Funktionselite. Ersteres Konzept unterstellt herkunftsspezifische individuelle Prägungen, die in überdurchschnittlicher Weise zu Führung und Verantwortungsübernahme in der Gesellschaft befähigen. Letzteres geht davon aus, dass sich die Berechtigung zu Führung und überdurchschnittlicher Verantwortungsübernahme im Leistungswettbewerb erweise. Beide Konzepte haben dort Berührungspunkte, wo der Zu-

gang zur Leistungs-/Funktionselite sozial geschlossen ist, indem von den individuellen Anfangsausstattungen abstrahiert wird, mithin traditionale Elitenrekrutierung akzeptiert wird. So lassen bspw. innerhalb von Bildungsprozessen frühzeitig einsetzende Auslesemechanismen häufig nur denjenigen eine Aufstiegschance, die vom Elternhaus hinreichendes kulturelles und soziales Kapital mitbekommen haben. Diese Kapitalverfügung ist allerdings von individueller Leistungsfähigkeit zunächst vollständig entkoppelt. Daher bedarf eine nichtelitär orientierte Bildungspolitik solcher Mechanismen, die zu Bildungserwerb, Wissensneugierde und aktiver Weltaneignung ggf. auch gegen oder unabhängig von individuellen Herkunftsmilieus ermutigt und ertüchtigt.

**Elite-Universitäten:** Überdurchschnittlich leistungsfähige →Universitäten, z.B. die der sog. →Ivy League in der USA. In der deutschen Hochschulreformdebatte wird immer einmal wieder erwogen, das Problem der strukturellen Unterfinanzierung der Hochschulen dadurch zu lösen, dass einige wenige E.-U. besonders gefördert werden (→Brain up), während die große Masse der Hochschulen von unrealistischen Ansprüchen befreit werden und dann auch Massenausbildung mit vergleichsweise geringen Ressourcen bewältigen könnte. Einen empirischen Anhaltspunkt findet diese Auffassung in dem Umstand, dass es bereits heute besonders leistungsfähige Universitäten gibt, z.B. daran erkennbar, dass knapp 20% aller Universitäten 50% aller DFG-Forschungsmittel einwerben. Gegen den Gedanken einer (neben der Universität/→Fachhochschule-Dualität weiteren) Zerteilung des Hochschulsystems sprechen vor allem zwei Gründe. Zum einen sind in der →Forschung typischerweise nicht ganze Hochschulen besonders herausragend, sondern einzelne Fächer bzw. Fachbereiche. Zum anderen baut das deutsche Hochschulsystem in der Lehre auf fachlich breiten und in die Fläche verteilten Studienangeboten auf, die auf Grund der immanenten Selbstständigkeitsorientierung nicht nur für eine studentische Elite, sondern für alle Studierenden trotz Unterfinanzierung im internationalen Vergleich eine überdurchschnittliche Qualifizierung der ‚Massen‘ erbringen.

**Employability:** Beschäftigungsfähigkeit; bezeichnet die Fähigkeit von AbsolventInnen, nach Studienabschluss dem →Arbeitsmarkt mit einer berufseinsatzfähigen →Qualifikation zur Verfügung zu stehen, und zielt daher darauf, neben der fundierten wissenschaftlichen Ausbildung die Vermittlung von praxisnäheren Studieninhalten, berufsfeldbezogenen Zusatzqualifikationen (z.B. BWL, EDV, Fremdsprachen) und von →Schlüsselqualifikationen (z.B. Teamfähigkeit, Präsentationstechniken, kommunikative Kompetenz) ins Zentrum der →Hochschulausbildung zu stellen.

**Empowerment:** Die Beschäftigten sollen in die Lage versetzt werden, eigenverantwortlich zu handeln, Entscheidungen selbstständig zu treffen und nicht allein Vorschriften und Anweisungen auszuführen sowie ihre Beschäftigungsfähigkeit

(→Employability) so weit als möglich selbst zu sichern; s.a. →Mitarbeiterbeteiligung.

**ENQA:** Abk. für European Network on Quality Assurance in Higher Education. Im Gefolge der Prag-Konferenz (→Bologna-Prozess) 2001 eingerichtetes europäisches Netzwerk, dessen Ziel der Erfahrungsaustausch und die Verbreitung von Informationen über „Good Practices“ (→Best Practice) und über neue Entwicklungen der →Qualitätssicherung im Hochschulbereich ist. Zu den Partnern gehören staatliche Behörden, Hochschulinstitutionen und Qualitätssicherungsagenturen. <http://www.enqa.net>

**Entbürokratisierung:** Sammelbez. für alle Maßnahmen, die der Vereinfachung von Verwaltungsabläufen durch Reduzierung der Anzahl, der Regelungstiefe und der Regelungsdetailiertheit (a) gesetzlicher Vorschriften und (b) von Verwaltungsverfahren dienen. Die Idee der E. speist sich zum einen aus dem →Subsidiaritätsprinzip, wonach Entscheidungen immer auf der jeweils niedrigst möglichen Ebene getroffen werden sollen, d.h. nur diejenigen Aufgaben, die nicht auf einer unteren Ebene (z.B. Gemeinde oder Fachbereich) erledigt werden können, einer höheren Ebene (z.B. Land oder Hochschulleitung) übertragen werden. Zum anderen hat sie ihre Quelle in der Auffassung, dass mündige Bürger und Bürgerinnen keiner zur Bevormundung ausufernden Verregelung ihres Lebens seitens des Staates bedürfen, dass der Staat aber mündiger Bürger und Bürgerinnen bedarf, die in ihrer Initiative nicht durch sachfremde bürokratische Regelungen (→Bürokratie) gehemmt sind. Im Hochschulreformkontext wird Entbürokratisierung im Rahmen von →Flexibilisierung und →Deregulierung betrieben.

**Entrümpelung:** ugs. Ausdruck für →Entschlackung der Studiengänge.

**Entschlackung der Studiengänge:** Das Studienvolumen eines →Studiengangs ist das entscheidende strukturelle Kriterium für dessen →Studierbarkeit in der →Regelstudienzeit. Die Bestimmung des studentischen →Workloads in →Bachelor- und →Masterstudiengängen muss dies berücksichtigen. Daher ist eines der Ziele bei der Einführung →gestufter Studiengänge die Begrenzung der Studieninhalte auf ein studierbares Volumen. Dies wird auch E.d.St. genannt. Es ist häufig ein konfliktbeladener Vorgang, da eine starke curriculare Präsenz eines Fachgebiets dessen Stellung innerhalb der Hochschule stärkt und seine Ressourcen sichert. Daher wehren sich einzelne Fachgebiete häufig dagegen, in ihrer curricularen Präsenz reduziert zu werden.

**Environmental Scanning** →Scanning

**EQO:** Abk. für European Quality Observatory. Zusammenschluss von Forschungseinrichtungen, der auf europäischer Ebene die →Qualitätssicherung für das →E-Learning befördern soll. Dazu gehören die Sammlung und Systematisie-

rung von Qualitätsansätzen zum E-Learning, der Aufbau einer „Community of Practice“ im E-Learning sowie die Mitwirkung an der Entwicklung neuer →Standards und Normen. <http://www.eqo.info>

**E-Quality-Prädikat** →Total-E-Quality-Prädikat

**EQUIS:** Abk. für European Quality Improvement System. System zur Akkreditierung von Business Schools, das 1997 von der European Foundation for Management Development (→efmd) eingeführt worden ist. EQUIS wurde mit Unterstützung der EU-Kommission geschaffen. [www.efmd.org](http://www.efmd.org) (>> „Accreditation and Certification Services“)

**ERASMUS:** 1987 von der Europäischen Gemeinschaft (EG) installiertes Programm zur Förderung temporärer studentischer Mobilität (→Mobilität, internationale). Gefördert wurden die Zusatzkosten für einen halb- oder ganzjährigen Studienaufenthalt an einer ausländischen Hochschule, die mit der Heimatfakultät bzw. Heimathochschule in vertraglich geregelten Austauschbeziehungen steht und deren Studiennachweise nach Rückkehr der oder des Studierenden anerkannt werden. 1995 in das →SOKRATES-Programm der →Europäischen Union zur Förderung der innereuropäischen Zusammenarbeit im Bereich der allgemeinen Bildung integriert.

**Erfolg:** Ertrag minus Aufwendung.

**Erfolgsquote:** Im Hochschulbereich der Prozentsatz an StudienanfängerInnen im jeweiligen Teilssektor, die diesen mit dem Ergebnis eines ersten Abschlusses durchlaufen. Berechnung: Verhältnis der Anzahl der →Studierenden, die einen ersten Abschluss erwerben, zur Anzahl der StudienanfängerInnen vor  $n$  Jahren, wobei  $n$  der Anzahl an Jahren entspricht, die zum Erwerb des Abschlusses in einem Vollzeitstudium erforderlich sind (→Regelstudienzeit, →Studienabbruch).

**Ergebnisorientierte Verfahren:** Alle Bemühungen, Verwaltungen zur →outputorientierten Steuerung zu befähigen, z.B. →Kosten-Leistungs-Rechnung und operatives →Controlling.

**Erprobungsklausel:** Rechtliche Regelung, die es gestattet, abweichend von den sonstigen Vorschriften eines Hochschulgesetzes Regelungen zu treffen, um innovative Verfahren der Leitung und Organisation probeweise einzuführen.

**Ersatzvornahme, Ersatzbeschlussfassungsrecht** →Aufsichtsmittel; →Rechtsaufsicht

**Erstattungsstellen:** Personalstellen an Hochschulen, deren Bezüge, Löhne oder Gehälter durch Dritte erstattet werden, bspw. bei S-Professuren oder ander-

weitigen gemeinsamen →Berufungen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

**Erster berufsqualifizierender Abschluss:** Die meisten →Studiengänge dienen der Vorbereitung auf eine berufliche Tätigkeit. Bislang waren →Diplom-, →Magister- und →Staatsexamens-Abschlüsse e.b.A., d.h. befähigten zur Ausübung einer definierten Berufstätigkeit. Im Zuge der Einführung →gestufter Studiengänge soll der →Bachelor-Abschluss ein e.b.A. sein. Dies erfordert in einigen →Fachkulturen beträchtliches Umdenken, da in den dreijährigen Bachelorstudiengänge nicht derselbe →Workload realisiert werden kann, wie in zuvor viereinhalbjährigen Diplomstudiengängen.

**Ertragsrate, gesellschaftliche:** Begriff aus der →OECD-Bildungsstatistik, der dort →Kosten und Nutzen, die für die Gesellschaft aus Investitionen in Bildung entstehen, bezeichnet. Zu den Kosten gehören die Opportunitätskosten (daraus entstehend, dass Menschen nicht im Produktionsprozess tätig sind) und die Vollkosten für das Bildungsangebot (also nicht nur die von den Einzelnen getragenen Kosten). Der gesellschaftliche Nutzen setzt sich zusammen aus der höheren Produktivität, die sich aus Bildungsinvestitionen ergibt, und aus einer Reihe potenzieller, nicht direkt materieller Nutzeffekte (niedrigere Kriminalitätsrate, stärkerer sozialer Zusammenhalt, informiertere und mündigere Bürger, dadurch Demokratisierungseffekte usw.); s.a. →Ertragsrate, individuelle; →externe Effekte.

**Ertragsrate, individuelle:** Begriff aus der →OECD-Bildungsstatistik, der dort den diskontierten Ertrag bezeichnet, der sich ergibt, wenn die realen Ausbildungskosten die späteren realen Gewinne aus der Ausbildung gegenübergestellt werden. Die zu Grunde zu legenden →Kosten setzen sich zusammen aus etwaigen →Studiengebühren, dem entgangenen Einkommen (versteuert und um die Beschäftigungswahrscheinlichkeit bereinigt), abzüglich Fördermitteln etwa in Form von →BAFöG.

**Erwerbseinkommen, relatives:** Ist definiert als das mittlere Einkommen aus einer Tätigkeit von Erwerbspersonen mit einem bestimmten Bildungsstand (z.B. Universitätsdiplom), dividiert durch das mittlere Einkommen von Erwerbspersonen mit einem Abschluss im Sekundarbereich II.

**Erwerbungsprofil:** Bezeichnet die Leitlinien, denen die permanente Bestandsergänzung einer Bibliothek folgt. Die anhaltende Unterfinanzierung der Hochschulbibliotheken bei gleichzeitig z.T. exorbitanten Preissteigerungen für Druckerzeugnisse sowie zusätzlichen Aufgaben im Bereich der Neuen Medien zwingt die Bibliotheken zur fortdauernden Anpassung ihrer Erwerbungsprofile. Häufig ist dadurch ihr Versorgungsauftrag – Literatur in angemessenem Umfang für →Forschung und Lehre bereitzustellen – gefährdet.

**ESIB:** Abk. für European Student Information Bureau (vollständiger Name: „ESIB – The National Unions of Students in Europe“). 1982 gegründeter europäischer Dachverband von aktuell 50 Organisationen der Studierendenschaften aus 37 Ländern, repräsentiert ca. 10 Mill. europäische Studierende. ESIB vertritt und befördert die Bildungs-, sozialen, ökonomischen und kulturellen Interessen von Studierenden auf europäischer Ebene (u.a. bei der →Europäischen Union, dem Europarat oder der →UNESCO). <http://www.esib.org>

**ESOEPE:** Abk. für European Standing Observatory for the Engineering Profession and Education. Verbund europäischer Fachakkreditierungsorganisationen im Bereich der Ingenieurwissenschaften (→Akkreditierung).

**Etat** →Hochschulhaushalt

**EUA:** Abk. für The European University Association. Zusammenschluss von europäischen Universitäten (Einzeluniversitäten und Rektorenkonferenzen); repräsentiert aktuell 731 Mitglieder aus 45 europäischen Ländern. Versteht sich als gemeinschaftliche Interessenvertretung der Hochschulen gegenüber Politik und Öffentlichkeit und als Forum für den gemeinsamen Meinungsbildungsprozess auf europäischer Ebene. <http://www.eua.be>

**Europäische Union:** Abk. EU. Sie besitzt keine allgemeine Zuständigkeit für die Bildungspolitik. Allerdings hat sie Kompetenzen im Bereich der Berufsbildung, und nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes gehören auch Hochschulstudiengänge zur Berufsbildung. Insgesamt aber bestehen über die EU-Kompetenzen in Bildungs- und Kulturpolitik uneinheitliche Auffassungen. Es gilt die Sprachregelung, dass EU-Aktivitäten im Bildungsbereich unter dem Vorbehalt der einzelstaatlichen Zuständigkeit für die Bildungsinhalte und die -organisation stehen. In Deutschland befürchten die Bundesländer unzulässige Eingriffe in ihre →Kulturhoheit. Seit 1976 tritt der →Bildungsministerrat der EG bzw. EU zusammen. Die EU unterhält im Bildungsbereich Einrichtungen, die der gegenseitigen Information der Mitgliedsstaaten dienen, und legt Programme zur Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung auf, z.B. die Studierendenmobilität fördernde Programme wie →ERASMUS, →LINGUA oder →TEMPUS (→Mobilität, internationale). Die im übrigen eingeschränkte Handlungsfähigkeit der EU im Hochschulsektor führte zum →Bologna-Prozess, der außerhalb der EU-Strukturen angesiedelt ist.

**Europäischer Hochschul- und Forschungsraum:** Politische Vision eines geographisch durch die Mitgliedsstaaten der →Europäischen Union und assoziierte Länder begrenzten Raumes, in dem in Analogie zum gemeinsamen Markt für Waren und Dienstleistungen in den einzelnen Staaten angebotene Bildungsdienstleistungen in ihrer Struktur harmonisiert und vergleichbar gemacht werden, in dem Bildungsanbieter unbeschränkten Marktzugang haben und Bildungs-

nachfrager (Schüler/innen, Studierende, Lehrende) sowie Forschende relativ frei zirkulieren können, und in dem Ergebnisse vor allem der Spitzenforschung miteinander vernetzt werden. Hintergrund dieser Vision ist die Überzeugung und ein von den verschiedenen Beteiligten getragener politischer Wille, durch den Abbau von Mobilitätshemmnissen, das Angebot gleichwertiger und deshalb miteinander kombinierbarer Bildungsdienstleistungen sowie die Bündelung von Forschungsleistungen den europäischen Standort und seine wirtschaftliche Potenz unter den Bedingungen globaler Marktkonkurrenz stärken und damit gegenüber Konkurrenten auf dem Weltmarkt durchsetzungsfähiger machen zu können. Dem liegt wiederum die Auffassung zu Grunde, wirtschaftliche Macht ließe sich in Zeiten globaler Finanz- und Güterströme vorwiegend durch ein hohes Bildungs- und Wissensniveau der Menschen sichern. Die Vision des E.H.u.F. zerfällt geschichtlich gesehen in zwei Teilvisionen, die sowohl in ihren Politikzielen wie in den unterschiedlichen Kompetenzen der Beteiligten ihren Ursprung haben. (1) Am Beginn stand die Idee eines Europäischen Hochschulraumes, wie sie zunächst von den Bildungsminister/innen aus Frankreich, Großbritannien, Italien und Deutschland 1998 auf einer Zusammenkunft in Paris mit der →Sorbonne-Erklärung formuliert wurde. Auf einer 1999 abgehaltenen Konferenz von 29 Minister/innen in Bologna schlossen sich zahlreiche andere Staaten dieser Idee an und vereinbarten zugleich einen politischen Umsetzungsprozess, der seitdem in Folgekonferenzen in Prag und Berlin konkretisiert worden ist. Bis zum Jahr 2010 soll der Europäische Hochschulraum so in seinen prinzipiellen Strukturen aufgebaut sein (→Bologna-Prozess). Auf Grund der alleinigen Kompetenz der einzelnen Staaten in allen Fragen der Bildungssysteme und der Studienabschlüsse wurde und wird dieser Prozess ausschließlich von den Signatarstaaten getragen. Die →Europäische Union, die über Kompetenzen lediglich im Bereich der beruflichen Bildung verfügt, in Fragen der Bildungssysteme aber nur eine Koordinationsfunktion hat, ist in den Prozess eingebunden, hat ihn aber weder initiiert, noch kann sie ihn in seinen wesentlichen Zielen, Abläufen und Ergebnissen beeinflussen. Die regelmäßig zusammenkommenden Runden der Minister/innen und zwischenstaatliche Vorbereitungskomitees sind so die eigentlichen Orte, an denen der Europäische Hochschulraum entsteht. Allerdings sind neben der Europäischen Kommission als Repräsentanten wesentlicher Akteursgruppen die Vereinigung der Europäischen Universitäten (→EUA) und der europäische Studierendenverband →ESIB in Vorbereitungen und Durchführungen des Bologna-Prozesses eingebunden. (2) Von dessen Idee inspiriert und dem bisherigen Erfolg stimuliert, hat die Europäische Kommission, die in Forschungsfragen über eigene Kompetenzen verfügt und seit Jahrzehnten mit eigenen Rahmenforschungsförderungsprogrammen aktiv geworden ist, die dem Europäischen Hochschulraum parallele Vision eines Europäischen Forschungsraumes entwickelt. Wenige Monate nach der Bologna-Konferenz ist sie mit einer entsprechenden Initiative an die Öffentlichkeit getreten. Ihre Motivation begründete sie vor allem mit der Beobachtung, dass die europäischen Spitzenforschungszentren in ihrer Arbeit untereinander unzureichend vernetzt und ihre Ar-



beitsergebnisse deshalb nicht ausreichend aufeinander abgestimmt seien. Diese Zersplitterung von Institutionen und Forschungsleistungen, in der wiederum ein Hindernis für die erfolgreiche Konkurrenz europäischer Forschungsergebnisse im globalisierten Wissenswettbewerb identifiziert wurde, soll durch die Bündelung und bessere Koordination von Forschungsarbeit und die Konvergenz der Forschungs- und Innovationspolitik der europäischen Staaten schrittweise beseitigt werden. Die dahingehenden Aktivitäten der EU-Kommission sind im „Sechsten Rahmenprogramm für Forschungs- und Technologieentwicklung“ (2001-2006) zusammengefasst, dessen Schwerpunkte in der Bündelung und Integration von Forschungsmaßnahmen in sieben vorrangigen Themenbereichen (Biowissenschaften, Genomik, Biotechnologien; Technologien der Informationsgesellschaft; Nanotechnologien und multifunktionale Werkstoffe; Luft- und Raumfahrt; nachhaltige Entwicklung, globale Veränderungen und Ökosysteme; Bürger und modernes Regieren in der wissensbasierten Gesellschaft) sowie in Maßnahmen zur Stärkung des Europäischen Forschungsraumes (Forschung und →Innovation; Humanressourcen und Mobilität; Forschungsinfrastrukturen; →Wissenschaft und Gesellschaft) liegen. Über Exzellenznetze und integrierte Projekte sowie die Unterstützung von Forschungskonsortien, die von mehreren EU-Mitgliedsstaaten getragen werden, erhofft man sich eine Verstärkung von multinationalen Forschungsprojekten sowie ein höheres Gewicht von deren Ergebnissen in wissenschaftlicher, technologischer und wirtschaftlicher Hinsicht. Eine erste Verknüpfung zum Europäischen Hochschulraum soll schließlich eine gemeinsame europäische Reform der Promotionsphase (strukturierte Promotionsstudiengänge, Steigerung der →Mobilität von Doktoranden und Doktorandinnen, Schaffung europäischer Doktorgrade; →Promotion) herstellen, wobei hier neben einer als notwendig erachteten strukturellen Reform der Doktoranden-Ausbildung selbst auch wieder wirtschaftliche Erwägungen (z.B. die Verstärkung der Rekrutierung außereuropäischer Doktoranden im Wettbewerb vor allem mit den USA) zum politischen Ziel erklärt worden sind.

**Europäisierung:** Im Hochschulbereich die Transnationalisierung einzelstaatlicher Hochschul- und Studienstrukturen in Europa, meist innerhalb der →Europäischen Union. Mitunter wird die E. auch mit kritischer Konnotation als ‚Internationalisierung light‘ charakterisiert (→Internationalisierung); s.a. →Europäischer Hochschul- und Forschungsraum.

**European Consortium for Accreditation in Higher Education** →ECA

**European Credit Transfer and Accumulation System** →ECTS; →Credit-Point, Credit-Point-System

**European Foundation for Management Development** →efmd

**European Foundation for Quality Management** →EFQM-Modell

**European Network on Quality Assurance in Higher Education** →ENQA

**European Quality Improvement System** →EQUIS

**European Quality Observatory** →EQO

**European Standing Observatory for the Engineering Profession and Education** →ESOPE

**European Student Information Bureau** →ESIB

**European University Association** →EUA

**Evaluation:** Leistungsbewertung. Grundsätzlich können im Hochschulbereich (a) die Evaluation der Lehre und die der →Forschung sowie (b) die externe und die interne Evaluation unterschieden werden. Evaluation der Lehre bezeichnet eine systematische Beurteilung und Bewertung der Lehr- und Lernprozesse, der Rahmenbedingungen und Organisation des Lehrbetriebs. Indem Defizite und Problembereiche erkannt werden und eine Verständigung über die →Kriterien guter Lehre stattfindet, soll die Lehre optimiert werden können. Evaluation der Forschung gewinnt zunehmende Bedeutung im Rahmen →leistungsorientierter Besoldung. Stärker noch als bei der Evaluation der Lehre stehen hier die Bewertungskriterien im Streit. Der Forschungsindikator →Drittmittelquote z.B. könne auch dokumentieren, dass der Einwerbende lediglich risikolose Mainstream-Themen bearbeite und erfolgreiches Netzwerkmanagement betreibe; über die →Qualität seiner Forschung, etwa ihre Innovativität (→Innovation), müssten hohe Drittmittelquoten nichts Zwingendes aussagen. Die Schwierigkeiten der Bewertung von Qualität sollen dadurch neutralisiert werden, dass die Evaluation durch auswärtige ExpertInnen, sog. →Peers, durchgeführt wird. Solche externen Evaluationen oder →Peer Reviews beruhen in der Regel auf einer internen Evaluation. Diese erfolgt meist in Gestalt eines →Selbstreports, der quantitative Daten aufbereitet und qualitative Selbsteinschätzungen von Stärken, Schwächen sowie Entwicklungspotentialen enthält. Eine Begehung der zu evaluierenden Einrichtung durch die Peers, die Gespräche mit MitarbeiterInnen und Führungspersonal einschließt, mündet dann in die Erstellung des Evaluationsberichts. Dieser leitet aus den gewonnenen Eindrücken und Einschätzungen Veränderungsvorschläge ab. Im Rahmen des →New Public Management wird es künftig auch zunehmend Evaluationen von lehr- und forschungsunterstützenden Verwaltungsleistungen geben.

**EvaNet:** Abk. für Evaluations-Netzwerk zur →Evaluation und →Qualitätssicherung an deutschen Hochschulen. Von →HIS (Hochschul-Informationssystem) im Auftrag von →Projekt Q bereitgestelltes breites elektronisches Informations-

angebot (Internet, e-mail-Newsletter) zu Fragen von Qualitätsentwicklung und -sicherung an Hochschulen. <http://www.evanet.his.de>

**Exemplarisches Lernen:** Selektives, auf die Aneignung beispielhafter Kenntnisse und →Fähigkeiten gerichtetes Lernen. Das Konzept geht davon aus, dass die dabei erreichbare Tiefe der Durchdringung wichtiger und hilfreicher ist, um später weitere Wissensbestände, Fähigkeiten und →Fertigkeiten erwerben zu können, als in enzyklopädischer Weise zu lernen.

**Experimentierklausel** →Erprobungsklausel

**Experte, Expertin** →Peer

**Expertenorganisation:** Konzept zur Beschreibung von spezifischen Organisationen, wie z.B. Hochschulen oder Krankenhäuser. Deren Angehörige sind charakterisiert durch aufwendige Ausbildung, hohen Spezialisierungsgrad, sehr eigenständigen Umgang mit →Wissen und die Lieferung sehr komplexer, nicht trivialer Produkte. In Folge dessen ist die wesentliche sachliche Bedingung, um die Expertentätigkeit ausüben zu können, hohe individuelle Autonomie. Dies korrespondiert mit organisationalen Notwendigkeiten: Das wichtigste Produktionsmittel der Organisation ist das Wissen, und dieses befindet sich in der Hand der Experten. Die Leistungsfähigkeiten des Experten und der Expertin stellen das Kapital der Organisation dar. Überdies werden die zentralen Organisationsdienstleistungen meist direkt für Klienten – an Hochschulen vor allem die →Studierenden, aber auch Forschungsauftraggeber – erbracht, was insbesondere eines heißt: Dies geschieht in Form personaler Beziehungen und stellt entsprechende Anforderungen an →Fertigkeiten und →Kompetenzen der Organisationsmitglieder. Aus all dem resultieren eine starke Stellung des Experten/der Expertin in der Organisation sowie der Umstand, dass Leitungsentscheidungen meist mit der fachlichen Arbeit verknüpft sind. Zugleich ist die E. aber durch einen Widerspruch gekennzeichnet: Die Experten sind einerseits an ihrer jeweiligen (innovativen) Profession orientiert und andererseits gegenüber ihrer (trägen) Organisation eher gleichgültig eingestellt. In verbreiteter Wahrnehmung weist die Hochschule auf Grund dieser Besonderheiten Grenzen rationaler Steuerungszugänglichkeit und Selbstorganisationsfähigkeit auf.

**Externe Effekte:** Individuell nicht zurechenbare Effekte, z.B. von Hochschulbildung. E.E. eines Studiums entstehen, wenn als Ergebnis der individuellen Handlungen von →Studierenden bzw. AbsolventInnen ge- oder unerwünschte Folgewirkungen für unbeteiligte Dritte entstehen. Neben →internen Effekten erzeugt ein Studium wesentlich einen gesellschaftlichen Nutzen von Hochschulbildung, der über die unmittelbar fachlich nutzbare Qualifikation der einzelnen Studienabsolventen hinausgeht (→Ertragsrate, gesellschaftliche). So bestimmen insbesondere die Investitionen in →Forschung & Entwicklung sowie Humankapital

entscheidend die Rate des technischen Fortschritts und des wirtschaftlichen Wachstums einer Volkswirtschaft. Andere e.E. von Hochschulbildung sind allgemeine Bildungswirkungen wie z.B. stärkerer sozialer Zusammenhalt, informiertere und mündigere Bürger/innen, dadurch Demokratisierungseffekte oder eine niedrigere Kriminalitätsrate.

**Extraordinariat** →Ordinariat

**Exzellenz:** Bezeichnet im Wissenschaftskontext das überragend Überdurchschnittliche insbesondere in der →Forschung. Der verschärfte →Wettbewerb um Ressourcen führt zu einer verbalen E.-Inflation, die den Begriff tendenziell entwertet und jeglicher Präzision beraubt. Mit der Einrichtung von →Centers of excellence und Exzellenznetzwerken sollen der Entwicklung wissenschaftlicher E. angemessene institutionelle Rahmenbedingungen geschaffen werden; s.a. →Elite, →Eliteuniversitäten.

# F

**Fachaufsicht:** Die Hochschulen nehmen neben ihren eigenen, den Selbstverwaltungsaufgaben (→Forschung und Lehre), auch staatliche Aufgaben wahr, die ihnen gesetzlich übertragen sind. Dabei handelt es sich um Personalverwaltung, Wirtschaftsverwaltung, Haushalts- und Finanzverwaltung, Erhebung von Gebühren, Zulassung sowie universitätsklinische Krankenversorgung. In diesen Bereichen unterstehen die Hochschulen der F., die hier die Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zielplanerfüllung sicherstellt. Anders als in den Bereichen von Forschung und Lehre (→Rechtsaufsicht) kann hier die Aufsichtsbehörde, i.d.R. das Wissenschaftsministerium, auch inhaltliche Vorgaben machen, soweit dies gesetzlich gedeckt ist. Die rechtlichen Instrumente der F. sind das Informationsrecht, das Weisungsrecht und ggf., wenn eine erteilte Weisung nicht befolgt wird, das Eintrittsrecht. Maßstäbe für die F. sind neben Rechtsvorschriften staatliche Planungsentscheidungen oder Verpflichtungen des Landes gegenüber Dritten.

**Fachbereich:** An →Fachhochschulen im Regelfall die kleinste Gliederungseinheit der Hochschule, orientiert an Fachdisziplinen. An →Universitäten alternativ zur →Fakultät eine mögliche Gliederungseinheit. Ein F. kann ein Fach oder zwei miteinander verwandte Fächer oder – dann von der Fakultät nicht zu unterscheiden – eine Vielzahl von Fächern umfassen.

**Fachbereichstag:** Freiwilliger überregionaler Zusammenschluss von Fachbereichen gleicher Fachrichtung an →Fachhochschulen; s.a. →Fakultätentag.

**Fachgesellschaft:** Wissenschaftliche Gesellschaft, in der sich i.d.R. Wissenschaftler/innen einer Disziplin, einer bestimmten Richtung innerhalb der Disziplin oder eines Forschungsfeldes zusammengeschlossen haben, um gemeinsam über die akademisch-professionellen →Standards und deren Weiterentwicklung zu beraten und zu wachen. Im Rahmen z.B. des →Akkreditierungssystems muss die fachliche Kompetenz der F. aktiviert werden, um die fachlich-inhaltlichen →Kriterien bei der Bewertung von →Studiengängen auszufüllen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass F. häufig zu einer konservativen Bewahrung herkömmlicher disziplinärer Strömungen und mitunter zur Abwehr innovativer Ansätze tendieren.

**FachhochschulabsolventInnen** →IMK, →Promotion von FachhochschulabsolventInnen

**Fachhochschule:** Abk. FH; anwendungsorientierter →Hochschultyp. Angeboten werden vornehmlich ingenieurwissenschaftliche →Studiengänge und solche in Wirtschaft, Sozialwesen, Gestaltung und Informatik. Das Studium ist kürzer als an →Universitäten; die Lehrkräfte haben – vermittelt über ein →Lehrdeputat von 18 Wochenstunden – ihren Schwerpunkt in der Lehre; Forschungsaktivitäten finden vorrangig in den Bereichen der →anwendungsorientierten Forschung sowie des Technologie- und Wissenstransfers statt (→University of applied science). Im Zuge der Einführung von →gestuften Studiengängen kommt es zu einer symbolischen Gleichstellung der FH-Studiengänge, indem die Abschlüsse →Bachelor und →Master nicht mehr, wie bislang die FH-Diplome, mit dem Klammersatz „FH“ gekennzeichnet werden müssen. Durch ein Offenhalten der →laufbahnrechtlichen Zuordnung von FH-Masterabschlüssen an Fachhochschulen zum gehobenen oder zum höheren öffentlichen Dienst (→IMK) ist diese symbolische Gleichstellung allerdings noch nicht faktisch umgesetzt.

**Fachkulturen:** Umfassen fachspezifische formelle und informelle Normen, Orientierungen und Üblichkeiten, welche die jeweilige fachinterne Kommunikation, Organisation und →Professionalisierung prägen. Wo im Rahmen hochschulreformerischer Aktivitäten F. nicht in Rechnung gestellt werden, werden i.d.R. Widerstände erzeugt. So unterscheiden sich etwa die Publikationsgewohnheiten zwischen Natur- und Sozialwissenschaften gravierend im Hinblick auf die Veröffentlichungsgeschwindigkeit von Ergebnissen, der Nutzung der englischen Sprache, der unterschiedlichen Bedeutung von Artikeln und Büchern oder der Quellennachweistekniken und Zitationsweisen. Fachkulturell bedingt sind ebenso spezifische Argumentationsstrategien, Prüfungs- und Zensurierungskulturen, die Bewertungen von Qualifikationsstufen – etwa die faktische Bewertung der →Promotion als Regelausbildungsabschluss in der Medizin und der Chemie –, die Rolle der →Habilitation oder die Akzeptanz fachexterner Beiträge zu fachlichen Problemstellungen. Die unreflektierte Übertragung fachkultureller →Standards aus einem Fach in ein anderes – etwa im Rahmen von Qualitätsbewertungsprozessen (→Qualitätsbewertung) – führt zu Fehleinschätzungen und mangelnder Akzeptanz.

**Facility Management:** Gebäudemanagement; umfasst die Betrachtung, Analyse und Optimierung sämtlicher kostenrelevanten Vorgänge rund um die genutzten bzw. im Besitz befindlichen Gebäude und sonstigen baulichen Objekte.

**Faculty Club:** Begegnungsstätte für Mitglieder einer Hochschule und für geladene Vertreter/innen aus Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft. Bislang an amerikanischen →Universitäten üblich, im Rahmen zunehmender Bemühungen um eine →Corporate Identity und verstärkter Kommunikation zwischen Hochschulen und deren Umfeld jedoch auch vereinzelt bereits an deutschen Hochschulen.

**Fähigkeiten:** Psychische und physische Voraussetzungen für leistungsbezogenes Verhalten, die durch anlagebedingte Dispositionen und/oder in Sozialisations- und Lernprozessen ausgebildet wurden bzw. werden. Die F. können dann in Lebenssituationen, zu deren Bewältigung sie hilfreich oder notwendig sind, aktualisiert werden; s.a. →Fertigkeiten.

**Fakultät:** Traditionelle Organisationseinheit der →Universitäten. Die klassische Universität bestand aus vier F.: Theologische, Juristische, Medizinische und Philosophische F., wobei letztere unter dem Namen Artistenfakultät bis ins späte 18. Jahrhundert hinein ein grundständiges Studium anbot, worauf ein Studium an einer anderen drei – der sog. höheren – F. folgen konnte. In Folge der Ausdifferenzierung der →Wissenschaften entstanden seit dem 19. Jahrhundert weitere F. Gleichwohl blieb die F. eine Organisationseinheit, in der verschiedene Wissenschaftsdisziplinen zusammengeschlossen sind. Durch das →Hochschulrahmengesetz wurden im Zuge von Modernisierungsbemühungen eine Gliederung der Hochschulen in Fachbereiche, d.h. Gliederungen nach einzelnen Wissenschaftsdisziplinen bzw. maximal zwei Disziplinen (z.B. Politikwissenschaft und Soziologie an einem Fachbereich Sozialwissenschaften) eingeführt. Manche Fachbereiche sind unterdessen durch Neuzuschneidungen auch wieder so groß und disziplinär vielfältig geworden, dass sie sich von Fakultäten nur noch dem Namen nach unterscheiden. Inzwischen lässt das Hochschulrecht für Universitäten sowohl Fakultäten wie auch Fachbereiche zu.

**Fakultätentag:** Zusammenschluss der →Fakultäten eines disziplinären Feldes, der in einem disziplinär breiteren Spektrum als die →Fachgesellschaften die akademisch-professionellen Interessen der Lehrenden an Hochschulen wahrnimmt und zu bewahren sucht. Dies geschieht durch Kongresse, Informations- und Erfahrungsaustausch auf formeller wie informeller Ebene, Stellungnahmen zu hochschul- und wissenschaftspolitischen Entwicklungen und Problemlagen, durch Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying bei politischen Verantwortungsträgern. Die deutschen F. sind seit 2000 im „Allgemeinen Deutschen F.“ zusammengeschlossen; s.a. →Fachbereichstag. <http://www.fakultaetentag.de/>

**Feedback:** Rückkopplung von Ergebnissen und Wirkungen an Beteiligte und Betroffene, damit diese über die Folgen ihres Handelns unterrichtet werden. Dies vermag zum einen die Mitarbeitermotivation zu stärken. Zum anderen können durch ein F. angestrebte →Ziele mit den erreichten Ergebnissen verglichen und bei Bedarf nachgebessert werden.

**Fehlverhalten, wissenschaftliches** →Gute wissenschaftliche Praxis

**Fertigkeiten:** Können, das durch Üben soweit automatisiert wurde, dass es ohne direkte Bewusstseinsaktivierung vollzogen werden kann (z.B. Schreiben, Lesen, Rechnen, Autofahren). Eine F. ist eine nahtlos aufeinanderfolgender Reihe von

Handlungen. Im Zuge der Konzipierung neuer →Studiengänge wird häufig auch der Begriff *skills* bzw. *personal skills* verwendet; s.a. →Fähigkeiten.

**Feststellungsverfahren** →Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen

**Finanzplanung:** In Ergänzung des jeweiligen →Haushaltsplanes erläutert die F. die mittelfristige finanzpolitische und gesamtwirtschaftliche Situation der Haushaltsplanung. Sie erstreckt sich auf den Zeitraum der nächsten fünf Jahre. Dabei geht es um die mittelfristigen Einnahmen- und Ausgabenerwartungen.

**Fixkosten:** Kosten, deren Höhe unabhängig von der erbrachten Leistung ist, die also immer anfallen, solange eine bestimmte Betriebseinheit besteht, auch wenn diese nicht tätig ist (z.B. entstehen dann zumindest Abschreibungskosten); s.a. →variable Kosten.

**Flache Hierarchien:** Verringerung der Anzahl der (vor allem) mittleren Führungsebenen; Bestandteil der →Dezentralisierung der Hochschulverwaltung. Damit soll eine Verkürzung von Entscheidungswegen, mehr →Transparenz der Verwaltungsabläufe und eine höhere Mitarbeitermotivation erreicht werden; s.a. →Schlanke Verwaltung.

**Flächenbezogene Studienplatzkapazität:** Ergibt sich aus der →Hauptnutzfläche geteilt durch den →Flächenrichtwert. Die f.St. weist die Summe der flächenbezogenen Studienplätze aus. Der Aus- und Neubau von Hochschulen nach dem Hochschulbauförderungsgesetz (→Hochschulbau) geht von flächenbezogenen Studienplätzen aus.

**Flächenmanagement:** Konzept der leistungs- und belastungsorientierten Zuweisung von Gebäudeflächen. Hochschulen bspw. werden Eigentümer ihrer Bauten und vermieten die Räume an die Fachbereiche. Diese haben von der Hochschulleitung dafür ein entsprechendes →Budget erhalten. Werden bei den Mietausgaben Einsparungen erzielt, können diese dann im Rahmen gegenseitiger →Deckungsfähigkeit für andere Zwecke verwendet werden.

**Flächenrichtwert:** Gibt die Summe aller Flächen an, die pro Studienplatz für Lehre und →Forschung bereitgestellt werden müssen (Flächen für Lehrveranstaltungsräume, Bibliotheken, Labors usw.), um einen geordneten Studienablauf gewährleisten zu können. Die F. sind fächerspezifisch. Sie werden im Rahmenplan für den →Hochschulbau verwendet und liegen der Ermittlung der →flächenbezogenen Studienplatzkapazität zu Grunde. Für geisteswissenschaftliche →Studiengänge an →Universitäten gilt z.B. ein F. von 4,5 m<sup>2</sup> →Hauptnutzfläche, für Natur- und Ingenieurwissenschaften an Universitäten beträgt er 15-18 m<sup>2</sup>.



**Flexibilität:** Anpassungsfähigkeit, insbesondere an wechselnde Aufgaben oder Bedingungen der Aufgabenerfüllung. Es besteht ein Spannungsverhältnis zur Stabilität, die gleichermaßen wie F. Voraussetzung gedeihlicher Entwicklung von Systemen, Institutionen, Organisationen und Individuen ist. Das ‚rechte Maß‘ zu finden, muss Gegenstand von Aushandlungsprozessen sein. Im Zusammenhang der →Studienreform ist F. zu einer Zentralforderung an die →Studierenden geworden, die sich bereits während ihres Studiums auf die Anpassungsnotwendigkeiten der flexibilisierten Arbeitswelt vorbereiten sollen. Das F.-Postulat wird allerdings auch nachdrücklich kritisiert. Im Anschluss an die kritische These Richard Sennetts vom „flexiblen Menschen“, den die deregulierten marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaften der Gegenwart benötigen, wird auch eine reine Zweckorientiertheit individueller Studiengestaltung durch den „flexiblen Studenten“ (Roland Bloch) in Frage gestellt.

**Flexibilisierung der Hochschulhaushalte:** Die bislang nach den Grundsätzen der →Kameralistik bewirtschafteten →Hochschulhaushalte werden schrittweise mit größeren Entscheidungsfreiheiten auf der Hochschulebene versehen. Perspektivisch zielt die Flexibilisierung auf eine völlige →Globalisierung der Haushalte, d.h. →Budgetierung. Entgegen verbreiteter Ansicht jedoch stellt die F. selbst noch nicht zwingend die Budgetierung her. Zwei Maßnahmen stehen i.d.R. am Anfang der Haushaltsflexibilisierung: Zum einen wird das →Jährlichkeitsprinzip aufgehoben, d.h. nichtverbrauchte Mittel aus dem laufenden Haushaltsjahr können ins kommende Haushaltsjahr übertragen werden; das →Dezemberfieber soll damit vermieden werden. Zum anderen wird gegenseitige →Deckungsfähigkeit der einzelnen →Haushaltstitel hergestellt, d.h. insbesondere, dass Personal-, Sach- und Investitionskosten nicht mehr streng an den ursprünglichen Verwendungszweck gebunden sind, sondern auch in einer der jeweils beiden anderen Gruppen verausgabt werden können; damit sollen die Hochschulen in die Lage versetzt werden, eigene Schwerpunkte zu setzen, kurzfristig auf aktuelle Anforderungen reagieren und wirtschaftlicher handeln zu können; die gegenseitige Deckungsfähigkeit der einzelnen Titel wird meist schrittweise hergestellt, d.h. dass nicht eine sofortige totale gegenseitige Deckungsfähigkeit besteht. Weitere Instrumente der Haushaltsflexibilisierung können die Bildung von →Titelgruppen, die Betriebsform als →Landesbetrieb, →Kosten-Leistungs-Rechnung, →Anreizsysteme, →kaufmännische Buchführung oder die eigenständige Verwertung von Zusatzeinnahmen – etwa Gasthörrgebühren – sein.

**Finanzautonomie:** Über die →Flexibilisierung der Hochschulhaushalte bis hin zu deren →Globalisierung soll die →Hochschulautonomie auch auf den Bereich der Hochschulhaushaltsverwaltung bzw. Budgetbewirtschaftung ausgedehnt werden. Kritisiert wird hieran, dass staatlicherseits unter dem Stichwort der Autonomieerweiterung eine Delegation der durch Mittelkürzungen verschärften Verteilungskonflikte in die Hochschulen hinein vorgenommen werde.

**Föderalismus:** Der deutsche F. ist eine staatsrechtliche Form zwischen Staatenbund und Zentralstaat in Gestalt des Bundesstaates, in dem die staatlichen Funktionen aufgeteilt werden auf zwei selbstständige politische Träger – die Gliedstaaten und den Zentralstaat bzw. in Deutschland: die Länder und den Bund. F. steht für das einheitliche Auftreten nach außen und die Verteilung der Staatsgewalt zwischen Bund und Ländern im Innenverhältnis. Ausgangspunkt der Ausgestaltung des deutschen F. ist der Umstand, dass nicht der Bund die Länder, sondern die Länder den Bund gebildet haben. Die Länder haben Staatsqualität, deren Ausdruck insbesondere ihre Kulturhoheit ist. Zu dieser gehört auch die Zuständigkeit für das Hochschulwesen (→Länderkompetenzen). Daher haben die Länder die Gesetzgebungskompetenz für den Hochschulbereich (→Hochschulgesetze der Länder), doch steht dem Bund eine Rahmenkompetenz für „die allgemeinen Grundsätze des Hochschulwesens“ (Art. 75 Nr. 1a GG) zu, die er mit dem →Hochschulrahmengesetz ausfüllt (→Bundeskompetenzen). Eine konkurrierende Gesetzgebungskompetenz hat der Bund für die Regelung der Forschungsförderung (Art. 74 Nr. 13 GG). Zudem sind der →Hochschulbau einschließlich Ausbau und Großgerätefinanzierung sowie die Bildungsplanung und die Förderung überregional bedeutsamer →Forschung als →Gemeinschaftsaufgaben geregelt (Art. 91a und 91b GG).

**Folgekosten:** →Kosten, die nach einer →Investition durch deren Nutzung entstehen, z.B. Personal-, Energie- und Betriebskosten, Instandsetzungsaufwand, Miete, Abschreibungen usw.

**Follow-up Contacts:** Nachkontakte zu ehemaligen →Studierenden bzw. StipendiatInnen seitens einer Hochschule oder stipendenausreichenden Stelle; s.a. →Alumni.

**Formelgebundene Mittelvergabe:** Mehrere als relevant erachtete →Kennziffern werden gegeneinander gewichtet und zu einer Formel zusammengefasst, mit Hilfe derer die (in der Regel hochschulinterne) Mittelverteilung gesteuert wird. Typische Kennziffern sind z.B. Studierendenzahl, Anzahl der Forschungsprojekte, der Publikationen und der AbsolventInnen; auch Maßnahmen zur →Gleichstellung der Geschlechter können auf diese Weise bewertungs- und verteilungsrelevant eingebunden werden. Die kennzifferngesteuerte Mittelverteilung soll Anreize für Leistungssteigerungen schaffen und die Belohnung wie die Sanktionierung transparent gestalten. Solange in dem dadurch ausgelösten →Wettbewerb dennoch alle →Fachbereiche und Hochschulen wenigstens fortbestehen sollen, ist die f.M. nicht für die Zuweisung des Gesamthaushalts bzw. -budgets geeignet. Sie kann jedoch neben eine gesicherte Grundfinanzierung als Anreizsystem für spezifische Ziele treten, über welches zusätzliche Mittel vergeben werden.

**Forschung:** Prozess der hypothesengestützten und methodengeleiteten Erkenntnissuche. Neben der Lehre zentraler Leistungsbereich von Hochschulen; s.a. →Angewandte Forschung; →Grundlagenforschung.

**Forschung und Lehre** →Einheit von Forschung und Lehre

**Forschungsbezug:** Entsprechend dem Prinzip der →Einheit von Forschung und Lehre soll Hochschullehre forschungsbezogen stattfinden. Das heißt zum einen, dass Hochschullehre aus →Forschung – konkret aus aktiver Forschungstätigkeit der Lehrenden – gespeist sein soll. Es heißt zum anderen, dass die →Studierenden entweder in den Forschungsprozess einbezogen werden oder Lehr-Lern-Formen realisiert werden, die dem Forschungsprozess nachgebildet sind. Im Zuge der Debatten über →Differenzierung wird der F. akademischer Ausbildung insoweit in Frage gestellt, als er in der sog. Massenhochschule nurmehr für eine Minderheit der Studierenden realisiert werden könne. Unberücksichtigt bleibt bei dieser Argumentation, dass in der Konsequenz die →Hochschulausbildung für die Mehrheit der Studierenden zur Fachschulausbildung regredieren würde.

**Forschungsförderung** →Rahmenvereinbarung über die gemeinsame Förderung der Forschung nach Art. 91b GG

**Forschungsfreiheit:** Bez. für das Recht, frei von äußerer Beeinflussung forschen zu können (→Forschung). Die F. hat Verfassungsrang. Art. 5 Abs. 3 GG bestimmt: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“ Staat und Hochschulen sind gesetzlich verpflichtet, die Wahrnehmung dieses Rechts sicherzustellen; s.a. →Freiheit des Studiums.

**Forschungsfreisemester** →Sabbatical

**Forum Bildung:** Bund und Länder haben 1999 das F.B. eingesetzt, um →Qualität und Zukunftsfähigkeit des deutschen Bildungssystems sicherzustellen. Unter dem gemeinsamen Vorsitz der Bundesbildungsministerin und des bayerischen Wissenschaftsministers erarbeiteten Bildungs- und Wissenschaftsminister/innen sowie Vertreter/innen der →Arbeitgeber, Gewerkschaften, Wissenschaft, Kirchen, Auszubildenden und →Studierenden Empfehlungen zur Bildungsreform. Im Mittelpunkt der Arbeit des F.B. standen fünf bildungsbereichsübergreifende Themenschwerpunkte, die Bund und Länder gemeinsam berühren: Bildungs- und Qualifikationsziele von morgen; Förderung von Chancengleichheit; →Qualitätssicherung im internationalen →Wettbewerb; lebenslanges Lernen; Neue Lern- und Lehrkultur. Unter den abschließenden Empfehlungen, 2001 veröffentlicht, sind folgende hochschulrelevant: (1) Einbeziehung des vielfältigen Lernens im Lebens- und Arbeitsalltag, u.a. durch Verfahren zur Anerkennung von →Kompetenzen, die bei der Arbeit erworben werden; (2) Steigerung

der Zahl der Hochschulabsolventen u.a. durch Verstärkung der →Durchlässigkeit zwischen →Berufsausbildung und Hochschulen sowie durch bessere Beratung und Begleitung der Studierenden; (3) verstärktes Engagement der Hochschulen in der Weiterbildung (→Weiterbildung, wissenschaftliche); (4) langfristige Finanzierungskonzepte für →lebenslanges Lernen u.a. durch eine bessere Balance zwischen individueller Verantwortung, Engagement des →Arbeitgebers und staatlicher Förderung sowie durch Lernzeitkonten.

**Four-year College:** Berufsbildende und wissenschaftliche Hochschule, ggf. Teil einer →Universität in den USA. Abschlüsse sind →B.A. und →B.S.

**Frauenförderung:** Aktivitäten, die darauf zielen, geschlechtsspezifische Benachteiligungen zu beseitigen, neuerdings vorzugsweise unter Anwendung des →Gender Mainstreaming-Konzepts. Seit geraumer Zeit wird der Begriff F. durch den der →Gleichstellung abgelöst, da ersterer der missverständlichen Vorstellung Vorschub leistet, es müsse ein notwendiger geschlechtsspezifischer Defizitausgleich vorgenommen werden. Von Gleichstellung zu sprechen macht dagegen deutlicher, dass Institutionen, die aktive Geschlechtergleichstellung betreiben, einer ‚eigentlich‘ selbstverständlichen gesellschaftlichen Norm zum Durchbruch verhelfen und überdies damit nicht „den Frauen einen Gefallen tun“, sondern sich selbst – indem sie Reserven freisetzen und dadurch Qualitätsverbesserungen erzielen.

**Frauenuniversität:** Konzept eines eingeschlechtlichen Studienangebotes, in Deutschland 2000 erstmals mit der Internationalen F. im Rahmen der EXPO in Hannover realisiert, die als Virtuelle Internationale F. (vifu) fortgeführt wird. Die Arbeit konzentriert sich auf die Förderung der wissenschaftlichen Leistungen von Frauen, auf deren durch geschlechtsspezifische Erfahrungen bzw. Perspektiven geprägten Denkansätze und Lösungsvorschläge. Damit versteht sich die F. sowohl als konzertierte Maßnahme der →Frauenförderung an Hochschulen wie als integraler Bestandteil einer umfassend verstandenen →Hochschulreform.

**freier Zusammenschluss von Studierendenschaften** →fzs

**Freiheit der Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre:** Grundrecht(e) nach Art. 5 Abs. 3 GG; →Forschungsfreiheit, →Lehrfreiheit, →Lernfreiheit.

**Freiheit der Lehre** →Lehrfreiheit

**Freiheit der Wissenschaft** →Forschungsfreiheit; →Lehrfreiheit

**Freiheit des Studiums** →Lernfreiheit

**Freischuss, Freischussregelung** →Freiversuch

**Freisemester** →Sabbatical

**Freiversuch:** Auch „Freischuss“. Darunter wird eine Regelung verstanden, die seit einigen Jahren in mehreren Landeshochschulgesetzen verankert wurde. Sie besagt, dass, wenn ein Prüfling innerhalb der →Regelstudienzeit zu dem in der Prüfungsordnung vorgesehenen Zeitpunkt eine Fachprüfung des Hauptstudiums ablegt und diese nicht besteht, die Prüfung als nicht unternommen gilt. Außerdem soll vermieden werden, dass →Studierende vom F. deshalb keinen Gebrauch machen, weil sie sich für die anstehende Prüfung noch nicht hinreichend vorbereitet fühlen und deswegen eine schlechte Benotung befürchten. Deshalb wird die weitere Möglichkeit eröffnet, dass nach zwar bestandendem F. mit jedoch den Geprüften nicht zufriedenstellender Prüfungsnote die Fachprüfung zum nächsten Prüfungstermin wiederholt werden kann. Fällt diese Fachprüfung dann besser aus, wird sie bei der Berechnung der Gesamtabschlussnote berücksichtigt. Andernfalls bleibt es bei der Bewertung der ersten Prüfung. Der F. soll zur Verkürzung der →Studienzeiten beitragen.

**Fund raising:** Oberbegriff für verschiedene Techniken, mit denen Nonprofit-Organisationen – z.B. staatliche Hochschulen – versuchen, sich zusätzliche Ressourcen zu erschließen, welche die eigene Zielverfolgung und -erreicherung ermöglichen bzw. erleichtern. Formen der zu akquirierenden Ressourcen sind Spenden von Privatpersonen oder Unternehmen, Zuschüsse öffentlicher Stellen, Fördermittel von Stiftungen, Leistungen von Sponsoren (→Sponsoring), Auftragsforschungsentgelte, daneben aber auch Vermarktungsaktivitäten (z.B. entgeltliche Vermietung von Hochschulräumlichkeiten oder Werbeflächen), ehrenamtliche Arbeitskräfte oder Plätze in den Medien.

**Funktionalreform:** Bildete neben dem Aktionsprogramm „Qualität der Lehre“ (→Studienreform) den spezifischen Rahmen der →Hochschulreform der 1990er Jahre in Nordrhein-Westfalen. Ziele darauf ab, die →Hochschulautonomie zu stärken, auf staatliche Zuständigkeiten soweit wie möglich zu verzichten (→Deregulierung), das →Hochschulmanagement zu verbessern, die Verwaltungsabläufe zwischen Hochschule und Staat, aber auch hochschulintern zu entbürokratisieren (→Entbürokratisierung), die Planungs- und Entscheidungsstrukturen innerhalb der Hochschule sowohl zu demokratisieren als auch zu optimieren, den Einsatz der personellen, materiellen und räumlichen Ressourcen zu effektivieren sowie die Leistungen der Hochschulen in →Forschung und Lehre transparent werden zu lassen und zu evaluieren (→Evaluation).

**fzs:** Abk. für freier Zusammenschluss von Studierendenschaften. Dachverband der deutschen →Studierendenschaften mit Sitz in Bonn, vertritt ca. zwei Drittel der in Deutschland eingeschriebenen →Studierenden und nimmt deren Interes-

---

senvertretung in hochschulpolitischen Debatten und Verhandlungen mit anderen Akteuren und Institutionen wahr. <http://www.fzs.org>

# G

**Garbage-Can-Modell:** Ein Entscheidungsmodell, das häufig zur Beschreibung von Entscheidungsprozessen in Hochschulen herangezogen wird. Es entstand im Rahmen der verhaltenstheoretischen Entscheidungstheorie. James G. March und Johan P. Olsen hatten Entscheidungs- und Lernprozesse in Organisationen in mehrdeutigen Situationen untersucht. Diese sind durch beschränktes Wissen, unvollkommene Technologien ihrer Bewältigung, inkonsistente →Ziele sowie wechselnde Teilnehmer gekennzeichnet. Auf Grund dessen lässt sich kein feststehender Zusammenhang zwischen den diversen Elementen, die den Entscheidungsprozess bilden, ausmachen. Eine Charakterisierung dieser Situation haben March/Olsen mit Hilfe der Mülleimer-Metapher vorgenommen: Ähnlich wie in einem Papierkorb die Blätter zwar eher zufällig, aber nicht vollständig regellos aufeinandertreffen, gehe es in Organisationen zu, die fortwährend durch mehrdeutige Situationen der beschriebenen Art gekennzeichnet sind: Entscheidungsprozesse ließen sich dort als organisierte Anarchie beschreiben. Diese sei bestimmt durch das relativ zufällige zeitliche Zusammentreffen von Entscheidungsgelegenheiten, Teilnehmern, Problemen und Lösungen.

**GATS:** Abk. für General Agreement on Trade in Services. Internationales Dienstleistungsabkommen, im Rahmen der Welthandelsorganisation WTO mit dem Ziel verhandelt, den grenzüberschreitenden Transfer von Dienstleistungen (u.a. auch Bildungsdienstleistungen – Educational Services) zu regeln und z.B. ausländische Bildungsanbieter inländischen gleichzustellen. In der seit 2000 laufenden aktuellen Verhandlungsrunde, die eine weitere Liberalisierung des internationalen Dienstleistungsverkehrs zum Ziel hat, gehört der Themenkreis Bildung zu den wichtigsten Verhandlungsgegenständen. Für die europäischen Mitgliedsstaaten führt die →Europäische Union (EU) die Verhandlungen.

**Gebühren** →Einschreibengebühren; →Studiengebühren

**gegenseitige Anerkennung** →Anerkennung, gegenseitige

**gegenseitige Deckungsfähigkeit** →Deckungsfähigkeit, gegenseitige

**Gegenstromverfahren:** Zeitversetzte Verknüpfung von →Bottom Up- und →Top Down-Verfahren zur Optimierung von Prozessen: Vorschläge kommen

sowohl von der Leitung wie von der Basis und werden dann in einem mehrphasigen, sich wiederholenden Diskussionsprozess zusammengeführt. Die Technik ist z.B. für Hochschulentwicklungsplanungen, die Entwicklung eines →Leitbildes oder die Aushandlung von hochschulinternen →Zielvereinbarungen geeignet.

**Gemeinkosten:** Alle nicht direkt einem Leistungserstellungsprozess zurechenbaren →Kosten. Sie werden unter Zuhilfenahme von Schlüsselungen (nutzungs)anteilig auf die →Kostenstellen und →Kostenträger umgelegt.

**Gemeinnützigkeit:** Charakterisierung solcher Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, die Allgemeinheit selbstlos zu fördern. Körperschaften und Vereinigungen, die ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke verfolgen – z.B. die Förderung der Wissenschaft – sind von Körperschafts-, Gewerbe- und Vermögensteuer befreit. Über die Anerkennung der G. entscheidet das Finanzamt. Voraussetzung ist, dass keine wirtschaftlichen Vorteile angestrebt bzw. erzielt werden.

**Gemeinsame Kommission für die Koordinierung der Ordnung von Studium und Prüfung** →GemKo

**Gemeinschaftsaufgaben:** Nach Art. 91a und 91b GG sind →Hochschulbau einschließlich -ausbau und Großgerätefinanzierung sowie die Bildungsplanung und die Förderung überregional bedeutsamer →Forschung gemeinsame Aufgaben von Bund und Ländern. Darauf gründet sich die gemeinsame Finanzierung verschiedener Forschungsorganisationen – hochschulrelevant ist vor allem die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Als Abstimmungsgremium zwischen Bund und Ländern fungiert die →Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK); s.a. →Länderkompetenzen; →Bundeskompetenzen; →Föderalismus.

**Gemischtes Gut:** Hochschulbildung gilt manchen volkswirtschaftlichen FachautorInnen als g.G., d.h. halböffentliches und halbprivates Gut (→Öffentliches Gut; →Privates Gut; →Gutscharakter von Hochschulbildung) – während etwa Schulbildung ein vollständig öffentliches Gut sei, dessen Bewertung, anders als Hochschulbildung, sogar derart hoch ist, dass es nicht nur öffentlich angeboten, sondern ggf. auch mit staatlichem Zwang durchgesetzt wird. Beim g.G. hat zwar sein Besitzer von diesem besondere Vorteile, doch nutzen positive →externe Effekte auch anderen; s.a. →meritorisches Gut.

**GemKo:** Abk. für Gemeinsame Kommission für die Koordinierung der Ordnung von Studium und Prüfung. Von →KMK und →HRK eingerichtete Kommission, die unter Beteiligung der →Berufspraxis und des Bundes bundesweit verbindliche Rahmenrichtlinien für die Ausarbeitung von akademischen →Prüfungsord-



nungen erließ (Rahmenprüfungsordnungen). Zunehmend in die Kritik geriet die G. in den 1990er Jahren durch den Vorwurf langwieriger Verfahren, die →Innovation und Vielfalt der deutschen Studienangebote behinderten und die deutschen Hochschulen im internationalen →Wettbewerb benachteiligten. Durch den Ausstieg der HRK ist die Arbeit der G. praktisch zum Erliegen gekommen. 2002 stellte sie ihre Tätigkeit ein und wurde durch das deutsche →Akkreditierungssystem abgelöst.

**Gender Budgeting:** Geschlechtsdifferenzierte Analyse von öffentlichen Haushalten; haushaltsseitige Umsetzung des →Gender Mainstreaming. Der konzeptionelle Ausgangspunkt von G.B. ist, dass der gesamte öffentliche Haushalt und seine einzelnen Teile Auswirkungen auf die →Gleichstellung von Frauen und Männern haben. Mit der Verteilung von Ressourcen im →Haushaltsplan werden Aufgabenstellungen definiert und (politische) Prioritäten gesetzt. Die Grundfrage lautet, welche Auswirkungen Haushaltspolitik auf die Gleichberechtigung der Geschlechter hat: Verringern sich die Ungleichheiten, vergrößern sie sich, oder bleiben sie gleich? Mit Hilfe des G.B. können dann die unterschiedlichen Auswirkungen der öffentlichen Einnahmen und Ausgaben auf Frauen und Männer ermittelt werden. So lassen sich Auswirkungen auf Geschlechterverhältnisse offen legen, Prioritäten verändert setzen und Mittel umverteilen, um einen geschlechtssensiblen und gerechten Haushalt aufzustellen. Auch in den →Hochschulhaushalten wird eine entsprechende Betrachtung der Finanzierungsströme angestrebt.

**Gender Impact Assessment:** Gleichstellungsverträglichkeitsprüfung. Methode, mit der politische Konzepte auf ihre Auswirkungen für Frauen und Männer überprüft werden. Es werden geschlechtsspezifische →Kriterien aufgestellt, anhand derer die Einführung einer vorgeschlagenen Politik bewertet wird. Sind durch eine geplante Maßnahme Nachteile für Frauen zu erwarten, so wird diese – zumindest im Idealfall mehrheitlich hinreichend aufgeklärter Akteure – nachgebessert.

**Gender Mainstreaming:** Eine freie Übersetzung könnte „Geschlechter-Interessen-Prüfung“ lauten. Gemeint ist mit G.M. die (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und →Evaluation sämtlicher Prozesse mit dem Ziel, durch alle an den Entscheidungs- und Implementationsprozessen beteiligten Akteure eine geschlechterbezogene Sichtweise in sämtliche politischen Konzepte auf allen Ebenen und in allen Phasen der Umsetzung einzubringen. Die Definition des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend lautet: „G.M.“ bedeutet, bei allen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt. Gender bezeichnet die gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägten Geschlechterrollen von Frauen und Männern. Diese sind – anders als das biologische Geschlecht – erlernt und

damit auch veränderbar. Mainstreaming bedeutet, dass eine bestimmte inhaltliche Vorgabe, die bisher nicht das Handeln bestimmt hat, nun zum zentralen Bestandteil bei allen Entscheidungen und Prozessen gemacht wird.“ G.M. ist seit dem Amsterdamer Vertrag von 1997 auch EU-Policy.

**Genehmigung eines Studiengangs:** Für die Einrichtung eines Studienganges genügt nicht die →Akkreditierung, sondern diese muss durch eine staatliche G. ergänzt werden. Im Zuge des Kulturföderalismus behandeln die Wissenschaftsministerien der Länder dieses Problem unterschiedlich: Während in einigen Ländern die positive Akkreditierungsentscheidung automatisch zur staatlichen Genehmigung führt, behalten sich andere vor, beide Schritte unabhängig voneinander zu vollziehen und u.U. auch akkreditierte Studiengänge, die z.B. nicht in die Landeshochschulplanung passen, nicht zu genehmigen.

**General Agreement on Trade in Services** →GATS

**Geschlechtergleichstellung** →Gleichstellung der Geschlechter

**Gesellschaftliche Ertragsrate** →Ertragsrate, gesellschaftliche

**Gesetzgebungskompetenz** →Föderalismus; →Bundeskompetenz; →Landeskompetenzen

**Gestufter Studiengang:** Laut § 19 des →Hochschulrahmengesetzes wird den deutschen Hochschulen die Einführung von →Bachelor- und →Masterstudiengängen ermöglicht. Bachelor-Studiengänge sind grundständig und vermitteln innerhalb einer →Regelstudienzeit von drei bis vier Jahren eine erste Berufsqualifikation. Auf ein erfolgreich absolviertes Bachelor-Studium kann ein Master-Studium folgen. Master-Studiengänge führen in einer Regelstudienzeit von ein bis zwei Jahren zu einer weiteren Berufsqualifikation. Konsekutive Bachelor- und Master-Studiengänge (→konsekutive Studiengänge) sind inhaltlich aufeinander aufgebaut und dürfen nach § 19 Absatz 4 des Hochschulrahmengesetzes eine Regelstudienzeit von zusammen fünf Jahren nicht überschreiten. Ein nicht-konsekutives Master-Studium bietet die Möglichkeit, beim zweiten berufsqualifizierenden Abschluss eine neue Studienrichtung oder Spezialisierung einzuschlagen.

**Gewährträgerhaftung:** Haftung eines Gewährträgers, im Falle öffentlich-rechtlicher Einrichtungen des Staates (Kommune, Land oder Bund), für die Schulden der öffentlich-rechtlichen Einrichtung, z.B. einer Hochschule oder eines Universitätsklinikums. Die G. greift, wenn die Schulden einer öffentlich-rechtlichen Anstalt größer werden als ihr Vermögen und die Gläubiger deshalb ihre Forderungen nicht befriedigen können. Dann hat jeder Gläubiger einen Anspruch auf Erfüllung seiner Forderung durch den jeweiligen Träger.

**Gewinn:** Ertrag minus Aufwand größer Null.

**Gleichstellung der Geschlechter:** Aufgabe der Hochschulen nach §2 Abs. 2 →Hochschulrahmengesetz. §5 des novellierten HRG ermöglicht den Übergang von den bisherigen, lediglich ordnungspolitischen Steuerungsmechanismen für den Benachteiligungsausgleich hin zu ökonomischen Mechanismen der Geschlechtergleichstellung. Wurden entsprechende Maßnahmen bisher meist lediglich als Kostenfaktor wahrgenommen, können sie nunmehr zum Wirtschaftlichkeitsfaktor werden. Hierzu müssen im Rahmen der →Flexibilisierung der Hochschulhaushalte gleichstellungsfördernde →Leistungsindikatoren in die Systematik der →formelgebundenen Mittelzuweisung eingebaut werden. Dafür kommt sowohl in Frage, die Gleichstellungsförderung als gesonderten Indikator anderen Indikatoren zur Seite zu stellen, wie auch sie nicht zu separieren, sondern im Rahmen eines →Gender Mainstreaming-Ansatzes systematisch in alle Bewertungsgruppen zu integrieren.

**Gleichwertigkeit:** Nach §9 Abs. 2 →Hochschulrahmengesetz haben die Länder den gesetzlichen Auftrag, die Gleichwertigkeit einander entsprechender Studien- und Prüfungsleistungen sowie →Studienabschlüsse und die Möglichkeit des →Hochschulwechsels in Deutschland zu gewährleisten.

**Globalbudget:** Frei zu bewirtschaftendes Budget, das auf der Grundlage eines →Wirtschaftsplans der Hochschule aus dem Landeshaushalt zugewiesen wird. Anders als im kameralistischen →Hochschulhaushalt sind diese Mittel nicht mehr durch →Haushaltstitel differenziert (→Kameralistik; →Globalisierung der Haushalte). Vielmehr ist eine Verknüpfung mit Leistungszielen vorhanden, über deren Festlegung bzw. Aushandlung gesteuert wird.

**Globale Minderausgabe:** Verfügungsbeschränkung im Haushalt, die nicht im Einzelnen, sondern global bezeichnet ist. Das Parlament bedient sich insoweit seines Budgetrechts, als es lediglich diese Globalentscheidung trifft. Sie ersetzt eine gezielte Ausgabenkürzung und überlässt es der Regierung, die pauschale Ausgabenkürzung innerhalb eines Etats zu erwirtschaften. Das Instrument wird häufig eingesetzt, um einen rechnerisch ausgeglichenen Haushalt aufstellen und dennoch dazu eigentlich nötige titelbezogene Kürzungsentscheidungen umgehen zu können.

**Globalhaushalt** →Globalisierung der Haushalte

**Globalisierung:** Im Kontext der →Hochschulreform kommt der Begriff in zwei unterschiedlichen Verwendungen vor: zum einen als Bez. für die →Globalisierung der Haushalte, zum anderen zur Bez. neuer internationaler Rahmenbedingungen für Hochschulbildung (→Internationalisierung).

**Globalisierung der Haushalte:** Die ursprünglich streng in Titel mit entsprechender Zweckbindung untergliederten Hochschulhaushalte werden verallgemeinert („globalisiert“), d.h. die Haushaltstitelaufgliederung wird stark reduziert – bis hin zur Beschränkung auf einen Titel pro Hauptgruppe. Insoweit bedeutet Globalisierung haushaltstechnisch ‚Titelzusammenführung‘. Zudem wird eine weitgehende gegenseitige →Deckungsfähigkeit der einzelnen Haushaltstitel hergestellt: Personal-, Sach- und Investitionskosten sind dann nicht mehr streng an den ursprünglichen Verwendungszweck gebunden, sondern können auch in einer der jeweils beiden anderen Gruppen verausgabt werden. In der Regel geschieht dies schrittweise im Zuge einer sich über mehrere Jahre hinziehenden →Flexibilisierung. Verbunden wird die Haushaltsglobalisierung meist mit der →Budgetierung. Innerhalb dieser muss mit einer →Kosten-Leistungs-Rechnung gearbeitet werden (im Zusammenhang mit →kaufmännischer Buchführung oder einer →optimierten Kameralistik). Desweiteren können Zusatzeinnahmen – etwa Gasthörergebühren – eigenständig verwertet werden. Gefahren der Haushaltsglobalisierung bestehen insbesondere darin, dass staatliche Mittelkürzungen einfacher durchgesetzt werden können und dass die Politik sich aus der Verantwortung für die Hochschulentwicklung zurückziehen kann.

**Globalsteuerung:** Der Staat nimmt unter den Bedingungen der Globalsteuerung auf die Hochschulen grundsätzlich nur dadurch Einfluss, dass er auf der Grundlage einer Aufgabendefinition die finanziellen Gesamtzusammenfassungen festlegt. Bei der Aufgabendefinition können – z.B. im Rahmen von →Zielvereinbarungen bzw. →Hochschulverträgen – Prioritäten gesetzt und die Mechanismen der →Erfolgskontrolle fixiert werden. Die Feinsteuerung erfolgt dann ausschließlich innerhalb der Hochschule.

**Globalzuschuss** →Globalbudget

**Governance:** Für den Begriff gibt es keine hinreichend präzise deutsche Entsprechung. Er bezeichnet die Gesamtheit von Leitung, Regime und Kontrollgewalt bzw. die entsprechenden Instanzen, Personen und Organe, d.h. das Steuerungs- und Regelungssystem einer gesellschaftlichen Einheit, ist aber in Abgrenzung zum Begriff „Government“ (Regierung) entstanden. Diese abgrenzende Unterscheidung drückt aus, dass innerhalb der jeweiligen gesellschaftlichen Einheit, z.B. einem Hochschulsystem, Steuerungs- und Regelungsaktivitäten nicht (mehr) allein vom Staat ausgehen, sondern auch andere Akteure beteiligt sind, insbesondere Privatwirtschaft, Interessenverbände und Zivilgesellschaft. Damit steigt zugleich die Komplexität der Koordination gesellschaftlicher Handlungszusammenhänge – eine weitere Dimension von G. Insoweit handelt es sich um ein Konzept der Entstaatlichung bzw. der Reaktion auf Entstaatlichung. Konzeptionell wird im weiteren angestrebt, dieser Akteurs- und Interessenvielfalt entsprechende Steuerungs- und Regelungsstrukturen zu schaffen. Kritik erfährt das Konzept vor allem wegen einer impliziten →Ökonomisierung, da häufig

allein der Markt als alternativer Steuerungsmodus zum bisherigen Regierungshandeln eingeführt wird.

**Grade point:** Notenpunkt, d.h. Bewertung der individuell erbrachten Prüfungsleistung.

**Grading Scale** →ECTS

**Graduate School:** In den USA Teil einer →Universität, an der nach →B.A. bzw. →B.S. das wissenschaftliche Studium vertieft wird. Abschlüsse sind →M.A., →M.S. und →Ph.D.

**Graduiertenkolleg:** Ursprünglich von der DFG entwickeltes Konzept der Doktorandenausbildung. G. sind befristete und häufig interdisziplinäre Einrichtungen der Hochschulen, in denen Doktoranden und Doktorandinnen die Möglichkeit erhalten sollen, ihre Arbeit im Rahmen eines koordinierten, von mehreren Hochschullehrern getragenen Forschungsprogramms durchzuführen. Sie werden in die Forschungsarbeit der tragenden Einrichtungen einbezogen; ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Studienprogramm soll ihre individuellen Spezialisierungen ergänzen, die Kooperation zwischen den Kollegiaten fördern und eine kontinuierliche Betreuung ihrer wissenschaftlichen Arbeit sicherstellen. Wird das G. von einer deutschen und mindestens einer ausländischen Hochschule getragen, spricht man von einem Internationalen G. Die Vorteile von G. können dann zu Nachteilen werden, wenn G. – wie von einigen hochschulpolitischen Akteuren gefordert – zur alleinigen Form der Promotionsförderung würden: Alle ebenfalls dissertationswürdigen Themen, die aber nicht in den Rahmen eines G.-Forschungsprogramms passen würden, hätten dann keine Chance mehr, gefördert zu werden. Daher liegt in der Neugestaltung der Promotionsförderung eine Mischung aus Förderungen von ungebundenen Einzelprojekten und von G. nahe. Um dennoch für Einzelpromovenden einen strukturierenden Arbeitszusammenhang zu schaffen, bietet sich die Bildung von →Doktorandenkollegs an.

**Gremienuniversität:** In seinem sachlichen Kern beschreibt der Begriff den Umstand, dass seit der →Hochschulreform der endsechziger/siebziger Jahre Entscheidungen der Hochschule vornehmlich in Gremien getroffen werden, in denen alle Mitgliedergruppen der Hochschule repräsentiert sind (→Partizipation, →Akademische Selbstverwaltung). Der Begriff hebt also zunächst auf den Unterschied zur Ordinarienuniversität ab. Daneben integriert er aber auch einen sachlich gerechtfertigten kritischen Bedeutungsgehalt: Die Entscheidungserzeugung innerhalb der →Gruppenuniversität ist im Laufe der Jahre zu einer schwerfälligen und Verhinderungskartelle produzierenden ‚Gremienwirtschaft‘ geworden, und die Rückkopplungen der Entscheidungsprozesse in die Mitgliedergruppen sind nur sporadisch. Daraus resultiert auch ein Affekt gegen die gremiendominierte Gruppenuniversität, der sich nicht mehr aus der konservativen Perspek-

tive der Ordinarienuniversität speist, sondern die (vermeintliche wie tatsächliche) Unbeweglichkeit der gegebenen Strukturen durch wettbewerblich basierte Strukturen klarer Verantwortlichkeiten – unter Inkaufnahme neuer Hierarchien – aufbrechen möchte (→Hochschulleitung, Stärkung der).

**Grundausrüstung:** Die mindestens zur Verfügung zu stellenden personellen und sächlichen Mittel, die erforderlich sind, um ein Fach in →Forschung und Lehre zu erhalten; die tatsächliche Anzahl der →Studierenden darf hierbei keine Rolle spielen.

**Grundlagenforschung:** Bez. für solche Forschungsarbeiten, die darauf gerichtet sind, wissenschaftliche Erkenntnisse ohne unmittelbare praktische Anwendungs- oder Verwertungsorientierung zu gewinnen. Sie zielen statt dessen auf Hypothesen, Theorien und allgemeine Gesetze. Um die Abgrenzung zur →Angewandten Forschung zu umgehen, findet sich in der einschlägigen Literatur mitunter auch die Hybridform einer „anwendungsorientierten G.“.

**Grundordnung:** Wichtigste Satzung einer Hochschule. Sie bestimmt im Rahmen des Hochschulgesetzes (→Hochschulgesetze der Länder) die Grundsätze für den Betrieb der Hochschule auf dem Gebiet der →akademischen Selbstverwaltung. Die G. wird vom →Konzil oder einem vergleichbaren Gremium beschlossen. Sie bedarf i.d.R. der Bestätigung durch das zuständige Ministerium.

**Grundsatz der Einheit, Vollständigkeit und Fälligkeit:** Kameralistischer Haushaltsgrundsatz, der der Recht- und Ordnungsmäßigkeit des Haushaltsvollzugs dient. Alle voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben müssen für jedes Jahr getrennt veranschlagt und vollständig in den →Haushaltsplan eingestellt werden (Bruttoprinzip, →Bruttoveranschlagung). Dabei werden Einnahmen nach dem Entstehungsgrund und Ausgaben nach dem Verwendungszweck veranschlagt.

**Grundsatz der Haushaltsgenauigkeit, -wahrheit und -klarheit:** Kameralistischer Haushaltsgrundsatz, der der Recht- und Ordnungsmäßigkeit des Haushaltsvollzugs dient. Bei der Haushaltsaufstellung müssen die für das nächste Jahr erwarteten Einnahmen und Ausgaben möglichst exakt ermittelt, d.h. prognostiziert werden. Dies erfolgt regelmäßig an Hand der Ist-Ergebnisse des Vorjahres unter Berücksichtigung von Gesetzen, Verträgen (insbesondere Tarifverträgen), besonderen Kostenberechnungen etc.

**Grundsatz der sachlichen Spezialität:** Kameralistischer Haushaltsgrundsatz, der der Recht- und Ordnungsmäßigkeit des Haushaltsvollzugs dient. Mittel, die auf die zuvor ermittelte Weise veranschlagt und durch →Haushaltsplan zur Verfügung gestellt worden sind, dürfen auch nur zu diesem Zweck verwendet

werden. Ausnahmen ergeben sich aus der einseitigen oder gegenseitigen →Deckungsfähigkeit.

**Grundsatz der Sparsamkeit:** Kameralistischer Haushaltsgrundsatz, der der Recht- und Ordnungsmäßigkeit des Haushaltsvollzugs dient. Der Grundsatz verlangt die Beschränkung des Mitteleinsatzes auf das unbedingt Notwendige. Die Mittelbewirtschaftung hat u.a. so zu erfolgen, dass das wirtschaftlichste Angebot ermittelt wird, dass Ausgaben zeitlich nicht eher und sachlich überhaupt nur geleistet werden dürfen, wenn sie notwendig sind. Eine Vorratsbeschaffung am Jahresende aus Anlass nicht verbrauchter Haushaltsmittel (→Dezemberfieber) ist deshalb unzulässig.

**Grundsatz der Wirtschaftlichkeit:** Kameralistischer Haushaltsgrundsatz, der der Recht- und Ordnungsmäßigkeit des Haushaltsvollzugs dient. Verlangt wird die Erzielung einer optimalen Zweck-Mittel-Relation. Diese ist dann gegeben, wenn entweder ein bestimmtes Ergebnis mit möglichst geringem Einsatz von Mitteln (Minimalprinzip) oder mit einem bestimmten Einsatz von Mitteln das bestmögliche Ergebnis (Maximalprinzip) erzielt wird.

**Gruppenhochschule, Gruppenuniversität:** In Abgrenzung zur früheren Ordinarienuniversität wurde im Zuge der →Hochschulreform der endsechziger/siebziger Jahre die G. als neues Modell der Organisationsstruktur eingeführt. Es wurden vier Mitgliedergruppen definiert: Hochschullehrer/innen, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, technisches und Verwaltungspersonal, →Studierende. Die zu Grunde liegende Annahme lautet, die jeweiligen Mitglieder jeder dieser Gruppen hätten einen solchen Kernbestand an jeweils gemeinsamen Interessen, dass diese entsprechend zusammengefasst vertreten werden können. Die Vertretung geschieht in den Gremien der Hochschule, in denen alle Mitgliedergruppen der Hochschule repräsentiert sind. Demokratietheoretisch handelt es sich um einen Kompromiss: Einerseits werden die Bedürfnisse nach und Erfordernisse der →Mitbestimmung bedient; andererseits wird dem korporativen Charakter der (deutschen) Hochschule Rechnung getragen. In der aktuellen Hochschulreformdebatte sieht sich die G. starker Kritik ausgesetzt: Die Entscheidungserzeugung sei im Laufe der Jahre zu einer schwerfälligen und Verhinderungskartelle produzierenden Gremienwirtschaft geworden, und die Rückkopplungen der Entscheidungsprozesse in die Mitgliedergruppen wären nur sporadisch (→Gremienuniversität).

**Gütesiegel:** Grafisch gestaltetes Signet, das nach Abschluss eines Qualitätsbewertungsprozesses (→qualitative Bewertung) verliehen wird und nach außen das erreichte Qualitätsniveau dokumentieren und bewerben soll. In Deutschland ist z.B. der →Akkreditierungsrat befugt, ein Gütesiegel als Ausweis eines erfolgreich durchlaufenen Akkreditierungsverfahrens nach seinen →Standards und →Kriterien zu verleihen; er delegiert diese Befugnisse allerdings an die →Ak-

kreditierungsagenturen, die in seinem Auftrag die einzelnen Studiengangskkreditierungen durchführen und damit auch das G. verleihen.

**Gute wissenschaftliche Praxis:** Neben innovationsfeindlichen Strukturen behindert auch individuelles wissenschaftliches Fehlverhalten den Erkenntnisfortschritt. Seit den 1990er Jahren führte die Aufdeckung einiger spektakulärer Fälle zu einer Sensibilisierung der →Scientific Community, nicht zuletzt, weil dadurch auch die ohnehin prekäre öffentliche Akzeptanz bestimmter Forschungsfelder zusätzlich gefährdet wird. In der Folge wurden flächendeckend Kommissionen zur Sicherung g.w.P. gebildet und entsprechende Richtlinien verabschiedet. Auch alle großen Forschungsorganisation legten entsprechende Orientierungen vor. Wissenschaftliches Fehlverhalten liegt demnach vor allem vor, wenn in einem wissenschaftserheblichen Zusammenhang bewusst oder grobfahrlässig Falschangaben gemacht werden, wenn geistiges Eigentum anderer verletzt oder die Forschungstätigkeit anderer auf andere Weise beeinträchtigt wird, wenn Abhängigkeitsverhältnisse ausgenutzt werden oder wenn am Fehlverhalten anderer mitgewirkt wird. Dem entgegenwirken soll die Berücksichtigung insbesondere folgender Grundsätze: nachvollziehbare Beschreibung der angewandten Methoden; vollständige Dokumentation aller im Forschungsprozess erhobenen und für die Veröffentlichung relevanten Daten; nachprüfbar Darstellung der Forschungsergebnisse; Nachweis aller verwendeten Informationsquellen; angemessene Nennung aller am Forschungsprozess beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

**Gutscharakter von Hochschulbildung:** Spielt in der Debatte über die Angemessenheit bzw. Notwendigkeit von →Studiengebühren eine wesentliche Rolle. Aus der Perspektive der Volkswirtschaftslehre wird die Frage nach der Notwendigkeit und Berechtigung öffentlicher Finanzierung beantwortet, indem geprüft wird, ob es sich beim Finanzierungsgegenstand um ein →öffentliches oder →privates Gut handelt. Hier gibt es die Auffassung, Hochschulbildung sei, wenn überhaupt, ein →gemischtes Gut, also ein halböffentliches und halbprivates. Vorherrschende Lehrmeinung ist zudem, dass Hochschulbildung ein →meritorisches Gut ist.



# H

**Habilitation:** Dient dem Nachweis der wissenschaftlichen Lehrbefähigung in einem bestimmten Fach. Voraussetzung ist die →Promotion. Das Habilitationsverfahren wird als akademisches Examen durchgeführt. Es umfasst eine Habilitationsschrift, die von den Gutachtern/Gutachterinnen zur Annahme oder Ablehnung empfohlen wird, eine öffentliche Vorlesung und ein – meist mit der Vorlesung gekoppeltes – wissenschaftliches Gespräch („Kolloquium“). Die H. ist in den meisten Fächern im deutschsprachigen Raum Voraussetzung für die →Berufung auf eine Professur, soweit nicht anderweitige habilitationsadäquate Leistungen festgestellt werden. Außerhalb des deutschsprachigen Raumes ist die H. weithin unbekannt. In den meisten postkommunistischen Reformstaaten Mittel- und Osteuropas und in der Russischen Föderation gibt es funktional äquivalente akademische Prüfungen. In Deutschland plädieren die wesentlichen wissenschaftspolitischen Gremien für eine Abschaffung der H. (→Habilitation, Abschaffung der; →Juniorprofessur). Gegen die Abschaffung sprechen sich vornehmlich die meisten →Fakultätentage und der Deutsche Hochschulverband als Verband der Universitätsprofessoren aus.

**Habilitation, Abschaffung der:** Im Zusammenhang mit der →Flexibilisierung der Personalstruktur wird auch angestrebt, die traditionellen Rekrutierungswege des akademischen Personals zu verändern bzw. ergänzen (→Personalentwicklung). Hierzu zählt u.a. die Relativierung des Habilitationserfordernisses als zwingende Voraussetzung für eine →Berufung zum Hochschullehrer bzw. zur Hochschullehrerin – eine Idee, die 1969 schon einmal bis in die Westdeutsche Rektorenkonferenz (→HRK) hinein Akzeptanz gefunden hatte. Eine generelle Abschaffung der außerhalb des deutschsprachigen Raums weithin unüblichen →Habilitation wird jedoch – entgegen mancher öffentlicher Äußerungen aus der Politik – mit den bisherigen Regelungen, insbesondere der →Juniorprofessur, nicht erreicht. Vor allem in den Sozial- und Geisteswissenschaften lassen die Äußerungen aus den →Fakultätentagen die Annahme zu, dass mittelfristig nicht auf die Habilitation verzichtet wird.

**Habitationsrecht:** Das Recht einer Hochschule (oder einzelner →Fachbereiche, so an künstlerischen Hochschulen der dort angesiedelten wissenschaftlichen Fachbereiche), Habilitationsverfahren durchzuführen. Traditionell steht dieses Recht nur →Universitäten (und diesen gleichgestellten Hochschulen) zu.

**Hamburger Modell** →Integrierter Studiengang

**Hauptnutzfläche:** Abk. HNF. Summe der Flächen eines Gebäudes, die für seine Zweckbestimmung und Nutzung unentbehrlich sind. Die HNF von Hochschulbauten umfaßt Lehrveranstaltungs-, Praktikums-, Bibliotheks-, Sammlungs- und Laborräume sowie Räume für experimentelle Arbeiten, Büro- und studentische Arbeitsräume, Versuchshallen, Werkstätten sowie Verwaltungsräume. Für die Bemessung des Flächenbedarfs pro Studienplatz werden →Flächenrichtwerte in Quadratmeter HNF zu Grunde gelegt.

**Hausberufung, Hausberufungsverbot:** Eine Hausberufung ist die →Berufung eines Mitglieds einer Hochschule (→Hochschulmitglieder) auf eine Professur derselben Hochschule. An →Universitäten ist sie i.d.R. nicht zulässig – das sog. Hausberufungsverbot –, doch gibt es begründete Ausnahmefälle. An →Fachhochschulen ist die Hausberufung als generelle Ausnahme zulässig. Darüber hinaus werden Hausberufungen künftig im Rahmen des →Tenure Track für Juniorprofessoren und -professorinnen (→Juniorprofessur) normal werden. Sinn des Hausberufungsverbots ist das Bestreben zu verhindern, dass der Lehrkörper einer Hochschule sich nur aus sich selbst ergänzt. Sinn seiner Aufweichung durch den Tenure Track ist die Eröffnung von berechenbareren akademischen Laufbahnperspektiven.

**Haushalt** →Hochschulhaushalt; →Haushaltskapitel; →Haushaltsplan; →Haushaltstitel; →Haushaltsvermerke; →Haushaltsvorbehalt; →Globalisierung der Haushalte; →vorläufige Haushaltsführung

**Haushaltsansatz:** Umfasst die im →Haushaltsplan für das Haushaltsjahr vorgesehenen Einnahmen und Ausgaben.

**Haushaltsglobalisierung** →Globalisierung der Haushalte

**Haushaltskapitel:** Nächste Gliederungsebene unterhalb der Einzelpläne, die – i.d.R. nach dem Ressortprinzip – den →Haushaltsplan strukturieren. In einem Wissenschaftshaushalt (d.h. dem Kapitel „Hochschule und Forschung“ in einem Landeshaushaltsplan) hat typischerweise jede Hochschule ein eigenes H.

**Haushaltsplan:** Kameralistische Zusammenstellung der Daten des →Hochschulhaushalts, die Grundlage der Bewirtschaftungsbefugnisse der Hochschule ist. Der H. besteht aus einem Gesamtplan und den Einzelplänen. Der Gesamtplan enthält (a) die Haushaltsübersicht: Zusammenfassung der Einnahmen, der Ausgabemittel und Verpflichtungsermächtigung der Einzelpläne; (b) die Finanzierungsübersicht: eine Berechnung des Finanzierungssaldos; (c) den Kreditfinanzierungsplan: eine Darstellung der Einnahme aus Krediten und der Tilgungsausgaben. Die Bewirtschaftungsbefugnisse folgen aus den Einzelplänen. Diese sind

überwiegend nach dem Organisationsprinzip (oder Ressortprinzip) abgegrenzt und in Kapitel eingeteilt. Die →Haushaltskapitel eines Einzelplans sind in Titel (→Haushaltstitel) unterteilt. Ausnahmsweise sind Ausgabemittel und Verpflichtungsermächtigungen, die für eine einheitliche Verwaltungsaufgabe bestimmt sind, zu →Titelgruppen (TG) zusammengefasst. Titelgruppen dienen einem gemeinsamen übergeordneten Zweck. Als Grundlage der Haushaltswirtschaft muss der H. alle voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben und die notwendigen Verpflichtungsermächtigungen enthalten. Er ist, sobald in Kraft getreten, verbindlich: Es müssen dann mindestens alle dort geplanten Einnahmen erzielt und es dürfen höchstens die veranschlagten Ausgaben getätigt werden.

**Haushaltsrecht:** Bestandteil des besonderen Verwaltungsrechts. Gesamtheit aller Rechts- und Verwaltungsvorschriften, durch die das öffentliche Haushaltswesen geordnet wird.

**Haushaltssperre** →Vorläufige Haushaltsführung

**Haushaltstitel:** Kleinste planmäßige haushaltstechnische Einheit; benennt die Einnahmen- oder Ausgabenart, für die eine Ermächtigung besteht. Als Beitrag zur →Globalisierung der Hochschulhaushalte können mehrere H., die einem einheitlichen Zweck dienen, zu einer →Titelgruppe zusammengefasst werden.

**Haushaltsvermerke:** Sie sind im Dispositiv (Zweckbestimmungsspalte des →Haushaltsplans) ausgebracht und sind verbindlich – z.B. „Die Ausgaben sind übertragbar“ (→Jährlichkeitsprinzip). Erläuterungen dienen der erklärenden, näheren Bezeichnung der Zweckbestimmung im Haushaltsplan und sind für die Ausführung des Haushaltsplans nicht bindend.

**Haushaltsvorbehalt:** Ausgaben, die aus besonderen Gründen zunächst noch nicht geleistet oder zu deren Lasten noch keine Verpflichtungen eingegangen werden sollen, sind im →Haushaltsplan als gesperrt zu bezeichnen. Entsprechendes gilt für →Verpflichtungsermächtigungen; s.a. →Sperrvermerk.

**HBFG** →Hochschulbau

**Hierarchie** →Flache Hierarchien

**HIS:** Hochschul-Informationssystem GmbH mit Sitz in Hannover, die als gemeinnützige Einrichtung von Bund und Ländern getragen wird. Erarbeitet sozialwissenschaftliche Studien als Entscheidungshilfe für die Hochschulplanung und stellt verwaltungswissenschaftliche Expertisen bereit. Im Zusammenhang mit der →Flexibilisierung der Hochschulhaushalte sind innerhalb des HIS-Leistungsspektrums vor allem die Software-Anwendungen von Interesse: Als traditioneller Lieferant von Hochschulverwaltungs-Software in Deutschland hat HIS

auch den Änderungen in der Haushaltsbewirtschaftung Rechnung getragen. Als Module, die auf die vorhandene Software aufgesetzt werden können, werden Anwendungsprogramme entwickelt, damit die Anwender insbesondere →Kosten-Leistungs-Rechnung realisieren können; daneben bietet HIS Software-Module zur Finanz- und Sachmittelverwaltung, Personal- und Stellenverwaltung, zur Baubestandsverwaltung und -entwicklung und zur Studierendenverwaltung einschließlich Prüfungen und Hochschulzulassungen an. <http://www.his.de>

**Hochschulangehörige:** Einige →Hochschulgesetze der Länder unterscheiden H. und →Hochschulmitglieder. Hochschulmitglieder stehen in einem Beschäftigungsverhältnis mit der Hochschule oder sind an ihr immatrikuliert. H. sind Lehrbeauftragte, Privatdozenten und -dozentinnen, Honorarprofessoren und pensionierte frühere Hochschulmitglieder. Die H. haben i.d.R. weder aktives noch passives Wahlrecht für die Gremien der akademischen Selbstverwaltung und kein Stimmrecht in ihren Fakultäten.

**Hochschulart** →Hochschultyp

**Hochschulaufsicht:** Befugnis des Staates zur Kontrolle und ggf. Korrektur von Entscheidungen und Maßnahmen, die von den Hochschulen erlassen bzw. durchgeführt werden. Unterschieden wird zwischen →Rechtsaufsicht im Bereich der eigenen Hochschulaufgaben – das sind →Forschung und Lehre – und →Fachaufsicht im Bereich der den Hochschulen gesetzlich übertragenen staatlichen Aufgaben (→Staatliche Auftragsverwaltung). Erstere richtet sich auf die Prüfung der Rechtsförmigkeit des Handelns (oder Nichthandelns) der Hochschulen. Dagegen prüft die Fachaufsicht auch die Verträglichkeit des Hochschulhandelns mit staatlichen Planungsentscheidungen oder Verpflichtungen des Landes gegenüber Dritten. Grenzen der Fachaufsicht ergeben sich vor allem aus der Hochschulautonomie (→Autonomie). In den Bereichen, in denen die Hochschulen staatliche Aufgaben wahrnehmen, wird über die Fachaufsicht auch die Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit (→Grundsatz der Wirtschaftlichkeit) und Zielerfüllung sichergestellt.

**Hochschulausbildung:** Nach §2 →Hochschulrahmengesetz bereiten Hochschulen auf berufliche Tätigkeiten vor, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern. In §7 heißt es weiter: „Lehre und Studium sollen die →Studierenden auf ein berufliches Tätigkeitsfeld vorbereiten und ihnen die dafür erforderlichen fachlichen Kenntnisse, →Fähigkeiten und Methoden dem jeweiligen →Studiengang entsprechend so vermitteln, dass sie zu wissenschaftlicher oder künstlerischer Arbeit und zu verantwortlichem Handeln in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat befähigt werden.“

**Hochschulautonomie** →Autonomie

**Hochschulbau:** Umfasst den Ausbau und Neubau von Hochschulen sowie die Beschaffung von Großgeräten. Der H. ist bislang eine →Gemeinschaftsaufgabe des Bundes und der Länder (→Bundeskompetenz; →Länderkompetenz) nach Art. 91b GG, gesetzlich geregelt im Hochschulbauförderungsgesetz (HBFÜG). Seine Verankerung als Gemeinschaftsaufgabe gründete darauf, dass insbesondere in der Hochschulexpansionsphase einzelne Länder mit der alleinigen Finanzierung der Hochschulbauten überfordert gewesen wären. Im Zuge der Debatten um eine Föderalismusreform (→Föderalismus) wird die Zukunft des H. als Gemeinschaftsaufgabe von Seiten der Länder in Frage gestellt. Technisch vollzieht sich die Abwicklung der Gemeinschaftsaufgabe so, dass die Bedarfsanmeldungen der Hochschulen in den Wissenschaftsministerien zusammengefasst und bewertet werden, um dann ggf. an den →Wissenschaftsrat zur Begutachtung gegeben zu werden. Der Wissenschaftsrat spricht Empfehlungen aus. Ein Planungsrat für den Hochschulbau gruppiert die einzelnen Vorhaben nach Planungsstand, Sachangemessenheit und Dringlichkeit in einem jährlich fortzuschreibenden Hochschulbau-Rahmenplan. Dieser hat die Finanzplanung des Bundes und der Länder zu berücksichtigen. Der Plan ist für den Zeitraum der →Finanzplanung, d.h. vier Jahre, aufzustellen, jedes Jahr zu prüfen, der Entwicklung anzupassen und um jeweils ein Jahr fortzuschreiben. Der Bund zahlt 50% der Baukosten, sofern das jeweilige Sitzland 50% gegenfinanziert. Neuerdings werden auch weitere Verfahren zur Finanzierung von Hochschulbauten eingesetzt, z.B. →Leasing oder →Public Private Partnership.

**Hochschulbildungsbeteiligung** →Bildungsbeteiligung

**Hochschulbudget:** Gesamtheit der einer Hochschule zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen; s.a. →Budget.

**Hochschuldidaktik:** Wissenschaft von der Hochschullehre. Befasst sich in →Forschung und Entwicklung, Weiterbildung und Beratung mit Lehr- und Lernprozessen an der Hochschule. Die Hochschuldidaktik zielt auf die →Professionalisierung des wissenschaftlichen Lehrens und eine Steigerung der →Qualität des Studierens. Sie stellt sich diese Aufgabe in fachlichen, fachübergreifenden und beruflichen Perspektiven. Hochschuldidaktische Initiativen und an der →Studienreform interessierte Hochschulangehörige sowie weiterer Personen sind in Deutschland in der AHD – Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik e.V. zusammen geschlossen; s.a. →Hochschuldidaktisches Zentrum.

**Hochschuldidaktisches Zentrum:** Abk. HDZ. Zentrale wissenschaftliche Einrichtungen an nordrhein-westfälischen Hochschulen, die zur Aufgabe haben, die →Hochschuldidaktik (Ausbildungsforschung, Hochschulpädagogik, wissenschaftliche Begleitung von Studienreformen) fachbezogen und fächerübergreifend durch →Forschung, Entwicklung, Lehre einschließlich hochschuldidaktischer Aus- und Weiterbildung sowie Beratung weiterzuentwickeln. HDZ beste-

hen seit 1974, von ursprünglich vier solcher Zentren (RWTH Aachen, Universität Bielefeld, GH Essen und Dortmund) blieb nur noch das HDZ Dortmund in seiner ursprünglichen Struktur und Bezeichnung erhalten; s.a. →Interdisziplinäres Zentrum für Hochschuldidaktik.

**Hochschuleingangsprüfungen:** Testverfahren, die zur Auswahl der für ein Studienfach geeigneten Bewerber/innen besonders dann eingesetzt werden, wenn die Zahl der zur Verfügung stehenden Studienplätze erheblich geringer ist als die Zahl der Interessenten. Seit langem gibt es ein entsprechendes Verfahren der →Zentralstelle zur Vergabe der Studienplätze (ZVS). Stellt die ZVS fest, dass die Anwendung des →Allgemeinen Auswahlverfahrens, d.h. die alleinige Auswahl nach der Abiturdurchschnittsnote, zu unvertretbar hohen Anforderungen führen würde, dann findet das Besondere Auswahlverfahren Anwendung. In diesem Verfahren soll die Eignung für das angestrebte Studium geprüft werden. Generelle H. gab es in Deutschland bislang nur in künstlerischen Studiengängen einschließlich Architektur. In den 1980er und 90er Jahren gab es einen institutionalisierten „Test für medizinische Studiengänge“ (TMS). Ab 2005 gibt es für Hochschulen die Möglichkeit, bis zu 60% aller Studienplätze über eigene H. zu vergeben. Aufwand und Nutzen sind dabei in hohem Maße strittig. Es sollen bzw. werden bereits über die Erfüllung formaler Zugangskriterien hinaus in mündlichen oder schriftlichen Prüfungen, Motivationsgesprächen, Tests u.ä. die persönlichen wie fachlichen Fähigkeiten der Kandidaten und Kandidatinnen abprüft. Auf Grundlage der Ergebnisse wird eine Prognose über einen erfolgreichen Verlauf des Studiums zur Grundlage der Zulassungsentscheidung gemacht. H. werden, entsprechend einer Vereinbarung der →KMK, künftig auch in →gestuften Studiengängen benutzt, um am Übergang zwischen →Bachelor und →Master die Erfüllung zusätzlicher Zulassungsvoraussetzungen zu überprüfen. Dies wird die →Durchlässigkeit zwischen den gestuften Studiengängen einschränken.

**Hochschulforschung:** Der Begriff wird in zweierlei Bedeutungen verwendet: als →Forschung *an* Hochschulen und als Forschung *über* Hochschulen. Letztere stellt Expertise bereit, die auch im Hochschulreformkontext bedeutsam ist. Dabei schöpft die H. „generell Freud und Leid daraus, daß sie besonders kluge und reflektierte Akteure erforscht“ (Ulrich Teichler). Die H. versteht sich nicht als Fach, sondern als gegenstandsbezogener Forschungsbereich. Intern kann dieser nicht anders als inter- bzw. polydisziplinär organisiert sein: Die wesentlichen methodischen und theoretischen Anregungen empfängt die H. aus der Soziologie, Politikwissenschaft und Pädagogik/Erziehungswissenschaft; systematisch ist sie zwischen den strukturell ähnlich verfassten Forschungsbereichen Bildungsforschung und Wissenschaftsforschung angesiedelt; Schnittstellen weist die H. insbesondere zur Verwaltungs-, Rechts- und neuerdings verstärkt zur Wirtschaftswissenschaft auf, daneben aber auch zu ähnlich interdisziplinär angelegten Bereichen wie der Arbeitsmarktforschung. In Deutschland gibt es folgende

größere Institute der Hochschulforschung: das →Wissenschaftliche Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Universität GH Kassel, das →Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung in München, Hochschul-Informationssystem Hannover (→HIS), →HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg. Daneben gibt es an einigen Hochschulen →Hochschuldidaktische Zentren sowie das Centrum für Hochschulentwicklung (→CHE) in Gütersloh, das insofern einen Sonderfall darstellt, da es keine Forschungs-, sondern eine Beratungseinrichtung ist.

**Hochschulgesetze der Länder:** Der deutsche Hochschulbereich ist im Hinblick auf die Gesetzgebungskompetenzen durch die Rahmengesetzgebungskompetenz des Bundes – die dieser durch das →Hochschulrahmengesetz wahrgenommen hat – und die Gesetzgebungsbefugnis der Länder gekennzeichnet. In allen Ländern gibt es Hochschulgesetze, die teils allgemein für alle Arten von Hochschulen (→Hochschultyp), teils besonders für bestimmte Hochschularten (→Universitäten, →Fachhochschulen, Kunsthochschulen usw.) gelten.

**Hochschulhaushalt:** Der einer Hochschule durch das jährliche Haushaltsgesetz des jeweiligen Bundeslandes zugewiesene Finanzbetrag macht in der Regel ca. 90% des Hochschulhaushalts aus (→Haushaltsplan). Hinzu treten →Drittmittel, die durch die Hochschule selbst eingeworben werden. 70-80% eines H. sind durch Personalmittel gebunden und damit nicht bzw. nur sehr beschränkt disponitionsfähig. Im Rahmen der kameralistischen Bewirtschaftung sind die Mittel grundsätzlich titelgebunden (→Titelgruppen) und fallen zum Jahresende an den staatlichen Geldgeber zurück, sofern sie nicht ausgegeben wurden (→Jährlichkeitsprinzip, →Dezemberfieber). Die gesamte Haushaltsführung unterliegt der Prüfung durch den Landesrechnungshof.

**Hochschul-Informationssystem** →HIS

**Hochschulkliniken** →Rechtsformänderungen von Hochschulklinika

**Hochschulkompass:** Informationsangebot der →HRK zu allen deutschen Hochschulen und deren Studienangeboten (<http://www.hochschulkompass.hrk.de/>).

**Hochschulkultur:** Organisationskultur der Hochschule, d.h. die ungeschriebenen Regeln, Selbstverständlichkeiten, von den →Hochschulmitgliedern und →Hochschulangehörigen gemeinsam geteilten Wertungen usw., welche die eigentümliche Qualität der Organisation Hochschule ausmachen. In →Leitbildern oder Regelwerken für →gute wissenschaftliche Praxis versuchen Hochschulen häufig auch, für die je eigene Institution eine spezifische H. zu normieren.

**Hochschullehrerberufung** →Berufung

**Hochschullehrerprivileg:** Nach §42 des Arbeitnehmererfindungsgesetzes hatten Hochschullehrer/innen im Unterschied zu anderen Arbeitnehmern bzw. Beamten das exklusive Recht, patentfähige Forschungsergebnisse eigenverantwortlich als Patent anzumelden und zu verwerten. Seit einer Gesetzesänderung im Jahre 2002 sind auch Hochschullehrer/innen grundsätzlich verpflichtet, Erfindungen ihrem Arbeitgeber bzw. Dienstherrn zu melden. Dieser hat daraufhin ein befristetes Recht, die Erfindung für sich zu beanspruchen. Aus der Inanspruchnahme dieses Recht ergibt sich eine Pflicht zur Patentanmeldung für den Arbeitgeber/Dienstherrn. Dem Erfinder stehen aus einer möglichen Verwertung des Patents 30% der Einnahmen zu.

**Hochschulleitung, Stärkung der:** Bez. für eine Bedeutsamerhöhung der Hochschulleitung im operativen und strategischen Geschäft der Hochschule. Die Bedeutung soll insbesondere im Verhältnis zu den Gremien der →Akademischen Selbstverwaltung erhöht werden, etwa wenn die Zuständigkeit für die hochschulinterne Mittelverteilung vom →Akademischen Senat auf die Hochschulleitung übertragen wird. Daneben erfolgt eine St.d.H. auch, wenn bislang vom zuständigen Ministerium wahrgenommene Kompetenzen an die Hochschulleitung übertragen werden, bspw. die →Dienstherreneigenschaft oder das →Berufungsrecht (→Deregulierung); s.a. →Professionalisierung.

**Hochschulmarketing:** Übertragung der Instrumente und Konzepte des Unternehmensmarketings auf Hochschulen. Unternehmensmarketing zielt auf Absatzförderung und umfasst alle Maßnahmen, die diesem Ziel dienen. Im Rahmen des →Leitbildes „Hochschule als →Dienstleistungsunternehmen“ soll daher H. die sog. →Kundenorientierung der Hochschulen verbessern, um die Kunden auf gewinnbringende Weise zu finden und zufrieden zu stellen. Es soll eine aktive Beziehung zum Markt (→Wissenschaftsmarkt) hergestellt werden. Zu den wichtigsten Marketinginstrumenten zählen eine abnehmerorientierte Entwicklung der Hochschulleistungen, deren Verbindung mit Serviceangeboten und eine entsprechende Kommunikationspolitik.

**Hochschulmanagement:** Der Begriff wird in der Regel im Ggs. zum Begriff der →Hochschulverwaltung gebraucht. Verwaltung steht dabei für Organisation und Leitung einer Hochschule auf der Grundlage der →Kameralistik. Management hingegen bezeichnet Führungstechniken, die dem Wirtschaftsbereich entlehnt sind, also nach dem ökonomischen Prinzip angewandt werden. Im Zuge der Einführung von →New Public Management wird inzwischen häufig auch der Zwitterbegriff →Verwaltungsmanagement verwendet. Institutionell bezeichnet H. das Führungspersonal einer Hochschule, das nach Managementprinzipien arbeitet. Funktional sind mit H. alle Aufgaben der Differenzierung bzw. Arbeitsteilung und der Integration bzw. Koordination gemeint: Durch die Arbeitsteilung entsteht Koordinationsbedarf; dieser wird durch Integrationsinstrumente wie Planung, Kontrolle, Organisation und Personalführung befriedigt.



**Hochschulmitglieder:** Die an der Hochschule hauptberuflich tätigen Angehörigen (einschließlich der Drittmittelbeschäftigten) und die eingeschriebenen →Studierenden. Die H. haben das Recht und die Pflicht, an der →akademischen Selbstverwaltung mitzuwirken. Hierfür sind funktionsbezogen vier Mitgliedergruppen definiert worden: Hochschullehrer/innen, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, technisches und Verwaltungspersonal sowie Studierende. Manche landesgesetzlichen Regelungen unterscheiden zwischen H. und →Hochschulangehörigen.

**Hochschulökonomie:** Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Fragestellungen auf Hochschulen – als Einzelinstitutionen wie auch als Hochschulsystem. Die H. behandelt die →Wirtschaftlichkeit, d.h. das Kosten-Leistungs-Verhältnis (→Kosten-Leistungs-Rechnung). Während sich die →Kosten quantitativ darstellen lassen, stößt die Bewertung der Leistungen auf deutliche Schwierigkeiten. Diese beginnen bereits damit, dass weder Forschungs- noch Lehrprozesse zu finalisieren sind. Andererseits werden an Hochschulen größtenteils öffentliche Mittel verausgabt, was die Forderung nach deren wirtschaftlicher Verwendung plausibel macht. H. kann insofern danach fragen, ob und wie Unterschiede in Kosten, Leistungen sowie Kosten-Leistungs-Verhältnissen zwischen einzelnen Hochschulen oder Hochschulsystemen begründet sind.

**Hochschulpersonal** →Personal an Hochschulen, →Personalentwicklung, →Personalmanagement

**Hochschulrahmengesetz:** Abk. HRG. Vom Bund erlassenes Rahmengesetzwerk, das nach Art. 75 Nr. 1a GG die Grundsätze des Hochschulwesens als Rahmenvorgabe für die einzelnen →Hochschulgesetze der Länder regelt. Regelt allgemeine Fragen des deutschen Hochschulsystems. Das H. ist Ausdruck der gemeinsam von Bund und Ländern getragenen Verantwortung für eine →Gleichwertigkeit einander entsprechender Studien- und →Prüfungsordnungen sowie der →Hochschulabschlüsse in Deutschland. Zur Schaffung von Freiräumen für die →Hochschulreform ist das H. in den letzten Jahren erheblich verschlankt worden (→Deregulierung). Gestrichen wurden Detailvorgaben zur Ordnung des Hochschulwesens, zur Weiterentwicklung des Studiums, zu Studienordnungen und Rahmenstudienordnungen, zum Lehrangebot, zu Einzelheiten der →Studienreform, zu Prüfungen und Prüfungsordnung, zur Anerkennung sonstiger Leistungsnachweise, zur →Forschung an Hochschulen, zum studierendenbezogenen Ordnungsrecht, zur Mitwirkung an der Selbstverwaltung und Zusammensetzung der Hochschulgremien, Stimmrecht, Wahlen und Öffentlichkeit. Die materiell gravierendsten Streichungen betreffen dabei die Organisation und Verwaltung der Hochschule. Gestrichen wurden die Allgemeinen Organisationsgrundsätze und der überwiegende Teil der Regelungen zur Einheitsverwaltung, zu den Materien der →Fachaufsicht, zum Zusammenwirken von Land und Hochschule, zur Leitung der Hochschule, zu den Aufgaben zentraler Kollegialorgane, zu

Fachbereichen, Gemeinsamen Kommissionen, Studienbereichen, wissenschaftlichen Einrichtungen und Betriebseinheiten. Nunmehr regelt das H. hinsichtlich der Hochschulorganisation und -verwaltung nur noch die →Rechtsform der Hochschulen (wobei auch die Errichtung von Hochschulen in anderen Rechtsformen als der einer →Körperschaft des öffentlichen Rechts und einer zugleich staatlichen Einrichtung zugelassen werden), ihr Selbstverwaltungsrecht (→akademische Selbstverwaltung), die →Rechtsaufsicht des Landes sowie die weitergehende Aufsicht des Landes (→Aufsichtsmittel), soweit die Hochschulen →staatliche Aufgaben wahrnehmen. Auch eine Reihe der verbliebenen Regelungen ist insoweit strittig, als zwischen Bund und zahlreichen Ländern unterschiedliche Auffassungen über das Ausmaß der Regelungskompetenz des Bundes (→Bundeskompetenzen; →Länderkompetenzen) bestehen. Diese sind Gegenstand der Verhandlungen im Rahmen der Föderalismusreform (→Föderalismus).

**Hochschulrat:** In Anlehnung an die →Board of trustees des amerikanischen Hochschulsystems und in Weiterentwicklung bisher vereinzelt existierender →Kuratorien wird diskutiert bzw. umgesetzt, über die Einrichtung von H. das Kräfteverhältnis zwischen Staat und Hochschulen, das sich durch die Stärkung der →Hochschulautonomie ändert, auszugleichen. H. sollen gleichsam als Pufferinstanz wirken. Die Wahrnehmung dieser neuen Räte ist widersprüchlich. Von der Ministerialbürokratie wird ihre Einführung als Ausdruck des Zuwachses an Autonomie der Hochschulen angesehen. Aus den Hochschulen wird mitunter Kritik geäußert, weil die Räte als neues Instrument zur Einwirkung auf die Hochschulen angesehen werden. Kernpunkt ist die Frage, ob die H. als *Beratungsgremien* (wie bisher schon die Kuratorien) oder als *Beschlussgremien* ausgestaltet werden. Im letzteren Falle erhebt sich dann die Frage, wie weit die Beschlusskompetenzen gehen sollen. Daneben wird diskutiert, wie die Hochschulräte personell zusammengesetzt sein sollen. Hierbei setzt sich die Auffassung durch, die Räte ausschließlich aus externen Fachleuten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und (sonstigem) öffentlichen Leben zu bilden. Hinsichtlich der Kompetenzen ist in weitreichenderen Vorstellungen angedacht, dass die H. sowohl bisherige Aufgaben des Staates wie auch der Hochschulen übernehmen sollen (bis hin zur Wahl und Bestellung der Hochschulleitungsmitglieder, aber auch die Genehmigung der →Grundordnung und der →Prüfungs- und Studienordnungen). Rechtlich begründete Bedenken dagegen sehen hier Verstöße gegen das Demokratieprinzip und das Rechtsstaatsprinzip, weil die Entscheidungsträger des H. nicht demokratisch legitimiert seien: Der H. dürfe daher keinerlei Weisungen gegenüber der Hochschule aussprechen. Daneben wird eingewandt, dass mit einem mit Entscheidungskompetenz ausgestatteten H. einer außerhalb der Hochschule stehenden Einrichtung weitreichendste Möglichkeiten eingeräumt würden, in die Selbstverwaltung der Hochschulen einzugreifen. Schließlich wird auch bezweifelt, dass es genügend Persönlichkeiten mit der erforderlichen Sachkompetenz gebe.

**Hochschulrecht:** Gebiet des besonderen Verwaltungsrechts, das die Aufgaben, den Aufbau und die Abläufe in den Hochschulen normiert. Es setzt sich zusammen aus Bundes- und Landesgesetzen sowie darauf beruhenden Verordnungen und Ausführungsvorschriften. Grundlegend ist die in Art. 5 Abs. 3 GG garantierte Freiheit von Kunst und →Wissenschaft, →Forschung und Lehre. Wichtige Regelungen mit Auswirkung auf das H. finden sich im Beamtenrecht, das wiederum teils in Bundes-, teils in Landesgesetzen normiert ist; s.a. →Bundeskompetenzen; →Länderkompetenzen; →Föderalismus.

**Hochschulreform:** Permanente gemeinsame Aufgabe der Hochschulen und der zuständigen staatlichen Stellen. Zielt darauf, die Hochschulen zu befähigen, den gegenwärtigen Bedingungen und künftigen Anforderungen an Forschung, Lehre und Studium gerecht zu werden. Im Mittelpunkt der H. steht die →Studienreform. Die H. der 1960er und 70er Jahre war wesentlich durch die Gestaltung einer höheren Hochschulbildungsbeteiligung (→Bildungsbeteiligung) gekennzeichnet. Die 1980er und die erste Hälfte der 90er Jahre wurden durch Bemühungen um →Qualitätssicherung trotz eingefrorener →Hochschuletats geprägt (→Evaluation). Im Zentrum der aktuellen H. steht die noch nicht entschiedene Auseinandersetzung darüber, ob, in welchem Maße und an welcher Stelle ökonomische Mechanismen in die Hochschulen Einzug halten sollen (→Ökonomisierung).

**Hochschulrektorenkonferenz** →HRK

**Hochschulsatzungen** →Satzung

**Hochschulsebstverwaltung** →Selbstverwaltung, akademische

**Hochschulsport:** Nach →Hochschulrahmengesetz haben die Hochschulen auch die Aufgabe, den H. zu fördern und müssen entsprechend Ressourcen dafür bereitstellen. Auf Grund der Ressourcenintensität gerät der H. in den letzten Jahren zunehmend unter Druck. Gefragt wird, inwiefern er tatsächlich zu den →Kernaufgaben der Hochschulen gehöre oder nicht besser auf selbstständiger Vereinsbasis zu organisieren sei. Dem stehen die hohen Kosten entgegen, die für die entsprechenden Vereine durch die ständige Ablösung der Studierendengenerationen in bezug auf die Aufrechterhaltung eines kontinuierlichen Betriebes entstehen würden.

**Hochschulstrukturen:** Bezeichnet einerseits die Makrostruktur eines einzelstaatlichen Hochschulsystems mit seinen institutionellen, gesetzlichen, politischen und finanziellen Elementen (in Deutschland z.B.: die Dualität von →Universitäten und →Fachhochschulen, die zwischen Bund und Ländern geteilte gesetzgeberische Zuständigkeit für den Hochschulsektor, die gleichfalls zwischen Bund und Ländern aufgeteilten hochschul- und forschungspolitischen

Gestaltungsmöglichkeiten, die vornehmlich öffentliche Finanzierung der Hochschulen). Zum anderen wird mit dem Begriff H. die Binnenstruktur einer Hochschule beschrieben (→Organisationsstruktur).

**Hochschultyp:** In Deutschland lassen sich zwei Grundtypen von Hochschulen unterscheiden: →Universitäten und →Fachhochschulen (FH). Fachlich fokussierte Hochschulen wie Kunst-, Pädagogische und Theologische Hochschulen lassen sich hinsichtlich des Ausbildungsanspruches eher den Universitäten zuordnen. Wie diese besitzen sie das →Promotions- und z.T. auch das Habilitationsrecht (an Kunsthochschulen für die jeweils vertretenen wissenschaftlichen Fächer; →Habilitation). Daneben gibt es den systematischen Sonderfall der →Berufsakademien, die zwar dem tertiären Bildungssystem zugehören, aber keine Hochschulen sind. Hinsichtlich der dualen Unterscheidung von Universitäten und Fachhochschulen hat sich die Sprachregelung „gleichwertig, aber andersartig“ eingebürgert. Über das Ausmaß der Andersartigkeit gibt es unterschiedliche Auffassungen: Interessenvertreter der Universitäten neigen häufig dazu, ihre Einrichtungen als „wissenschaftliche Hochschulen“ zu charakterisieren – und damit implizit die FHs als nichtwissenschaftliche Hochschulen. Hochschulpolitisch setzt sich indes zunehmend durch, den Unterschied in der differenzierten Forschungsorientierung der beiden Hochschultypen zu sehen: die Universitäten vornehmlich in der Grundlagenforschung, die FHs hingegen in der →angewandten Forschung engagiert. Im Zuge der →Differenzierung und →Profilbildung soll diese Unterscheidung als Qualitätsmerkmal des deutschen Hochschulsystems gestärkt werden, um die differenzierten Nachfragewünsche der Studieninteressierten und des →Arbeitsmarktes bedienen zu können. In diesem Sinne führen auch sowohl Universitäten wie Fachhochschulen eigene →gestufte Studiengänge ein, die sich nicht in hochschultypspezifischen →Abschlussbezeichnungen, sondern in unterschiedlich profilierten Curricula voneinander unterscheiden.

**Hochschulverfassung:** Zum einen Bez. für die →Grundordnung einer Hochschule; zum anderen Sammelbegriff für die Gesamtheit der Rechtsvorschriften, die den Aufbau, die Aufgaben, die Organisation und die Betriebsabläufe der Hochschulen regeln. Nicht zur Materie der H. gehören Rechtsvorschriften, die sich auf die Wahrnehmung staatlicher Aufgaben beziehen, die den Hochschulen übertragen wurden (→Staatliche Auftragsverwaltung).

**Hochschulvertrag:** →Zielvereinbarung zwischen einem Landeshochschulministerium einerseits und einer Hochschule andererseits. Es handelt sich um eine Leistungsvereinbarung auf der Basis von Gegenseitigkeit: Der Verpflichtung zu bestimmter Leistungserbringung seitens der Hochschule steht die Zusicherung einer bestimmten Finanzierung durch den Staat gegenüber. Vereinbart werden sollen im Rahmen eines solchen →Kontraktmanagements grundsätzlich →Ziele, wogegen die Wege zur Zielerreichung der jeweiligen Hochschule überlassen

bleiben sollen. Insoweit sind H. auch Instrumente von →Deregulierung und →Entstaatlichung. Problematisch werden H. oft durch zwei Umstände: Zum einen schreiben sie häufig eine sukzessive Abschmelzung der jährlichen Mittelzuweisung bzw. Verstetigung der bisherigen Mittelzuweisung (unabhängig von realen Kostensteigerungen) an die Hochschule durch den Staat fest. Zum anderen ist die Vertragsfähigkeit des Staates gegenüber den Hochschulen bislang ungeklärt, denn der staatliche Vertragspartner kann seine Verpflichtungen mit der Begründung einer Verschärfung der allgemeinen öffentlichen Haushaltslage korrigieren – soweit nicht Gerichte anders entscheiden werden.

**Hochschulverwaltung:** Die Hochschulautonomie (→Autonomie) schließt eine Verwaltungsautonomie ein. In diesem Rahmen erfüllen Hochschulen zweierlei Verwaltungsgeschäfte: die →akademische Selbstverwaltung und die Verwaltung →staatlicher Aufgaben, die den Hochschulen übertragen wurden. Beides geschieht durch eine Einheitsverwaltung. An der Spitze der Verwaltung steht der/die →Kanzler/in.

**Hochschulwechsel:** Ein Hochschulwechsel ist die Fortsetzung des Studiums an einer anderen Hochschule. Die Immatrikulationsbestimmungen der Hochschulen sind unterschiedlich; normalerweise ist aber ein Wechsel von Hochschule zu Hochschule problemlos möglich. Falls in einem Fach →Prüfungen definitiv nicht bestanden wurden, kann dieses Fach an keiner anderen Hochschule des In- und Auslands mehr studiert werden. Welche bisherigen Studienleistungen bei einem H. anerkannt werden, ist von Fach zu Fach verschieden und muss meist individuell abgeklärt werden. Erleichtert werden soll der H. durch die Einführung der gestuften Studienstruktur (→gestufte Studiengänge) und von →Credit-point-Systemen.

#### **Hochschul-Wissenschaftsprogramm →HWP**

**Hochschulzugang:** Gesamtheit der Regelungen, welche die Berechtigung zur Aufnahme eines Studiums an einer staatlichen Hochschule regeln. Zum Studium an einer Hochschule berechtigt die allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife. Die allgemeine Hochschulreife (Abitur) berechtigt uneingeschränkt zum Studium, die fachgebundene Hochschulreife nur zum Studium der im Zeugnis ausgewiesenen →Studiengänge. Zum Studium an einer →Fachhochschule berechtigt daneben auch das Zeugnis der Fachhochschulreife. Zur Aufnahme eines Masterstudiums müssen lt. →KMK neben dem erworbenen Bachelorgrad (oder einem vergleichbaren Abschluss) auch weitere Zulassungsvoraussetzungen erfüllt werden, die von der jeweiligen Hochschule aufgestellt werden. Die →Arbeitgeber klagen heute bereits in vielen Branchen über Nachwuchsmangel, nicht zuletzt bei akademisch qualifizierten Arbeitskräften. Auch Arbeitsmarktprognosen lassen befürchten, dass trotz der in den letzten Jahren deutlich gestiegenen Studierneigung der künftige Bedarf an Akademikern nicht gedeckt werden kann.

Daher sind neue Eingangshürden beim H. mit der Begründung, das Abitur biete keine Gewähr mehr für die →Studierfähigkeit oder es gäbe zu viele Studierende, dysfunktional. Zentralabitur oder →Hochschuleingangsprüfungen bedeuten ebenso wie der →Numerus clausus letztlich Zulassungsbeschränkungen (→Durchlässigkeit). Grundsätzlich ist aber die Fortsetzung der Öffnungspolitik auf der Grundlage einer hohen Studierquote die bildungspolitisch gebotene Antwort auf die Herausforderungen einer modernen Gesellschaft und einer von wachsender Wissensbasierung geprägten Ökonomie (→Öffnungsbeschluss).

**Hochschulzugang für Berufserfahrene ohne Abitur:** Die meisten →Hochschulgesetze der Länder eröffnen seit den 1990er Jahren diese Variante, die i.d.R. mit einer →Eignungsprüfung, z.T. auch mit obligatorischen Vorbereitungskursen verbunden ist.

**HoF Wittenberg:** Institut für Hochschulforschung, gemeinsam von Land Sachsen-Anhalt und Bund getragen und als An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg assoziiert. Es ist das einzige Institut für →Hochschulforschung in den ostdeutschen Bundesländern. Konkret werden Fragen wie duale Studiengangsmodele, gestufte Studienabschlüsse, Übergang von der Hochschule in den Beruf, Hochschulen und Lebenslanges Lernen, Strukturreform der Hochschulmedizin, Budgetierung der Hochschulhaushalte, Gender Mainstreaming, Steuerung und Selbstorganisation der Hochschulreform, Kontraktmanagement, Qualitätsentwicklung und -management sowie Internationalisierung der Hochschulen. Daneben existieren thematische Schwerpunkte zur hochschulbezogenen DDR-Forschung und zur Hochschulentwicklung in den osteuropäischen Transformationsstaaten. Am Institut erscheint die Zeitschrift „die hochschule. journal für wissenschaft und bildung“. Seit 2000 wird zudem ein internetbasiertes „→Informations- und Dokumentationssystem Hochschulentwicklung/Hochschulforschung“ unterhalten. <http://www.hof.uni-halle.de>

**Honorarprofessor/in:** In der Regel von außerhalb der Hochschule stammende/r Lehrende/r, der bzw. die auf Grund hervorragender wissenschaftlicher oder künstlerischer Leistungen zum H. bestellt wurde. Daneben werden mitunter auch Wirtschafts- oder Verbandsmanager bzw. (ehemalige) Politiker zum H. bestellt, um den →Praxisbezug der Hochschulausbildung zu befördern. Voraussetzung ist im Normalfall eine mehrjährige Lehrtätigkeit an einer Hochschule. Ziel der Bestellung ist die Bindung der Person an die Hochschule. Im Zuge der Autonomieerweiterung für die Hochschulen wird in einigen Landeshochschulgesetz-Neufassungen die Berechtigung zur Berufung von H. an die Hochschulen übertragen, wo zuvor in jedem Falle eine Bestätigung durch das zuständige Ministerium notwendig war.

**HRG** →Hochschulrahmengesetz

**HRK:** Abk. für Hochschulrektorenkonferenz. 1990 aus der 1949 gegründeten Westdeutschen Rektorenkonferenz hervorgegangener Zusammenschluss der deutschen →Universitäten und ihnen gleichgestellter Hochschulen sowie seit 1995 durch Integration der bis dahin separat bestehenden Fachhochschulrektorenkonferenz (FRK) auch der →Fachhochschulen. Die HRK wird von einer Präsidentin oder einem Präsidenten geführt und hat ihren Sitz in Bonn. Sie verhandelt auf ihren Plenarversammlungen aktuelle Probleme der Hochschulpolitik und beteiligt sich in zahlreichen Gremien als Vertreterin der deutschen Hochschulen an den politischen Verhandlungen. Sie hat keinerlei Anordnungsbefugnis und arbeitet daher vorrangig mit dem Instrument der Empfehlung. Gemeinsam mit der →KMK ernannt sie die Mitglieder des →Akkreditierungsrates. <http://www.hrk.de>

**Human Resource Management:** Abk. HRM. Bez. für →Personalmanagement bzw. Personalwesen. HRM befasst sich mit den Strategien zum optimalen Einsatz der Arbeitskräfte, was Maßnahmen der →Personalentwicklung einschließt.

**Humboldt:** „H.“ ist innerhalb der →Hochschulreform zur Chiffre geworden für eine nichtökonomisierte Hochschule, in der zweckfreie Bildung aus →Forschung angeboten und zu diesem Zweck die →Einheit von Forschung und Lehre realisiert wird. Diese Chiffre bezieht sich auf Wilhelm von Humboldt (1767–1835), der zu Beginn des 19. Jahrhundert als Direktor für Kultus und Unterricht im preußischen Innenministerium eine umfassende Bildungsreform durchführte. 1810 wurde auf seinen Vorschlag hin die Berliner Universität gegründet, vor allem aber das Bildungswesen unter staatlicher Aufsicht in den Stufen Elementarschule – Gymnasium – →Universität vereinigt, die Lehrerbildung verbessert, das Staatsexamen für Gymnasiallehrer eingeführt, das Abitur als Voraussetzung eines Universitätsstudiums durchgesetzt. Nach H. soll das wissenschaftliche Studium an den Universitäten der Selbstverwirklichung der →Studierenden durch Bildung dienen; die sog. reine Idee der →Wissenschaft erfordere die Unabhängigkeit vom Nutzen für Staat und Gesellschaft; Wissenschaft müsse als zweckfreie Bildung die frühestmögliche Anleitung der Studenten zur Forschung bewerkstelligen. Allerdings sind hier zwei Missverständnisse wirkmächtig geworden: Zum einen wollte auch H. niemals komplette Absolventenjahrgänge zur Forschung ausbilden, sondern die Studenten sollten, indem sie sich ‚zweckfrei‘ bilden, hernach für Tätigkeiten als preußischer Staatsbeamter, als Richter, Lehrer an höheren Schulen, Arzt oder Pfarrer gerüstet sein. Zum anderen ist es eine Fiktion, dass die Humboldtsche Universitätsidee je vollständig in Berlin verwirklicht worden sei; hierbei waren amerikanische Forschungsuniversitäten erfolgreicher. Gleichwohl entfaltet die Humboldtsche Universitätsidee auch in Deutschland eine bis heute anhaltende Wirkung – entweder indem sich heutige Hochschulreformer positiv darauf beziehen, oder aber indem die Parole „Humboldt ist tot – er ist in der Masse erstickt“ ausgerufen wird. Tatsächlich hat sich

„H.“ in ganz anderer Weise erledigt: Nicht die Humboldtsche Universitätsidee ist zu verabschieden, sondern deren elitistische Begrenzung auf wenige: Kontextualisierung von Problemlagen, wissenschaftlich basierte Skepsis, die Fähigkeit zu distanzierter Betrachtung und methodisch angeleiteter Kritik – dies sind auch im Zeitalter der sog. Massenhochschule, begründet durch wissenschaftsgesellschaftliche Entwicklungen (→Wissenschaftsgesellschaft), in jedem Hochschulstudium zu erwerbende →Fertigkeiten, welche genau den Typus von Hochschule und Studium voraussetzen, den W. v. H. einst für eine kleine Gruppe künftiger Gesellschaftselite konzipiert hatte.

**HWP:** Hochschul-Wissenschaftsprogramm. Gemeinsam (jeweils hälftig) von Bund und Ländern finanzierte Sonderprogramme zur Hochschulentwicklung. Das HWP setzt sich aus vier Einzelprogrammen zusammen: HWP 1 – Programm zur Förderung der →Chancengleichheit für Frauen, HWP 2 – Programm zur Förderung der Fachhochschulentwicklung (→Fachhochschule), HWP 3 – Programm zur Förderung innovativer Forschungsstrukturen in den neuen Ländern und Berlin, HWP4 – Programm zur Förderung struktureller Innovationen im Hochschulbereich.



# I

**i3v:** Elektronisches Hochschulinformationssystem, das an mehreren deutschen Universitäten eingesetzt wird, um die Anforderungen flexibler Hochschulhaushalte (→Flexibilisierung der Hochschulhaushalte) und der hochschulinternen →Dezentralisierung zu bewältigen. Die Abkürzung i3v steht für integrierte institutionelle Informationsverarbeitung. Die Software ist an den Hochschulen selbst entwickelt worden und wird seit Mitte der 1990er Jahre von der Firma Ginit (Karlsruhe) weiterentwickelt und vertrieben. Die beiden wesentlichen Wettbewerber im Bereich der Verwaltungssoftware für Hochschulen sind →HIS und →SAP.

**Identifikation** →Corporate Identity

**ids hochschule** →Informations- und Dokumentationssystem Hochschulentwicklung/Hochschulforschung

**IFU:** Abk. für Internationale →Frauenuniversität.

**Image-Analysen:** Das Image von Organisationen bestimmt wesentlich das Denken und Handeln derjenigen, die die Organisationsleistungen nachfragen, weicht aber zugleich häufig von den faktischen Realitäten ab. I.-A. gelten daher als Basis für Marketingentscheidungen (→Hochschulmarketing). Im Rahmen solcher Analysen werden Vorstellungen, Werturteile und Gefühle ermittelt, die mit einer Organisation, z.B. einer Hochschule, verbunden werden.

**IMK:** Abk. für Innenministerkonferenz. Zusammenschluss der Innenminister der deutschen Länder, welche unter anderem die Zuständigkeit für das öffentliche Dienstpersonal besitzen. Wegen der Prägekraft des öffentlichen Dienstes für Vergütungsstrukturen auch im Bereich der Wirtschaft und freier Träger sind insbesondere die Eingangsvergütungen bzw. -besoldungen des öffentlichen Dienstes für die Einstufung akademischer Ausbildungen wichtig. Im Zusammenhang der Studienreform hin zu →gestuften Studiengängen und der →Akkreditierung ist die IMK durch einen Beschluss auffällig geworden, der die →laufbahnrechtliche Zuordnung von →Studiengängen mit dem Abschluss →Master an →Fachhochschulen (gehobener oder höherer öffentlicher Dienst) von der Entscheidung des Innenministeriums des Sitzlandes der anbietenden Fachhochschule abhängig macht.

**Impact:** Wirkung einer Aktivität auf den bzw. die jeweiligen Handlungsadressaten; vgl. im Unterschied dazu →Outcome und →Output.

**Impact-Faktor:** Ein in der Forschungsleistungsmessung üblicher →Leistungsindikator, der die Wirkung wissenschaftlicher Publikationen messen soll. Er drückt das Verhältnis der Summe der Zitate eines Jahrgangs zur Zahl der Artikel einer bestimmten Zeitschrift in den zwei vorangegangenen Jahren aus. Mit Hilfe des I. werden Publikationen danach bewertet, welchen Stellenwert die jeweiligen Veröffentlichungsorgane haben: Je häufiger eine Zeitschrift zitiert wird, als desto bedeutsamer für die wissenschaftliche Diskussion gilt sie. Kritisiert wird am I., dass mit seiner Hilfe Quantitäten zur Grundlage qualitativer Bewertungen gemacht werden, obwohl dies keineswegs zwingend richtig sein muss. Bereits die Berechnungstechnik des I. bewirke z.B., dass es umso schwieriger ist, einen hohen I.-F. zu erreichen, je mehr Artikel eine Zeitschrift pro Jahr publiziert.

**Indikatoren** →Leistungsindikatoren

**Individuelle Ertragsrate** →Ertragsrate, individuelle

**Informationsgesellschaft:** Begriff, der heutige Gesellschaften unter dem Aspekt zu charakterisieren versucht, dass Informationen entscheidend für wirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklungen sowie individuelle Teilhabe daran seien. Der Begriff I. ist insoweit irreführend, also es weniger um Informationen als solche, sondern um (a) verfügbare Informationen, die (b) zwingend mit der Beherrschung kognitiver Techniken verbunden sein müssen, geht. Diesen erweiterten Horizont erfasst der Begriff der →Wissensgesellschaft.

**Informationsmanagement:** Effektive und effiziente Bewirtschaftung des Faktors Information in Organisationen. Das Ziel ist die Optimierung der Informationsversorgung und -nutzung in allen Organisationsbereichen; s.a. →Wissensmanagement.

**Informationspaket:** Teil des Informationsangebotes einer Hochschule, das sich besonders an potentielle Studienbewerber/innen (inländisch wie ausländisch) richtet und nach deren Bedürfnissen zusammengestellt werden soll.

**Informationsrecht** →Aufsichtsmittel; →Fachaufsicht; →Rechtsaufsicht

**Informations- und Dokumentationssystem Hochschulentwicklung/Hochschulforschung:** Über das Internet unter der URL <http://ids.hof.uni-halle.de> frei zugängliches Fachinformationssystem zum Thema Forschung über Hochschulen und Hochschulentwicklung, unterhalten vom Institut für Hochschulforschung Wittenberg (→HoF Wittenberg). Es weist einen detailliert und einheitlich erschlossenen Kernbestand von Publikationen, Projekten, Veranstal-

tungen und Institutionen nach, die integriert recherchiert werden können. Es dient außerdem als Portal für den Zugang zu den themenrelevanten Literaturbeständen und Informationsangeboten weiterer wichtiger Institutionen aus dem Bereich Hochschule und →Hochschulforschung.

**Inkrementalismus:** Methode der Haushaltsplanung. Die Bedarfsanmeldungen der öffentlichen Haushaltsmittelempfänger, z.B. Hochschulen, werden gesammelt, koordiniert und dann – mit Zu- oder Abschlägen versehen – zu einem →Haushaltsplan verdichtet, der dem Parlament zur Beschlussfassung vorgelegt wird. Der Inkrementalismus liegt der →input-orientierten Steuerung zu Grunde.

#### **Innenministerkonferenz** →IMK

**Innovation:** Änderung des dominanten Schemas eines Ablaufs, die den Akteuren Vorteile verschafft bspw. ihre Position innerhalb wettbewerblicher Strukturen verbessert. Der Innovationsbegriff enthält zwei miteinander verbundene zentrale Elemente: Zum einen stellt eine I. eine Neuheit oder (Er-)Neuerung dar, die sich zum anderen mit einem spürbaren Wechsel verbindet. Prozessual muss eine I. zunächst entdeckt oder erfunden und sodann eingeführt, angewandt und institutionalisiert werden.

**Innovationsmanagement:** Strategische und operative Führung und Organisation von Innovationsprozessen, die deren Spezifika systematisch in die Prozessgestaltung einbeziehen. Solche Spezifika sind insbesondere: Risiko und Fehler-toleranz, daraus folgend die zwingende Notwendigkeit von Rückkopplungen und Überlappungen der einzelnen Prozessstufen. Anwendungsmöglichkeiten im Hochschulsektor können im Bereich der →anwendungsorientierten Forschung bestehen.

**Inputorientierte Steuerung:** Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen an den zur Verfügung gestellten Mitteln. Damit bezeichnet i.S. das System, mit dem die Hochschulen bis ins Detail über den Staatshaushalt gesteuert werden. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen die zahlreichen, z.T. sehr kleinteiligen →Haushaltstitel, die mit genauen Finanzvolumina versehen werden. Derart findet sich detailliert festgelegt, wie viel eine Hochschule z.B. für Öffentlichkeitsarbeit, Tutorien oder Weiterbildungsveranstaltungen ausgeben darf. Rechtliche Grundlage dessen ist das in den Landeshaushaltsordnungen verankerte Prinzip der →Bruttoveranschlagung: Dieses schreibt vor, dass Einnahmen und Ausgaben gesondert und nach einzelnen Einnahme- und Ausgabearten getrennt zu verbuchen sind. Als problematisch an dieser Steuerungsform gelten vor allem drei Sachverhalte: (a) die Titel werden zwar im Parlament bestimmt, doch hinsichtlich der sachlichen Einschätzung tatsächlicher Bedarfslagen an einer bestimmten Hochschule sind die Haushaltsausschüsse der Landtage überfordert; (b) dadurch liegt die eigentliche Macht bei der zwischen

Hochschule und Parlament angesiedelten Staatsverwaltung, wie ebenso innerhalb der Hochschule die Verwaltung über ihre Interpretationen des Haushaltsrechts bedeutenden Einfluss auf die Mittelverteilung nehmen kann; (c) die Systematik der i.S. lässt lediglich die Bewertung der prognostizierten Bedarfslagen zu, nicht aber eine Bewertung der mit den schließlich ausgegebenen Mitteln erzielten Ergebnisse. Dies soll sich durch die →outputorientierte Steuerung ändern.

**INQAAHE:** Abk. für International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education. Das Hauptziel des 1991 eingerichteten Netzwerkes ist, über die aktuellen Entwicklungen von Theorie und Praxis der →Qualitätssicherung und -entwicklung im Hochschulbereich zu informieren. <http://www.inqaahe.nl>

**Insourcing:** Zusammengesetzt aus „*Inside resource using*“ (interne Quelle nutzen). Eine Organisation, z.B. eine Hochschule, übernimmt für andere bestimmte Aufgaben, wird also für diese zur externen Quelle einer bestimmten →Leistung. Hochschulen müssen im Rahmen ihrer Aufgabendefinition entscheiden, welche Leistungen sie integrieren bzw. reintegrieren möchten. Im Idealfall handelt es sich dabei um die Leistungen, die von keiner anderen Organisation in besserer Weise erbracht werden können. Soweit es sich um →Re-Integration von Aufgaben handelt, werden damit frühere →Outsourcing-Entscheidungen rückgängig gemacht, die sich als nicht optimal herausgestellt haben.

**Institut für Hochschulforschung** →HoF Wittenberg

**Institutionelle Akkreditierung:** Verfahren zur formellen Anerkennung der Kompetenz einer Organisation, Dienstleistungen in einem bestimmten Sektor anzubieten. Im Hochschulbereich in Deutschland findet i.A. bei →Privathochschulen statt, die eine staatliche Anerkennung beantragen. Sie bewegt sich auf der Ebene der gesamten Institution und betrachtet, untersucht und beurteilt alle das Wesen dieser Institution und ihrer Leistungsbereiche kennzeichnenden Elemente (Organisationsaufbau, Steuerungskompetenz, Kompetenzen zur Durchführung von →Forschung, Lehre und →Weiterbildung, räumliche, personelle und materielle Ressourcen). Die formalen und inhaltlichen Grundsätze für die i.A. von Privathochschulen in Deutschland werden vom →Wissenschaftsrat festgelegt, dieser führt auch die Verfahren durch; s.a. →Akkreditierung.

**Integrierter Studiengang:** Der Begriff „i.S.“ wird für unterschiedliche Studiengangmodelle verwendet. Es lassen sich unterscheiden (a) eine traditionelle Verwendung, die auf die „integrierten →Diplomstudiengänge“ an Gesamthochschulen verweist, in die sich sowohl Studieninteressierte mit Fachhochschulreife als auch mit allgemeiner Hochschulreife einschreiben konnten. Nach einem weitestgehend gleich verlaufenden Grundstudium musste eine Entscheidung für eine der beiden Abschlussmöglichkeiten (Diplom 1 = 7 Semester, Diplom 2 = 9 Se-

mester) getroffen werden (sog. Y-Modell). Weiter wird von „i.S.“ gesprochen, wenn (b) die Rede von binationalen, d.h. von zwei unterschiedlichen Hochschulen im gleichen Fach angebotenen →Studiengängen ist, wobei sich der Auslandsaufenthalt für die →Studierenden in den normalen Studienvollzug integriert und zum Erwerb eines →Double oder →Joint degree führt (ein Beispiel sind die zahlreichen im Rahmen der Deutsch-Französischen Hochschule angebotenen →Doppeldiplome). Schließlich fand der Begriff (c) im Rahmen der Einführung →gestufter Studiengänge Verwendung zur Bezeichnung des sog. „Hamburger Modells“, das eine Integration des Bachelorabschlusses in das →Diplom- bzw. →Masterstudium anbot, den BA also zur tatsächlichen →Abbruchalternative macht, allen anderen Studierenden aber eine Fortsetzung des Studiums offen halten wollte.

**Interdisziplinäres Zentrum für Hochschuldidaktik:** Abk. IZHD. In den 1970er Jahren aus der Diskussion um den Stellenwert der Hochschuldidaktik hervorgegangene fachbereichstunabhängige Forschungs- und Beratungseinrichtungen; ihre Aufgabe besteht in der fächerübergreifenden Erforschung, Entwicklung und Lehre (Weiterbildung) der →Hochschuldidaktik sowie in entsprechenden Beratungsleistungen für die Hochschulen. IZHD bestehen an der Universität Hamburg, der TU Hamburg-Harburg und der Universität Bielefeld; s.a. →Hochschuldidaktisches Zentrum.

**Interdisziplinarität:** Bezeichnet die Zusammenarbeit verschiedener Wissenschaftsdisziplinen in →Forschung und/oder Lehre, wobei im Unterschied zu bloßer →Multidisziplinarität ein spezifischer kooperationsbedingter Mehrwert generiert wird und im Unterschied zur →Transdisziplinarität Fragestellungen zusammengeführt werden, die im Rahmen der jeweiligen Einzeldisziplinen auch eigenständig bearbeitbar sind. Voraussetzung der I. ist die Disziplinarität, doch ist es häufig notwendig, die spezifischen Grenzen einzelner Disziplinen zu überschreiten, da sich die wissenschaftlich zu bearbeitenden Probleme nicht den Disziplingrenzen fügen. Vielmehr sind sie zunehmend dadurch ausgezeichnet, genau an den Grenzen zweier oder mehrerer Disziplinen angesiedelt zu sein. In Bezug auf die Disziplinarität der →Wissenschaft ist die Wissenschaftsgeschichte generell durch zwei Entwicklungen gekennzeichnet: Zum einen vollzieht sich fortwährend eine interne Ausdifferenzierung der Disziplinen (nach dem Muster Naturforschung – Physik – Quantenmechanik). Zum anderen ist eine ebenso fortwährende Neuintegration zuvor ausdifferenzierter Disziplinen (etwa die Zusammenführung von chemischen Fragestellungen und physikalischen Modellen in der physikalischen Chemie) zu beobachten. Dabei wird in der Regel zunächst ein bestimmtes Forschungsfeld über seinen Gegenstand integriert, bedient sich aber theoretisch und methodisch in den jeweiligen Quellendisziplinen, entwickelt dann aber ggf. einen spezifischen Theorie- und Methodenbestand, der zur Konstituierung als eigenständiger Disziplin führt (etwa die Entwicklung der Werkstoffforschung aus Chemie, Physik und Ingenieurwissenschaft zur eigen-

ständigen Werkstoffwissenschaft, die dann wiederum gemeinsam mit der Informatik zur Quelle der Werkstoffinformatik wurde). In der Lehre gibt es eine Tendenz zur Interdisziplinarisierung, indem mit der Begründung der →Employability zunehmend →Studiengänge etabliert werden, die verschiedene Disziplinen (bzw. disziplinäre Module) zusammenführen (bspw. Bioingenieurwesen oder „Management and Intercultural Studies“ mit dem Abschluss eines Diplomkulturwirts).

**International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education** →INQAAHE

**Internationale Frauenuniversität** →Frauenuniversität

**Internationale Standardklassifikation der Berufe:** Abk. ISCO. Klassifiziert Personen gemäß ihrer tatsächlichen und potentiellen Verbindungen mit bestimmten Tätigkeiten (*jobs*). Die Tätigkeiten wiederum werden nach durchgeführter bzw. durchzuführender Arbeit klassifiziert. Es gibt vier Gliederungsebenen: Berufshauptgruppen, Berufsgruppen, Berufsuntergruppen und Berufsgattungen. Die grundlegenden Kriterien zur Zuordnung der Tätigkeiten sind das jeweilige *skill level*, d.h. der Grad der Komplexität der entsprechenden Aufgaben, und die *skill specialisation*, d.h. das Gebiet, in dem zur kompetenten Ausführung der Aufgaben Kenntnisse erforderlich sind.

**Internationale Studiengänge:** Allgemein →Studiengänge, die in Kooperation mit einer ausländischen Hochschule angeboten werden; vereinzelt auch als Bezeichnung gebraucht für Studiengänge, die inhaltlich international ausgerichtet sind (z.B. European Studies in Management), jedoch nur in einem Land stattfinden. Im engeren Sinne sind unter i.S. Studienprogramme zu verstehen, die im Rahmen eines Kooperationsabkommens zwischen einer deutschen und mindestens einer nicht-deutschen Hochschule angeboten werden und vorsehen, dass eine bestimmte Studienzeit an der jeweiligen Partnerhochschule im Ausland studiert wird. Eine Integration der jeweiligen Studienabschnitte in ein von beiden Hochschulen getragenes Gesamtcurriculum setzt sich dabei immer mehr durch; s.a. →Double Degree, →Joint Degree.

**Internationalisierung:** I. ist begrifflich abzusetzen von →Europäisierung einerseits und →Globalisierung andererseits. Europäisierung kann insoweit als „I. light“ verstanden werden, als sie sich auf einen Raum bezieht, der durch kulturgeschichtliche Gemeinsamkeiten gekennzeichnet ist und sich darauf aufbauend als ökonomisches, politisches und kulturelles Bündnis gegenüber den anderen Regionen der Welt konstituiert (→Europäischer Hochschul- und Forschungsraum). Der Globalisierungsbegriff reflektiert konkurrenzbetonte Prozesse des globalen Wettbewerbs und eine entstehende Weltordnung, in der einzelstaatliche Grenzen eine zunehmend untergeordnete Rolle spielen. Mit I. wird die Entwick-

lung zu einer Weltordnung beschrieben, die weiterhin von Einzelstaatlichkeit bestimmt ist, aber zu grenzüberschreitenden und von strategischen Überlegungen bestimmten Kooperations- und Austauschbeziehungen (etwa zwischen Hochschulen) führt. I. ist also breiter gefasst als Europäisierung und enger als Globalisierung, da Grenzziehungen weiterhin fortbestehen und damit auch Ein- und Ausschlüsse. Im Hochschulsektor vollziehen sich Internationalisierungsprozesse als (a) I. in der →Forschung; (b) I. von Studieninhalten und -organisation (Hochschulabsolventen müssen neben der fachlichen →Qualifikation zunehmend die Kenntnis anderer Kulturen, die Beherrschung mehrerer Sprachen sowie die internationale Einsetzbarkeit, also interkulturelle →Kompetenz besitzen; Formen der Anpassung von Inhalt und Struktur des Studiums sind zum einen internationale →Studiengänge und zum anderen Elemente einer strukturellen I. des Studiums insbesondere durch die Ermöglichung von Auslandsaufenthalten als integraler Studienbestandteil, die gegenseitige →Anerkennung von Studienleistungen und -zeiten, die Koordinierung von Curricula, die Verstärkung des Fremdsprachenunterrichts, die verstärkte Berücksichtigung internationaler Entwicklungen in den Studieninhalten, die Einführung →gestufter Abschlüsse, →Akkreditierung, →Credit-Point-Systeme und →Modularisierung sowie die Mobilitäts erleichterung nicht nur nach außen, sondern auch von außen durch den Abbau von Barrieren für ausländische →Studierende [→Mobilität, internationale]); (c) I. des Politikfelds Hochschule (neben die einzelstaatliche Politik treten neue Akteure in Form von supra- oder internationalen Organisationen – wie →Europäische Union, →OECD, →UNESCO, World Bank –, die mit je eigenen Definitionen der Funktionen von Hochschulen und der →Ziele von Hochschulbildung versuchen, Reformprozesse zu beeinflussen und Steuerungsziele mitzubestimmen); s.a. →Attraktivität, internationale.

**Interne Effekte:** Individuell zurechenbare Effekte einer Leistungsanspruchnahme, z.B. erhöhte →Qualifikation oder erhöhtes Einkommen in Folge eines Hochschulstudiums. Ggs. →externe Effekte; s.a. →Gutscharakter von Hochschulbildung.

**Internet-Marketing:** Umfasst im Wirtschaftsleben alle Maßnahmen der Absatzförderung, die sich des Internets bedienen. Auf Grund der geringeren Kosten, des größeren kreativen Potentials sowie der hohen Nutzungsquote bei →Studierenden bieten Marketing-Aktivitäten im Internet auch und gerade für Hochschulen eine attraktive Alternative zu klassischen Wegen, Interessenten anzusprechen und zufrieden zu stellen. Zu den wichtigsten Elementen des I. für Hochschulen zählen Internetauftritte und Aufbau von leicht zugänglichen Datenbanken (z.B. für Studiengänge); s.a. →Hochschulmarketing.

**Investitionen:** Setzen sich aus Baumaßnahmen (incl. umfangreichen Reparaturen an Gebäuden; →Hochschulbau) sowie dem Erwerb von beweglichen und unbeweglichen Sachen (Neu- und Ersatzausstattungen) zusammen.

**Investitionsplanung:** Innerhalb der →Finanzplanung eines Landes werden auch die →Investitionen ausgewiesen, die in den fünf Jahren, welche auf den aktuell gültigen Haushalt folgen, geplant sind.

**Ivy League:** Die I.L. wird in der deutschen Hochschulreformdebatte immer wieder als Referenzmodell herangezogen, wenn es um die Frage geht, ob die Etablierung von →Eliteuniversitäten sinnvoll sein könnte. Als I.L. wird eine Gruppe von acht Forschungsuniversitäten im Nordosten der USA bezeichnet, die zu den ältesten, reichsten und besten →Universitäten der USA gehören. Die Gruppe setzt sich zusammen aus: Brown University in Providence, Rhode Island, gegründet 1764; Columbia University in New York City, New York, gegr. 1754; Cornell University in Ithaca, New York, gegr. 1865; Dartmouth College in Hanover, New Hampshire, gegr. 1769; Harvard University in Cambridge, Massachusetts, College gegr. 1636, Universität gegr. 1780; University of Pennsylvania in Philadelphia, Pennsylvania, gegr. 1751; Princeton University in Princeton, New Jersey, gegr. 1746; Yale University in New Haven, Connecticut, gegr. 1701. Mitunter wird auch der Ausdruck „Ivy Plus“ verwendet, der zwei weitere Universitäten einschließt: Massachusetts Institute of Technology in Cambridge, Massachusetts, gegr. 1861, und Stanford University, in Stanford, Kalifornien, gegr. 1891.



# J

**Jahresbericht:** J. der Hochschulen enthalten die jeweils aktuelle Studierenden- und Absolventenstatistik, listen neu angeworbene bzw. abgeschlossene Drittmittelprojekte auf, verzeichnen alle im Berichtszeitraum erschienenen Publikationen der Hochschulangehörigen und berichten über besondere Hochschulereignisse wie Rektoratswahlen oder Ehrenpromotionen. Sie zeichnen sich in der Regel durch beträchtliches Volumen und schlechte Lesbarkeit aus. Bei den deutschen Hochschulen hat sich allgemein die Auffassung durchgesetzt, dass dies eine adäquate Form sei, der Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit über die eigene Tätigkeit nachzukommen. Im Rahmen des →Hochschulmarketings gibt es allerdings in jüngerer Zeit auch Initiativen zur öffentlichen Leistungsdarstellung, die rezipientenorientierter ist.

**Jährlichkeitsprinzip:** Prinzip der öffentlichen, kameralistischen Haushaltsführung, wonach zum jeweiligen Jahresende alle nicht verausgabten Mittel für den ursprünglichen Verwendungszweck verfallen und im Haushalt der jeweiligen Gebietskörperschaft erneuter freier Zweckbestimmung zur Verfügung stehen. Dieses Prinzip verursacht an den Hochschulen regelmäßig das sog. →Dezemberfieber. Seine (schrittweise) Aufhebung gehört daher zu den zentralen Maßnahmen der →Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Durch Gesetz oder durch Haushaltsvermerk (Übertragbarkeitserklärung) sind allerdings auch schon unter kameralistischen Bedingungen übertragbare Ausgabebewilligungen möglich. So lässt §15 Abs. 1 Satz 2 Haushaltsgrundsätzegesetz die Übertragbarkeitserklärung zu, wenn sich Ausgaben über mehrere Jahre erstrecken und auf diesem Wege die sparsame Bewirtschaftung der Mittel gefördert wird.

**Joint degree:** J.d. werden im Gegensatz zu →Double degrees nach der Absolvierung solcher →Studienprogramme verliehen, die (idealerweise) folgende Bedingungen erfüllen: (a) sie werden gemeinsam von zwei oder mehreren Institutionen aus verschiedenen Ländern entwickelt und/oder anerkannt, (b) →Studierende jeder teilnehmenden Institution absolvieren Teile des Programms an der jeweils anderen Institution, (c) die Studienaufenthalte an den teilnehmenden Institutionen weisen eine vergleichbare Länge auf, (d) →Studienzeiten und erfolgreich absolvierte →Prüfungen an den Partneruniversitäten werden zur Gänze und automatisch angerechnet, (e) Hochschullehrer/innen jeder teilnehmenden Hochschule unterrichten an der jeweiligen Partnerinstitution und arbeiten das Lehrprogramm gemeinsam aus, (f) nach Absolvierung des vollen Programms er-

hält die/der Studierende ein Diplom, das von beiden Hochschulen gemeinsam ausgestellt wird.

**Joint Quality Initiative:** Informelles Netzwerk zur →Qualitätssicherung und →Akkreditierung von →gestuften Studiengängen in Europa. <http://www.joint-quality.org>

**Junior College:** Privates berufs- oder allgemeinbildendes →College in den USA; Abschlüsse sind →A.A./A.S.

**Juniorprofessur:** Im Jahr 2000 formulierter Vorschlag im Rahmen der →Dienstrechtsreform, der darauf zielt, das Berufungsalter zu senken, jüngeren WissenschaftlerInnen frühzeitiger als bisher zu wissenschaftlicher Selbstständigkeit zu verhelfen und perspektivisch die →Habilitation als Zugangsvoraussetzung zum Hochschullehrerberuf abzuschaffen. Durch eine Novelle des →Hochschulrahmengesetzes wurde die J. 2002 rahmengesetzlich zum Regelzugangsweg zur Vollprofessur bestimmt. 2004 entschied das Bundesverfassungsgericht, dass damit die Regelungskompetenz des Bundesgesetzgebers überschritten worden sei. Infolgedessen wird die Juniorprofessur in den einzelnen Ländern eigenständig geregelt, meist als eine nicht privilegierte Alternative zur Habilitation. Promovierte forschungserfahrene junge Wissenschaftler/innen können im Rahmen einer J. auf eine befristete Universitätsprofessur berufen werden (drei Jahre mit Verlängerungsoption für weitere drei Jahre, worüber eine Zwischenevaluation entscheiden soll). Dort sollen sie in →Forschung, Lehre und →Wissenschaftsmanagement Berufungsfähigkeit für eine unbefristete Professur erwerben, ohne zusätzlich eine Habilitationsarbeit schreiben zu müssen. Problematisch an der gegenwärtigen Ausgestaltung der J. ist der bislang fehlende bzw. Vor-Ort-Regelungen an den Hochschulen überantwortete →Tenure track.

# K

**Kalkulatorische Erlöse:** Erlöse für innerbetriebliche →Leistungen, also solche, die nicht für externe Nachfrager oder den Markt (→Wissenschaftsmarkt) bestimmt sind.

**Kalkulatorische Kosten:** Kosten, denen kein unmittelbarer Aufwand gegenübersteht, z. B. kalkulatorische Mieten, Zinsen und Abschreibungen. Sie werden unabhängig von den tatsächlichen Aufwendungen für Zwecke der →Kosten- und Leistungsrechnung und Kalkulation ermittelt. Mit ihnen lassen sich die Kostenwirkungen fingieren, die z.B. durch die (unentgeltliche) Nutzung von Räumen oder Anlagegütern entstehen.

**Kameralistik:** Ende des 18./Anfang des 19. Jahrhunderts entstandenes Rechnungswesen der öffentlichen Verwaltungen in Deutschland und Österreich, das ausdifferenzierte Instrumente der Budgetkontrolle bereithält; häufig auch als „Haushaltsvollzug“, d.h. die operative Umsetzung des Haushalts, bezeichnet. Die kameralistische Buchführung sieht im wirtschaftlichen Handeln der öffentlichen Hand den Vollzug des aufgestellten und (in der Regel durch Gesetz) erlassenen →Haushaltsplans. Gesichert werden soll in erster Linie die Nachprüfbarkeit der Ordnungsmäßigkeit des Haushaltsvollzugs, nachrangig ist der Erfolg. Daher ist hierbei die →Kostenrechnung, die in Unternehmen eine zentrale Stellung hat, nicht von großer Bedeutung. K. ist ein input-orientiertes Rechenwerk (Einnahmen-Ausgaben-Rechnung; →input-orientierte Steuerung), das vglw. präzise über die Verwendung von Ressourcen Auskunft gibt, wenig aber über die damit erzielten Ergebnisse. Es ist eher auf Finanz- als auf Sachziele ausgerichtet. Die Dokumentation zahlungswirksamer Vorgänge vermag nicht, zwischen erfolgswirksamen und erfolgsneutralen Maßnahmen zu unterscheiden. Geführt werden einzelne Konten, die der Titelgliederung des Haushaltsplanes entsprechen. Jedes Konto stellt die angeordneten Einnahmen und Ausgaben (Soll) den tatsächlich erfolgten Einnahmen und Ausgaben (Ist) gegenüber und weist in einer dritten Spalte den Rest aus. Vereinfacht lässt sich sagen: K. erfasst die empfangenen und die abgegebenen Leistungen sowie die Zahlungsabwicklungen in einem Konto, das in Spalten gegliedert ist. Damit werden Informationen geliefert über die Ordnungsmäßigkeit der Buchungen, die Liquidität bzw. den Kassenbestand sowie die noch zu leistenden Zahlungen bzw. noch ausstehenden Einnahmen. Auf diese Weise werden allerdings allein solche Vorgänge erfasst, die sich in Geldzahlungen ausdrücken. Vorgänge wie etwa der Wertverzehr von Sachan-

lagen werden im Rahmen der K. nicht vollständig erfasst und können folglich auch nicht systematisch mit den Stromgrößen der Haushaltsrechnung – Einnahmen und Ausgaben – verbunden werden. Um Nachteile der K. auszugleichen, ohne auf ihre Vorteile zu verzichten, sind Varianten einer →optimierten K. entwickelt worden, in denen die K. um Elemente des →kaufmännischen Rechnungswesens ergänzt ist.

**Kanzler/in:** Im Hochschulbereich der/die höchste Verwaltungsbeamte einer Hochschule und in dieser Eigenschaft Mitglied der Hochschulleitung. In der Regel ist der Kanzler oder die Kanzlerin Chef/in der →Hochschulverwaltung und →Beauftragte/r für den Haushalt (→Hochschulhaushalt).

**Kapazitätsberechnung:** Ermittlung der Aufnahme- bzw. Ausbildungskapazität der Hochschulen bzw. ihrer Studiengänge. Normiert in der →Kapazitätsverordnung; s.a. →Curricularnormwert.

**Kapazitätsverordnung:** Abk. KapVO. Die K. formuliert Grundsätze für eine einheitliche Kapazitätsermittlung und -festsetzung der Hochschulen bzw. ihrer Studiengänge. Diese bilden die Grundlage für die Festsetzung der Zulassungszahlen durch die jeweils zuständige Landesbehörde. Als Größenordnungen werden →Curricularnormwerte genutzt.

**KapVO** →Kapazitätsverordnung

**Kaufmännische Buchführung** →kaufmännisches Rechnungswesen

**Kaufmännisches Rechnungswesen:** In der Debatte um die →Budgetierung der Hochschulhaushalte ist das k.R. das (flexiblere) Gegenstück zur traditionellen →Kameralistik. Es zeichnet sich durch die doppelte Buchführung (→Doppik) aus, d.h. Leistungen und Zahlungen werden auf getrennten Konten verbucht. Jeder Gutschrift auf einem Konto muss die Belastung eines anderen entsprechen. Das Prinzip ist also Soll und Haben, während in der Kameralistik Ist und Soll gelten. Derart werden im k.R. systematisch die Stromgrößen – Einnahmen und Ausgaben – mit den Bestandsgrößen – Vermögen und Schulden – verbunden. Auf diese Weise werden alle Vorgänge erfasst, durch die sich Vermögenswerte ändern, so insbesondere durch die Abschreibungen der gesamte Werteverbrauch, statt nur die Ausgaben.

**Kennzahlen:** Numerischer Ausdruck vorhandener Quantitäten, z.B. Summe der eingeworbenen →Drittmittel oder Anzahl der →Studierenden, d.h. quantitative Informationen mit besonderer Aussagekraft, z.B. über Zustände, Eigenschaften, Leistungen, Zielerreichung oder Wirkungen einer Einheit, eines Systems oder der Systemumwelt. Formal treten sie entweder als absolute Zahlen oder als Verhältniszahlen auf. Verwendet werden sie als Soll-/Richtgrößen, für inner- oder

zwischenhochschulische Leistungsvergleiche (→Ranking), für die Hochschulentwicklungsplanung, zur Bewertung der Ressourcenauslastung und zur Überprüfung von →Zielvereinbarungen. K. sind Grundlage für informierte Leitungsentscheidungen, →Controlling und Leistungsvergleiche. Der Kennzahlenwert ist die ermittelte Zahl (Beispiel: die K. ist „Kosten pro Antrag“, während „25 €/Antrag“ der Kennzahlenwert mit Maßeinheit ist). Da Daten nicht ‚sprechen‘, bedürfen Kennzahlenwerte immer der Interpretation; s.a. →Leistungsindikatoren.

**Kennziffern** →Kennzahlen

**Kernaufgaben:** Begriff aus der Verwaltungsreform, der die von einer bestimmten Verwaltungsebene notwendigerweise wahrzunehmenden Aufgaben bezeichnet. Alle anderen Aufgaben sollen abgegeben werden (→Subsidiaritätsprinzip). Hochschulen sind davon insbesondere dadurch tangiert, dass unter anderem die Wissenschaftsministerien ihre K. definieren, und – im Sinne der Abkehr von Detailsteuerung (→Deregulierung) – Aufgaben an die Hochschulen übertragen. K. ergeben sich aus gesetzlichen Verpflichtungen (die ggf. geändert werden können) und funktionalen Vorteilen. Ihre Bestimmung setzt in jedem Falle einen längeren Diskussions- und Aushandlungsprozess voraus.

**Kerncurriculum:** Auf die Vorstellung eines für alle verbindlichen Kanons an →Wissen, Kenntnissen und →Fähigkeiten aufbauend, beschreibt ein K. die Inhalte, die zur Erreichung bestimmter fachlicher, personaler, sozialer und methodischer →Kompetenzen notwendig sind. Die K. bestimmen das Fächergefüge, die Inhalte und Themen und die erwarteten Kompetenzen klar, eindeutig und verbindlich.

**Kerngeschäft der Hochschule:** Die Gesamtheit der Kernaufgaben der Hochschule: →Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Krankenversorgung – soweit ein Universitätsklinikum besteht – und wissenschaftliche Weiterbildung. Irritation löst gelegentlich aus, wenn Politiker/innen die Lehre als das Kerngeschäft der Hochschule bezeichnen, damit gleichwohl nur einen Teil dessen benannt haben. Im Zuge der aktuellen →Hochschulreform gehen die Bemühungen dahin, Aufgaben, die nicht zum Kerngeschäft der Hochschulen gehören, an solche Leistungserbringer zu delegieren, bei denen sie zu den Kernaufgaben zählen (→Outsourcing).

**Kettenarbeitsvertrag:** Bez. für die Aneinanderreihung mehrerer befristeter Beschäftigungsverhältnisse (→Zeitverträge) mit gleichem oder ähnlichem Aufgabenbereich. Ein K. enthält für den Arbeitnehmer das Risiko, dass der Beschäftiger Kündigungsvorschriften umgeht. Seit 1985 galt eine Höchstdauer von fünf Jahren für befristete Beschäftigungsverhältnisse an ein und derselben wissenschaftlichen Einrichtung. 2002-2004 galt eine Höchstdauer von 12 Jahren insge-

samt, d.h. in der Summe aller wissenschaftlichen Beschäftigung an öffentlichen Einrichtungen. Im Anschluss an diese Fristen war bzw. ist dann nur noch eine unbefristete Beschäftigung möglich. Versäumt der Beschäftigte die Fristen, kann sich ein über einen K. beschäftigter Arbeitnehmer häufig in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis einklagen. Die Rechtslage wird gegenwärtig neu gestaltet.

**Kick-off-Meeting:** Im Rahmen von →Projektmanagement durchzuführende Veranstaltung, mit der unter Einbeziehung aller Beteiligten ein Projekt gestartet wird. Dabei sind Ziele, Wege, einzusetzende Ressourcen und Termine darzustellen sowie alle Beteiligten miteinander bekannt zu machen (soweit das jeweilige Projekt quer zu sonstigen Organisationsstrukturen verortet ist). Ziele des Meetings sind die Einstimmung auf die gemeinsamen Aufgaben und die Erzeugung eines Verantwortungsgefühls aller Beteiligten; s.a. →Review-Meeting.

**Kleine Fächer:** Auch „Orchideenfächer“ genannt. Fächer, meist im geisteswissenschaftlichen Bereich, die nicht an allen Hochschulen vertreten sind, im Normalfall über ein bis drei Professuren verfügen und häufig nur von wenigen →Studierenden belegt werden. Ihre Leistungen lassen sich i.d.R. in besonderem Maße *nicht* nach außerwissenschaftlichen Nützlichkeitskriterien bewerten. Dies und ihre aus der geringen Größe resultierende Schwäche bei der Vertretung eigener Interessen bringt sie unter den Bedingungen einer ökonomisierenden →Hochschulreform (→Ökonomisierung) schnell in existentiellen Rechtfertigungsdruck: k.F. werden eher zur Disposition gestellt als große. Es bedarf daher zur Erhaltung der k.F. solcher Reformkonzeptionen, die Hochschulen als durch Fächervielfalt und einen umfassenden Kulturauftrag gekennzeichnet verstehen. Diese Auffassung muss zudem mehrheitlich an der jeweiligen Hochschule – also auch in den großen Fächern – vertreten werden, was ggf. durch explizite Anstrengungen der Reformakteure zu organisieren ist.

**Klientenorientierung:** Die betriebswirtschaftliche K. (auch: Kundenorientierung) soll die Tätigkeit einer Organisation an den Bedürfnissen ihren Klienten(gruppen) ausrichten. Dies setzt eine Bestimmung der Klienten, ihrer Bedürfnisse und der Möglichkeiten, diesen mit den Mitteln der Organisation entsprechen zu können, voraus. Wichtig ist außerdem die Aufnahme und Aufrechterhaltung von Kommunikationsbeziehungen, um Informationen über die Klienten aktuell halten zu können (→Kommunikationspolitik). K. wird häufig als Gegenkonzept zur bürokratischen Organisation gesetzt (→Bürokratie), die ihre Arbeitsabläufe allein an Hand abstrakter Anforderungen und interner Logiken gestaltet.

**Kliniken** →Rechtsformänderungen von Hochschulklinika

**KLR** →Kosten-Leistungs-Rechnung

**KMK:** Abk. für Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland, kurz Kultusministerkonferenz. Zusammenschluss der Bildungs-, Wissenschafts- und Kulturminister der deutschen Länder ohne eigentliche legislative Grundlage und Befugnis, der auf dem Wege gemeinsam (bislang einstimmig) verabschiedeter und anschließend von den Landesregierungen gebilligter Beschlüsse unter anderem der Sicherung eines gleichwertigen Studienangebotes im gesamten Bundesgebiet dient. <http://www.kmk.org>

**Knowledge Management:** Zielt darauf, →Wissen in einer Organisation überall dort verfügbar zu machen, wo es benötigt wird. Es sollen die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar sein. Der Hintergrund ist die Erfahrung, dass erhebliche Zeitrressourcen für die Suche nach Informationen aufgewendet werden, die an anderer Stelle in der Organisation bereits vorliegen. Unterschieden werden technische Lösungen – z.B. internetbasierte Datenbanksysteme, Expertensysteme oder Workflow-orientierte Projekttools – und organisatorische Lösungen: diese sollen den Wissenstransfer so optimieren, dass alle Beteiligten ihr persönliches Wissen für andere, die dieses Wissen für ihre Problemlösungen benötigen, verfügbar machen können und auch wollen.

**Knowledge Society** →Wissensgesellschaft

**Kollegialitätsprinzip:** Prinzip der kollektiven Leitung von Organisationen oder Organisationseinheiten, das auf Gleichberechtigung der Stimmen und Verhinderung der Anordnung eines einzelnen Kollegen beruht. Entscheidungen werden gemeinsam durch Herstellung von Konsens oder durch Abstimmungen nach dem Mehrheitsprinzip getroffen und nach außen mit einer Stimme vertreten; die herausgehobene Position eines Vorsitzenden o.ä. kennt das K. nur in der Form des Primus inter pares (lat. „Erster unter Gleichen“). Das K. ist seit Gründung der ersten Universitäten ein wesentliches Element der Hochschulverfassungen.

**Kollegialorgan:** Ist ein Organ der →akademischen Selbstverwaltung, in dem die verschiedenen Mitgliedergruppen der Hochschule (→Gruppenuniversität) vertreten sind. K. sind insbesondere der →Akademischer Senat, das →Konzil und die Fachbereichsräte. Die Mitgliedschaft kommt entweder durch Wahl oder qua Amt zustande.

**Kommunikationsmanagement:** Im Gegensatz zur →Kommunikationspolitik ist K. das kurz- oder mittelfristige Maßnahmebündel, das eingesetzt werden muss, um eine Botschaft erfolgreich kommunizieren zu können. Es kann auf die Strategien der Kommunikationspolitik zurückgreifen und sollte sich in der Wahl ihrer Mittel und Methoden in diese einpassen; es ist gewissermaßen ihre operative Seite.

**Kommunikationspolitik:** Als Konzept in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt, ist K. die umfassende, zielgerichtete und langfristig ausgelegte Gestaltung des Informationsaustausches mit dem Ziel der Beeinflussung von Individuen und Organisationen und umfasst die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Aktivitäten, die diesem Ziel dienen. Absicht ist die Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen, die mit dem eigenen Organisationsgeschehen im Zusammenhang stehen. Elemente der K. können sein: Werbung, Public Relations, →Sponsoring, Messen, Events. Hochschulische K. findet in einem speziellen Kontext statt, der die Übertragung des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums nur unter der Bedingung der Abwandlung erlaubt: Hochschulen als öffentliche Organisationen müssen von einem symmetrischen Kommunikationsverständnis ausgehen, das dialogisch geprägte, ergebnisoffene Kommunikation mit dem Ziel wechselseitigen Verständnisses zum Ziel hat. Träger der K. einer Hochschule ist i.d.R. ihre Leitung, die sich zu ihrer Realisierung eine geeignete Struktureinheit schafft (z.B. Referat Öffentlichkeitsarbeit). Eingebunden in die K. einer Hochschule ist die Kommunikation innerhalb der Organisation, wobei Integration und Identitätsbildung die Ziele der Kommunikation sind. Ziel der K. einer Hochschule ist die Schaffung eines permanenten Prozesses des Austausches nach außen und innen, seine zielgeleitete Lenkung und seine regelmäßige →Evaluation; s.a. →Kommunikationsmanagement.

**Kompetenzen:** Mit der →Modularisierung von Studienangeboten und der Einführung von Leistungspunktsystemen (→Credit-Point-System) wird der Wandel vom Lehr- zum Lernparadigma vollzogen. Wichtigstes Ziel von Lernprozessen ist demnach die Erlangung von unterschiedlichen K., die zur Bewältigung der vielfältigen Anforderungen in →Wissenschaft, Gesellschaft und im Beruf erforderlich sind. Ziel eines →Studienprogramms sollte sowohl der Erwerb fachlich ausgerichteter K. als auch solcher Fähigkeiten sein, die eine Hinführung der →Studierenden zum →Lebenslangen Lernen begünstigen. Die zu erlangenden K. werden in Form von Lernergebnissen (→Learning outcomes) beschrieben. Das →Tuning-Projekt der →Europäischen Union empfiehlt dazu die beiden Kompetenzdimensionen „subject-related competencies“ (Fachkompetenzen) und „generic competencies“ (fachunabhängige K., z.B. →Medienkompetenz; →Schlüsselqualifikationen).

**Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland** →KMK

**Königsteiner Staatsabkommen:** 1949 in Königstein i.T. geschlossenes Staatsabkommen der Länder über die Finanzierung von Forschungseinrichtungen. Darin wurde vereinbart, dass für Forschungseinrichtungen von über-regionaler bzw. gesamtstaatlicher Bedeutung, deren Zuschußbedarf die finanzielle Leistungskraft eines einzelnen Landes übersteigt, die Finanzierung gemeinsam



aufgebracht wird. Die Mittel werden nach dem →Königsteiner Schlüssel untereinander aufgeteilt. Indem die Ländergemeinschaft diese eigenständige Finanzierungsvariante beschloss, wurde nicht zuletzt die Länderzuständigkeit für Forschungsfragen in Abgrenzung zum Bund betont (→Länderkompetenzen). Der Staatsvertrag wurde 1975 durch die →Rahmenvereinbarung über die gemeinsame Förderung der →Forschung nach Art. 91b GG abgelöst. Der Königsteiner Schlüssel jedoch findet nach wie vor Anwendung in der gemeinsamen Forschungsfinanzierung.

**Königsteiner Schlüssel:** Wird vor allem für die Aufteilung des Anteils der Länder an den Zuschüssen für die DFG, die MPG sowie die WGL-Institute angewandt und findet außerdem in zahlreichen anderen Fällen der Aufteilung von Finanzierungsbeiträgen auf die Länder Anwendung (z.B. beim →Akkreditierungsrat). Der K.S. regelt die Finanzierungsanteile der Länder untereinander und bemisst sich nach Steueraufkommen und Bevölkerungszahl. Die Geschäftsstelle der →Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung berechnet den K.S. jährlich neu. Die Bezeichnung geht zurück auf das →Königsteiner Staatsabkommen der Länder von 1949, mit dem dieser Schlüssel eingeführt worden ist.

**Konkurrierende Gesetzgebung** →Föderalismus; →Bundeskompetenz; →Landeskompetenzen

**konsekutive Studiengänge:** I.w.S. Bezeichnung für ein System aufeinander aufbauender →Studiengänge, wobei gemeinhin Bezug auf die international gebräuchliche Struktur aufeinander folgender →Bachelor- und →Masterstudiengänge genommen wird. I.e.S. bezeichnet der Begriff Studiengänge, die aneinander anschließen. Deshalb sind auch die internationalen Studiengänge entweder konsekutiv (ein Masterstudium wird unmittelbar nach einem Bachelorabschluss aufgenommen und baut inhaltlich auf diesen auf), oder zwischen beiden liegt eine Phase der Berufsbildung (nicht konsekutiv). Als nicht konsekutiv gelten auch Masterstudiengänge, die nach einem inhaltlich abweichenden Bachelorabschluss (andere Disziplin oder Schwerpunktsetzung) studiert werden.

**Konsumtive Ausgaben:** Im Unterschied zu investiven Ausgaben (→Investitionen) die laufenden Verbrauchsausgaben (→laufende Ausgaben), die sich im wesentlichen zusammensetzen aus →Personalausgaben (an Hochschulen i.d.R. ca. 70-80%) und →Sachausgaben (ca. 20-30%).

**Kontinuierliche Verbesserungsprozesse:** Abk. KVP. Wichtiges Element von →Total Quality Management-Konzepten. Da Qualitätsverbesserungs-Programme immer auf Perfektion abzielen, sind alle vor diesem Zustand erreichten Stadien noch nicht optimal: Sie müssen daher weiter verbessert werden. KVP sind permanente Fehlersuche und Fehlereliminierungen. Es geht also um die

Optimierung bestehender Abläufe. Diese sollen unter Einbeziehung neuer Erfahrungen immer wieder angepasst werden. Der Regelkreis der KVP besteht aus vier Teilvorgängen: Entscheidung/Verbesserung – Planung – Ausführung – Prüfung – Entscheidung/Verbesserung usw. Diese vier Teilvorgänge sind fortwährend zu wiederholen.

**Kontraktmanagement:** Steuerung über →Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen bzw. über →Hochschulverträge zwischen Ministerium und Hochschulen.

**Konzipil:** Zentrales, nach dem Gruppenprinzip (→Gruppenuniversität) zusammengesetztes Organ der →akademischen Selbstverwaltung. Das K. ist i.d.R. zuständig für die Wahl der Hochschulleitung, beschließt über die →Grundordnung und erörtert den jährlichen Rechenschaftsbericht der Hochschulleitung. In einigen Bundesländern wird das K. im Zuge von Organisationsreformen, die der Straffung von Entscheidungserzeugungen dienen sollen, abgeschafft.

**Kooperatives Promotionsrecht** →Promotion von FachhochschulabsolventInnen

**Körperschaft des öffentlichen Rechts:** Bislang typische Rechtsform der nichtprivaten Hochschulen in Deutschland (vgl. aber →Stiftungshochschulen). Eine K.d.ö.R. ist eine durch Staatsakt begründete juristische Person, die auf personalen Mitgliedschaften beruht und →staatliche Aufgaben wahrnimmt. Aus letzterem ergibt sich auch, dass sie staatlicher Aufsicht (→Hochschulaufsicht) unterliegt.

**Kosten:** In Geld bewerteter Verbrauch an Gütern/Dienstleistungen zur Leistungserstellung; s.a. →Fixkosten; →variable Kosten; →Gemeinkosten; →kalkulatorische Kosten; →Vollkosten; →Folgekosten; →Remanenzkosten; →Kostenarten/Kostenartenrechnung; →Kostenstelle/Kostenstellenrechnung; →Kostenträger; →Kosten-Leistungs-Rechnung.

**Kostenarten, Kostenartenrechnung:** Kostenarten beschreiben den bei der Leistungserstellung entstehenden Werteverzehr in bestimmten Kategorien: Personalkosten (→Personalausgaben), Sachkosten (Material, Fremdleistungen; →Sachausgaben) und →kalkulatorische Kosten. Die Kostenartenrechnung ist Bestandteil der →Kosten-Leistungs-Rechnung.

**Kostendeckungsprinzip:** gilt bei der Aufstellung eines jeden →Haushaltsplanes; besagt, dass alle Ausgaben durch entsprechende Einnahmen auszugleichen sind.

**Kostenrechnung** →Kosten-Leistungs-Rechnung

**Kosten-Leistungs-Rechnung:** Abk. KLR. Systematische Erfassung und Zuordnung von →Kosten zu →Leistungen bzw. Leistungen zu Kosten. Die Aufgaben der KLR sind: Preiskalkulation und Preisbeurteilung (Verkaufspreise/Bestimmung von Preisuntergrenzen, Preisobergrenzen des Einkaufs/Verrechnungspreise); Kontrolle der →Wirtschaftlichkeit (Kontrolle von Kosten, d.h. Zeit-, Betriebs- und Soll-Ist-Vergleich, Wirtschaftlichkeitskontrollen für die Einzelbereiche); Bereitstellung von Entscheidungsrechnungen (Kostenvergleichsrechnungen); Erfolgsermittlung (kurzfristige und differenzierende Erfolgsrechnung). Die Kostenrechnung setzt sich aus drei Teilbereichen zusammen: (a) Kostenartenrechnung (welche Kosten?, z.B. Personalkosten, Materialverbrauch), (b) Kostenstellenrechnung (wo werden die Kosten verursacht?, z.B. in der Beschaffung oder in Fertigungsprozessen), (c) Kostenträgerrechnung (für welche Leistungen im einzelnen?, z.B. →Studiengang oder Personalverwaltung). Voraussetzung jeder Kostenrechnung ist die Trennung von direkt zuzuordnenden und allgemeinen Kosten (etwa Betriebskosten für allgemein genutzte Gebäude); letztere müssen anteilmäßig auf die einzelnen Kostenträger umgelegt werden, was oftmals konfliktträchtig ist, wogegen die direkt zugeordneten Kosten i.d.R. unstrittig sind, sofern nicht offensichtliche Fehler vorliegen. Die KLR bildet die Wirtschaftlichkeit ab, leistet eine Effizienzbetrachtung (→Effizienz) und fördert das Kostenbewusstsein. Die Effektivitätsdimension (→Effektivität) allerdings bleibt unbeachtet. Fragen danach, welche fachlichen Ziele erreicht werden sollen, wann die Ziele als erreicht gelten können bzw. wie Zielerreichungsgrade festgestellt werden, lassen sich in diesem Rahmen nicht beantworten. Hierzu kann z.B. ein →Zielsystem eingesetzt werden.

**Kostenstelle, Kostenstellenrechnung:** Kostenstellen sind nach funktionalen, organisatorischen oder räumlichen Aspekten abgegrenzte Leistungs- bzw. Verantwortungsbereiche (z.B. →Fachbereiche), denen die von ihnen verursachten →Kosten(arten) zugerechnet bzw. zugewiesen werden. Die Identität von Kostenstelle und Verantwortungsbereich ist sinnvoll, um wirksame Wirtschaftlichkeitskontrollen durchführen zu können. Die Kostenstellenrechnung ist Bestandteil der →Kosten-Leistungs-Rechnung.

**Kostenträger, Kostenträgerrechnung:** Kostenträger sind – i.d.R. an der Struktur der Leistungsspektrums – orientierte Kostenzurechnungsobjekte. Sie ordnen zu und verdeutlichen, wofür die jeweiligen →Kosten entstanden sind. Die Kostenträgerrechnung ist Bestandteil der →Kosten-Leistungs-Rechnung.

**Kreditpunktsystem** →Credit-Point-System

**Kriterien:** Im Kontext der →Qualitätssicherung Bezeichnung für festgelegte Merkmale, mit deren Hilfe das Erreichen bestimmter →Standards quantitativ gemessen bzw. qualitativ bestimmt werden kann. K. beschreiben detaillierter als Standards die z.B. für die →Zertifizierung notwendigen Charakteristika eines zu

begutachtenden Gegenstandes bzw. die dafür zu erfüllenden Bedingungen und stellen die Basis für Evaluationsentscheidungen dar. So hat der →Akkreditierungsrat 1999 „Mindeststandards und Kriterien“ definiert, die der →Akkreditierung von →Akkreditierungsagenturen bzw. von →Studiengängen zu Grunde gelegt werden sollen (→Akkreditierungskriterien).

**Kulturhoheit:** Auch Kultushoheit; Zuständigkeit der Länder der Bundesrepublik Deutschland für alle Fragen der Bildung, Kultur und Kirchen- bzw. Religionspolitik (→Länderkompetenzen; →Föderalismus).

**Kultusministerkonferenz** →KMK

**Kundenorientierung:** Im Rahmen des →Leitbilds der Hochschule als →Dienstleistungsunternehmen wird auch den Hochschulen die Orientierung an den Bedürfnissen ihrer ‚Kunden‘ empfohlen. Der Kundenbegriff erhält seine Funktion innerhalb der Trias „Lieferant“, „→Produkt“ und „Kunde“. Die Grundidee der Kunden-Lieferanten-Beziehung ist, dass der Kunde möglichst genau das bekommt, was er möchte. Hier ergeben sich an Hochschulen Schwierigkeiten. Kunden werden im allgemeinen nicht erzogen, belehrt oder benotet. Werden →Studierende als Kunden gesehen, mag das Wunschprodukt z.B. Examen heißen: „Und ein Kunde, der ‚durchfällt‘?“ (Stawicki). Ein rhetorischer Ausweg kann es sein, von →Klientenorientierung zu sprechen.

**Kuratorialhochschule:** In K. vollzieht sich das Zusammenwirken von Staat und Hochschule in einem →Kuratorium, das sich aus Vertretern des Staates und der Hochschulen, i.d.R. ergänzt um Vertreter der gesellschaftlichen Öffentlichkeit, zusammensetzt und mit vergleichsweise weitreichenden Kompetenzen ausgestattet ist; s.a. →Hochschulrat.

**Kuratorium:** Beratungsgremium, das zwischen Staat und Hochschule angesiedelt und entweder vornehmlich aus hochschulexternen Mitgliedern zusammengesetzt ist oder/und Staats- und Hochschulvertreter/innen zusammenführt. Im Rahmen der neueren Hochschulorganisationsreformen werden statt Kuratorien zunehmend →Hochschulräte gebildet. Diese haben häufig eine strategische Entscheidungskompetenz und sind an der Wahl oder Bestellung der Hochschulleitung beteiligt.

**Kurskatalog:** Ein Kurskatalog beschreibt ähnlich dem fachspezifischen Teil eines →Informationspaketes möglichst genau das Umfeld und die Modalitäten eines Studienganges sowie die angebotenen →Module. Es sollten mindestens nachfolgende Punkte enthalten sein: Allgemeine Informationen zur Hochschule und zum Studienort, Informationen zum Fachbereich, Gliederung und Ablauf des Studiums, Prüfungssystem, verwendetes →Leistungspunktsystem (einschließlich der Definition eines Leistungspunktes) und Benotungsschema,

→Modulbeschreibungen, Ansprechpartner, wichtige Adressen, Telefonnummern usw. Wegen der internationalen Orientierung sollte der K. noch in einer anderen gängigen Sprache, vorzugsweise Englisch, sowie im Internet veröffentlicht werden.

**ku-Vermerk:** Planstellen, die künftig umgewandelt werden sollen, erhalten im →Haushaltsplan den Vermerk „ku“ (künftig umzuwandeln) unter Angabe der Art der Stelle und der Besoldungs- oder Vergütungsgruppe, in die sie umgewandelt werden.

**KVP** →Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

**kw-Vermerk:** Abk. für „künftig wegfallend“. Planstellen oder Ausgaben, die im Etat eines Jahres eingeplant sind, die es aber in den nächsten Jahren nicht mehr geben soll. An Hochschulen werden auf diese Weise im Haushaltsplan Stellen gekennzeichnet, die nach Freiwerden nicht wieder besetzt werden. Der Vermerk schützt also den aktuellen Stelleninhaber, kennzeichnet die Wahrnehmung seiner Aufgaben jedoch als künftig entbehrlich.

# L

**Länderkompetenzen:** Soweit das Grundgesetz keine andere Regelung enthält oder zulässt, sind die Länder für Erlass und Ausführung von Gesetzen zuständig. Im Bildungsbereich sind auf Grund der →Kulturhoheit der Länder grundsätzlich die Länder zuständig. Im Bereich des Hochschulsystems bestehen dennoch wichtige →Bundeskompetenzen, die jedoch auch dort nicht die prinzipielle Länderzuständigkeit aushebeln; s.a. →Föderalismus.

**Landesbetrieb:** Erwerbswirtschaftlicher Betrieb der öffentlichen Hand, der von der strengen →Kameralistik befreit ist, statt dessen einen →Wirtschaftsplan aufstellt, →kaufmännische Buchführung praktiziert und Rechnung zu legen hat. Grundlage sind die Bundes- bzw. Landeshaushaltsordnungen, wonach für erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Betriebe das Wirtschaften nach einem Wirtschaftsplan zulässig ist, falls ein Wirtschaften nach →Haushaltsplan nicht zweckmäßig ist. Landesbetriebe bekommen einen Globalzuschuss und arbeiten ohne Bindung an das →Jährlichkeitsprinzip, →Stellenpläne oder Bewirtschaftungsaufgaben des Landes. Im Hochschulsektor gilt der Landesbetrieb vor allem für →Hochschulkliniken als mögliche Rechtsform.

**Landeshochschulgesetz** →Hochschulgesetze der Länder

**Langzeitstudierende:** →Studierende, welche die →Regelstudienzeit in beträchtlichem Maße überschritten haben. Die Gründe dafür sind vielfältig und treten in der Realität häufig miteinander kombiniert auf: Nach landläufiger Auffassung sind L. vor allem solche Studierende, die das Studium als sozial legitimierenden Rahmen für eine betont selbstbestimmte Lebensphase möglichst weit ausdehnen möchten, entweder um biografischen Entscheidungen auszuweichen oder um der individuellen Selbstverwirklichung durch Bildung weiteren Raum zu geben, als dies gesellschaftlicher Norm entspricht. Weniger präsent sind in der öffentlichen Debatte die (häufigen) individuell unverschuldeten Studienzeitverlängerungen. Diese entstehen insbesondere durch: (a) Unterausstattung der Hochschulen mit Folgen wie Wartelisten für Seminarteilnahmen, Laborpraktika und dgl., Wartezeiten für Sprechstunden von Hochschullehrern, Schwierigkeiten der Literaturbeschaffung durch Unzulänglichkeit der Bestände der Universitätsbibliotheken, aber auch Bürokratisierung von Prüfungsverfahren usw.; (b) die Notwendigkeit, den Lebensunterhalt mittels studienbegleitenden Jobbens zu sichern, soweit dieser nicht durch →BAFöG oder elterliche Unterstützung abge-

sichert ist – 70% aller Studierenden sind parallel zum Studium erwerbstätig; (c) individuelle Umstände wie Kindererziehung oder Krankheitsphasen; (d) Ausweichreaktionen auf die Arbeitsmarktsituation. Auf Grund dieser studienzeitverlängernden Umstände handelt es sich bei L. i.d.R. um faktische Teilzeitstudierende. Das heißt: Die Hochschulressourcen werden von ihnen nicht überdurchschnittlich, sondern lediglich zeitlich gestreckt in Anspruch genommen. Gleichwohl werden die L. in den Hochschulreformdebatten vornehmlich als individuell verschuldete Problemfälle thematisiert, die mit →Studiengebühren und →Zwangsexmatrikulationen zur Verhaltensänderung bewogen werden sollen. Ein Versuch, Langzeitstudien als Strukturproblem zu bearbeiten, stellt das Streben nach →Studierbarkeit der Studiengänge dar, wie es z.B. im Rahmen der Einführung →gestufter Studiengänge umgesetzt werden soll.

**Laufbahnrechtliche Zuordnung im Öffentlichen Dienst:** Auf Grund einer Vereinbarung zwischen →KMK und →IMK in das →Akkreditierungsverfahren von →gestuften Studiengängen eingeführtes Element, das eine Zuordnung von Masterabschlüssen an →Fachhochschulen zu den beiden laufbahnrechtlichen Niveaus gehobener und höherer Dienst sowie den entsprechenden Tarifgruppen des Bundes-Angestellten-Tarifs (→BAT) vornimmt.

**Laufende Ausgaben:** Ausgaben für Personal, Güter und Dienstleistungen, Pacht-, Miet- und Zinszahlungen, die innerhalb des laufenden Haushaltsjahres verbraucht werden und die jedes Jahr für den laufenden Betrieb erneut erforderlich sind. Geringfügige Ausgaben für Ausrüstungsgüter unterhalb einer jeweils definierten Kostengrenze werden ebenfalls als I.A. erfasst (statt als Ausgaben für →Investitionen). Im wesentlichen setzen sich die I.A. zusammen aus →Personalausgaben (an Hochschulen i.d.R. ca. 70-80%) und →Sachausgaben (ca. 20-30%).

**Leadership:** Bez. für Führungskompetenz. Ein Leader wirkt auf Menschen und Projekte ein und trägt so zu deren Erfolg bei. ‚Einwirken‘ wird dabei als das Erzeugen einer Kraft beschrieben, welche einer gemeinsam handelnden Gruppe und deren einzelnen Mitgliedern einen Schub gibt. Dadurch werde eine Dynamik erzeugt, welche das Erkennen der Probleme, die Definition von →Zielen, die Entwicklung möglicher Lösungsmodelle und die Realisierung von Problemlösungen fördert. Im Rahmen der →Professionalisierung von Hochschulleitungen wird häufig auf das Konzept L. Bezug genommen.

**Lean Administration** →schlanke Verwaltung

**Lean Management:** Abgeleitet vom Konzept der Lean Production, bei dem alle nicht wertschöpfenden Vorgänge in Produktionsprozessen auf das unverzichtbare Minimum reduziert werden. Die Adaption im öffentlichen Sektor einschließlich des Hochschulbereichs läuft unter den Begriffen Lean Administration bzw.

→schlanke Verwaltung. Wesentliche Kennzeichen von L.M. sind Abbau von Hierarchie-Ebenen, Delegation von Verantwortung und Kompetenz, prozessorientierte Organisation sowie Teamarbeit.

**Learning Agreement:** Das L.A. (Studienabkommen) ist ein Instrument des →ECTS. In ihm werden das im Ausland zu absolvierende →Studienprogramm sowie die bei erfolgreichem Abschluss eines →Moduls bzw. einer Lehrveranstaltung zu vergebenden →Leistungspunkte festgelegt. Das L.A. ist für die Heimat- und die Gasthochschule sowie für →Studierende bindend. Die Studierenden stimmen zu, das Studienprogramm an der Gasthochschule als festen Bestandteil des Studiums zu absolvieren; die Heimathochschule garantiert die volle akademische Anerkennung der aufgeführten Lehrveranstaltungen.

**Learning Outcomes:** Begriff zur Bezeichnung der z.B. mit einem →Studienprogramm zu erreichenden bzw. zu erwartenden Ergebnisse bei den Absolventen und Absolventinnen, gemessen an Hand verschiedener →Indikatoren wie Wissensschatz, kognitive Fähigkeiten oder Sozialverhalten. →Outcomes werden bestimmt als die direkten Resultate des Lehrprogramms bei den Lernenden – sie sind zu unterscheiden von den →Lernzielen, die etwa bei der →Akkreditierung vom Studienprogrammanbieter für das Programm formuliert wurden. Sie bestimmen, worüber die Lernenden nach Vollendung der Lernphase an Faktenwissen, Verständniswissen, Demonstrationsfähigkeit zu verfügen haben, und sie bemessen sich an den spezifischen intellektuellen und praktischen →Fähigkeiten, die durch die erfolgreiche Absolvierung einer Lerneinheit (→Modularisierung) nachgewiesen werden. L.O. bestimmen das Minimum, das zum Erreichen eines bestimmten Lernniveaus als notwendig vorausgesetzt wird, und sind zu unterscheiden von den Lehrintentionen der Lehrenden.

**Leasing:** Besondere Art langfristiger An- oder Vermietung von beweglichen und unbeweglichen Investitionsgütern (→Investitionen) mit der Möglichkeit einer Eigentumsübertragung nach Ablauf der Leasingdauer. Der Leasingnehmer darf das Objekt uneingeschränkt nutzen und zahlt dafür eine laufende Leasingrate ähnlich einer Miete. In dieser Rate sind sowohl der Anschaffungsaufwand mit →Nebenkosten als auch die Zinsen und ein Gewinn einkalkuliert. Da Leasingraten innerhalb der →konsumtiven Ausgaben veranschlagt werden können, lassen sich auf diesem Wege dringend benötigte Objekte auch ohne Investitionsmittel finanzieren.

**Lebenslanges Lernen:** Bildungspolitisches Konzept, das auf den Erwerb und die Erneuerung aller Arten von →Fähigkeiten, Interessen, →Wissen und →Qualifikationen von der Vorschule bis ins Rentenalter abzielt. Insbesondere geht es um die Aktualisierung der in einer Erstausbildung erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten. L.L. schließt alle Arten des Lernens ein: formales Lernen (z.B. Fachhochschulstudiengang mit Abschluss); nichtformales Lernen (z.B. Erwerb



von beruflichen Fähigkeiten am Arbeitsplatz); informelles Lernen (z.B. generationsübergreifendes Lernen oder Lernen mit Freunden). Entsprechend den Bedürfnissen und Interessen des/der Einzelnen variieren die Lerninhalte, -formen und -orte.

**Lehramtsstudiengang:** Bez. für →Studiengänge an staatlichen Hochschulen, die als erste Phase der Lehrerausbildung insbesondere auf Tätigkeiten in der Schule (je nach den verschiedenen Schulformen) vorbereiten und mit einer ersten Staatsprüfung (→Staatsexamen) abschließen. Rechtsgrundlage für Studium und Examen in den L. ist die „Lehramtsprüfungsordnung I“ (LPO I). Eine Einbeziehung der L. in das System der →gestuften Studiengänge ist in einigen Ländern in Vorbereitung, in einzelnen bereits begonnen.

**Lehrberichte:** Eine Form der →Selbstevaluation per Anweisung, da sie i.d.R. auf der Grundlage gesetzlicher Verpflichtungen erstellt werden. Daraus kann ein Konflikt zwischen dem Auftrag des Gesetzgebers, eine Legitimierung des Handelns in der Hochschule vorzunehmen, und dem Selbstvergewisserungsanliegen der →Fachbereiche resultieren. L. bestehen i.d.R. aus statistischen Kennzahlen (→Betreuerrelation, durchschnittliche Studiendauer, Abbrecherquote, Prüfungsanzahl, Abschlussnoten-Durchschnitte und dgl.), einer Auswertung studentischer Lehrbewertungen, einer Selbsteinschätzung von Stärken und Schwächen sowie Vorschlägen für künftige Verbesserungsmaßnahmen.

**Lehrdeputat:** In Stunden (→Semesterwochenstunden) zugewiesene Lehrverpflichtung des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen. Für Professoren und Professorinnen beträgt das übliche L. an →Universitäten acht Semesterwochenstunden, an →Fachhochschulen 18. Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen auf Qualifikationsstellen haben ein vierstündiges L. Eine neuerdings diskutierte Verabschiedung des Prinzips der →Einheit von Forschung und Lehre an Universitäten im Rahmen der Einführung →gestufter Studiengänge (im Sinne der Trennung zwischen ausbildungsorientiertem →Bachelor und forschungsorientiertem →Master) müsste zwingend zu einer Anhebung der Lehrdeputate an den U. führen. Im Zuge interner Flexibilisierungen gewinnt zunehmend die Idee einer Pool-Bildung aller Lehrdeputate an Bedeutung: Aus diesem Pool werden dann die zu erbringenden Lehrleistungen auf die einzelnen Personen nicht linear und pauschal, sondern in Abhängigkeit von deren Aktivität und Belastung in anderen Bereichen – insbesondere →Forschung und →akademischer Selbstverwaltung – verteilt.

**Lehrfreiheit:** Nach Art. 5 Abs. 3 S. 1 GG verbürgtes Recht der Lehrenden an Hochschulen, im Rahmen der zu erfüllenden Lehraufgaben Lehrveranstaltungen abzuhalten, diese inhaltlich und methodisch frei zu gestalten sowie eigene Lehrmeinungen zu vertreten. Dabei entbindet die L. nicht von der Treue zur Verfassung.

**Lehrkompetenz:** Bez. für die zentrale professionelle Kompetenz und →Qualifikation von Lehrenden an Hochschulen. Wird mitunter in Gegensatz zur Forschungskompetenz gesetzt, was in einem auf der →Einheit von Forschung und Lehre beruhenden Hochschulsystem allerdings eine reduktionistische Auffassung darstellt. Zur Lehrkompetenz gehören neben der fachlichen Qualifikation i.e.S. insbesondere didaktisch-methodisches Wissen (→Hochschuldidaktik) sowie →Fähigkeiten der verbalen und nonverbalen Kommunikation, soziale Kompetenzen etc.

**Lehrkräfte-Studierenden-Verhältnis** →Betreuungsrelation

**Lehrnachfrage:** Bezeichnet den Lehrbedarf an einer Hochschule. Sie wird errechnet durch Multiplikation des →Curricularnormwertes mit der durchschnittlichen Jahrgangsstärke und bislang ausgedrückt in →Semesterwochenstunden.

**Lehrprofessur:** Immer einmal wieder ventilerte, jedoch bislang nicht durchsetzungsfähige Idee zur Differenzierung der Universitätsprofessuren: Diejenigen mit den ausgeprägteren Talenten in der Lehre sollten ein höheres →Lehrdeputat bekommen und dafür von Forschungsaufgaben entlastet werden, während den überdurchschnittlichen Forschungstalenten entsprechend die Lehrverpflichtungen reduziert werden könnten. Das wichtigste Argument für die Lehrprofessur lautet, dass die Massenuniversität auch die Bewältigung der Massen in der Lehre erfordert, dies aber bei gleichermaßen starkem Engagement in →Forschung wie Lehre durch die Hochschullehrer/innen nicht zu schaffen sei. Das wichtigste Argument gegen die L. lautet, dass akademische Lehre sich aus der Forschung speisen müsse, andernfalls sie ihren Charakter, akademische Lehre zu sein, verliere.

**Lehrstuhl:** Ursprünglich Bez. für die kleinste Organisationseinheit einer →Universität. Mit der Abschaffung des →Ordinariats ebenfalls abgeschafft. Seither weithin verwendete Bez. für C4-Professuren. Hochschulrechtlich existieren L. heute allerdings allein in Bayern. Der Begriff wird jedoch nicht nur ugs., sondern – unzulässigerweise – auch im offiziellen Geschäftsverkehr von C4-Professoren außerhalb Bayerns verwendet, um sich von niedriger besoldeten ProfessorInnen abzusetzen.

**Lehrverpflichtungsverordnung:** Landesrechtliche Verordnung, die den Umfang des →Lehrdeputats des Lehrpersonals an Hochschulen und →Berufsakademien sowie Lehrdeputats-Ermäßigungstatbestände regelt.

**Leistung:** Im Sinne der →Kosten-Leistungs-Rechnung sind L. in Geld bewertete Güter und Dienstleistungen, die in einem Erstellungsprozess entstanden sind.

**Leistungsanreize:** Anreize, die zu höheren Leistungen stimulieren sollen. Hier sind dreierlei Arten zu unterscheiden: monetäre (leistungsbezogene Vergütungs- bzw. Besoldungsbestandteile; →leistungsorientierte Besoldung), materielle (zusätzliche Ressourcen, z.B. Mitarbeiterstellen oder Mittel für studentische Mitarbeiter/innen) und immaterielle (Verantwortung, Selbstständigkeit). Die aktuellen hochschulreformerischen Bemühungen setzen vorrangig auf monetäre L., z.B. im Rahmen der →W-Besoldung. Es bestehen unterschiedliche Einschätzungen darüber, ob damit tatsächlich der zentrale Motivationshebel bei Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen genutzt wird.

**Leistungsbezogene Besoldung** →Leistungsorientierte Besoldung

**Leistungsbezogene Mittelvergabe:** Neben die Grundausrüstung, welche die Existenz eines Faches/Institutes/→Fachbereiches sicherstellt, treten künftig verstärkt leistungsbezogene Mittelzuweisungen. Das heißt: Ein Teil des Hochschulbudgets soll zunächst nicht zweckgebunden sein, sondern auf wettbewerblichem Wege erfolgsabhängig verteilt werden. Im Streit stehen dabei insbesondere die anzuwendenden →Kennzahlen und →Leistungsindikatoren sowie die Vergleichbarkeit der verschiedenen Einrichtungen.

**Leistungsindikatoren:** Hilfsmittel für die Informationsbereitstellung. L. berechnen Maßgrößen, die einen bestimmten Sachverhalt, der sich wegen seiner Komplexität einer umfassenden und exakten Messung entzieht, ausschnittsweise bzw. stellvertretend abbilden. Das heißt: Sie bilden Prozesse oder Ergebnisse in einem numerischen Relativ ab, dem ein bestimmtes Konzept zu Grunde liegt. Im Unterschied zu →Kennzahlen sind L. interpretationsgestützte Sachverhaltsdarstellungen, also keine neutralen Realitätsbeschreibungen, sondern selektierte, transformierte und kombinierte Daten, die auf normativen und definitorischen Vorgaben gründen. Zu Grunde liegende Konzepte können etwa →Effizienz, →Effektivität oder →Qualität sein. L. sollen einerseits möglichst einfach und unter subjektiven Gesichtspunkten nachprüfbar erfasst werden können. Andererseits gilt die Forderung nach möglichst hoher Übereinstimmung von Messergebnis und zu messbarer Realität. L. fungieren als Hilfsgrößen, die konzeptabhängig sowohl direkt wahrnehmbare Phänomene benennen wie auch Schlüsse auf nicht direkt wahrnehmbare Phänomene zulassen. Die Kennzahl „Anzahl der drittmittelfinanzierten Mitarbeiter/innen“ z.B. kann nach den verschiedenen Drittmittelgebern ausdifferenziert werden und dann unter der Annahme, der Auswahlprozess der DFG sichere herausragende →Qualität, ein L. für die Bewertung von Forschungsprozessen sein. L. gewinnen im Zusammenhang mit der →Budgetierung der Hochschulhaushalte zunehmende Bedeutung für die Steuerung der Hochschulen. Sie werden für die externe Mittelzuweisung und die hochschulinterne Mittelverteilung genutzt.

**Leistungsnachweise:** Teil der Leistungsbeurteilung, die quantitative und qualitative Lernerfolge messen. L. werden an Hochschulen i.d.R. nur nach Ablegen einer geregelten Prüfungsleistung (Hausarbeit, Referat, schriftliche Klausur, mündliche Prüfung) erteilt und mit einer Leistungsbewertung (Benotung) versehen. Die Vorlage von L. ist häufig die Voraussetzung für eine Anmeldung zu →Zwischen- und Abschlussprüfungen, auch bei der Gewährung von finanziellen Unterstützungsleistungen (Studienförderung) werden sie regelmäßig abgefordert. Zu unterscheiden sind L. von bloß quantitativen Nachweisen z.B. der Anwesenheit in einer Lehrveranstaltung („Sitzschein“).

**Leistungsorientierte Besoldung:** Nach der seit 2005 einzuführenden →W-Besoldung wird die Besoldung für die Hochschullehrer/innen neben einem Grundgehalt variable Bestandteile enthalten. Zum einen sollen Belastungs- und Funktionszulagen, zum anderen Leistungszulagen gezahlt werden. Damit soll höhere Leistungsgerechtigkeit in der Besoldung hergestellt werden. Die Zulagen werden im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen ausgehandelt oder für individuelle Leistungen in →Forschung, Lehre, →Weiterbildung, Drittmiteleinwerbung und Nachwuchsförderung bzw. für die Wahrnehmung von Funktionen und besondere gemeinschaftswirksame Aufgaben gewährt. Die Gegenfinanzierung ist durch den gleichzeitigen Wegfall der Dienstalterzulagen vorgesehen. Kritisiert wird an diesen Vorstellungen insbesondere, dass sie insgesamt kostenneutral bleiben müssen. Dies setzt niedrigere Grundbesoldungen als bisher voraus und der Zulagenhöhe deutliche Grenzen. Darüber hinaus wird angezweifelt, ob eben diese Höhe der ins Auge gefassten Zulagen geeignet sein kann, den üblicherweise eher intrinsisch motivierten HochschullehrerInnen zusätzliche Anreize zu bieten. Schließlich wird in Zweifel gezogen, dass konsensfähige Bewertungssysteme zur Feststellung überdurchschnittlicher Leistungen aufstellbar sind (→Leistungsindikatoren).

**Leistungspunkte** →Credits

**Leistungspunktsystem** →Credit-Point-System

**Leistungstiefe:** Analogiebegriff zur „Fertigungstiefe“ in Industrieunternehmen. Bezeichnet im öffentlichen Sektor den Grad (Umfang und →Qualität) der Selbsterstellung öffentlicher Leistungen bzw. deren Einkauf bei privaten Anbietern.

**Leistungsvereinbarung:** →Zielvereinbarung zwischen einer Hochschule und dem zuständigen Ministerium.

**Leitbild:** Kompakte und pointierte Beschreibung der sog. Philosophie einer Organisation bzw. ihrer *mission*, anders gesagt: des jeweiligen Selbstverständnisses und der längerfristigen →Ziele. Hinzu tritt die Formulierung von Spielregeln des

Umgangs miteinander und des Verhaltens der Organisationsmitglieder nach außen. Indem strategische Ziele formuliert werden, wird zugleich der Soll-Zustand beschrieben, so dass Differenzen zum Ist-Zustand das L. nicht denunzieren, sondern ihm überhaupt erst seine Funktion zuweisen. Adressaten des L. sind in erster Linie die Organisationsmitglieder: Diese sollen Sinn und Zweck der Gesamtorganisation verstehen, sich damit identifizieren und ihr Handeln an gemeinsam akzeptierten Spielregeln orientieren. Zugleich können L. auch als Instrument der Werbung nach außen dienen. Häufig wird – insbesondere von diesbezüglich bereits erfahrenen Hochschulen – darauf aufmerksam gemacht, dass am L. das wichtigste der Prozess der Leitbilderstellung sei: insofern in diesem Prozess eine (mitunter erstmalige) Kommunikation innerhalb der Organisation über das, wofür sie da ist, was sie für andere leistet und wie sie dies tun möchte, stattfindet. Dieses Argument wird z.B. regelmäßig dann in Anschlag gebracht, wenn das am Ende formulierte L. oberflächlich den Eindruck der Formulierung von Selbstverständlichkeiten erweckt.

**Lektor:** An Hochschulen eine Lehrkraft für besondere Aufgaben, i.d.R. befristet beschäftigt. Lektorenstellen sind Funktionsstellen, dienen also nicht der individuellen akademischen Qualifikation und sind mit einem hohen →Lehrdeputat verbunden.

**Lernende Hochschule:** Übertragung des Konzepts des lernenden Unternehmens bzw. der →lernenden Organisation auf die Hochschule.

**Lernende Organisation:** Lernen ist die Voraussetzung für Anpassungen an neue Umweltbedingungen, die den Erfolg des Einzelnen sichern. Das Konzept der Lernenden Organisation überträgt dies auf Organisationen: allein veränderungsfähige Organisationen können überleben. Lernend ist eine Organisation dann, wenn sie durch Wissensaufnahme, Wissensproduktion und Verfügbarkeitssicherstellung des neuen Wissens ihre Abläufe und die Handlungsorientierungen ihrer Mitglieder ständig an neue Gegebenheiten und Erfordernisse anpasst. Dabei ist zu berücksichtigen, dass i.e.S. immer nur Menschen, nicht aber Organisationen als Ganze lernen können, dass aber zugleich Organisationslernen mehr ist als die Summe individuellen Lernens. Angestrebt wird ein von den einzelnen unabhängiges Gedächtnis – nicht zuletzt, um relevantes Wissen einzelner Organisationsmitglieder auch dann verfügbar zu halten, wenn diese die Organisation verlassen. Umgesetzt wird das Konzept mittels technischer Lösungen – z.B. internetbasierte Datenbanksysteme und Expertensysteme, um Wissen frei zugänglich zu dokumentieren – sowie organisatorische Lösungen: Verfahrensregeln, Arbeitsbeschreibungen, Pläne, Organisation der Arbeitsteilung und Arbeitsgruppen, in denen die Erfahrungen der Einzelnen ausgetauscht werden können.

**Lernen lernen:** Schlagwortartige Verdichtung eines Paradigmenwechsels in der Lernkultur an Schulen und Hochschulen, der sich in den Wandel von der →Input- zur →Output-Orientierung einfügt. Dabei wird davon ausgegangen, dass Lernen in der postindustriellen Gesellschaft nicht mehr primär die Aneignung statischer Daten und Kenntnisse (→Wissen) bedeuten kann, sondern die Vermittlung von Methoden und →Fertigkeiten, die den Lerner befähigen, Wissen selbstständig zu akkumulieren und vor allem zu aktualisieren. Die Frontstellung zwischen Lehrer (aktiv) und Lerner (passiv) wird durch ein interaktives Verhältnis aufgehoben, das dem Lernenden die Handlungskompetenz vermittelt, selbst Lernstrategien zu entwickeln, die auch außerhalb der institutionalisierten Lernsituation (Schule, Hochschule) eingesetzt und den jeweiligen Lernanforderungen angepasst werden können (→Selbstorganisiertes Lernen).

**Lernfreiheit:** Auch „Freiheit des Studiums“; Pendant zur →Lehrfreiheit. Bezeichnet das Recht zur freien Wahl von Lehrveranstaltungen, das Recht, innerhalb eines →Studiengangs Schwerpunkte nach eigener Wahl zu bestimmen, sowie das Recht, eigene wissenschaftliche bzw. künstlerische Meinungen erarbeiten und äußern zu können. Die L. ist durch die Bindung an die jeweilige Studien- und Prüfungsordnung eingeschränkt.

**Lern-/Lehrformen:** Alle Formen der methodisch-didaktischen Ausgestaltung einer Lerneinheit (z.B. →Modul). Zu den verschiedenen Lern-/Lehrformen an Hochschulen zählen z.B. die Vorlesung, Seminare und Übungen, aber auch selbstständiges Arbeiten in Gruppen oder im Labor oder das →Selbststudium.

**Lernvereinbarung** →Learning Agreement

**Lernziele:** Sollen aus Sicht der Lehrenden die fachlichen Kenntnisse und →Fähigkeiten beschreiben, welche die →Studierenden nach Abschluss einer Lerneinheit erlangt haben sollen. Hier werden im Gegensatz zu den →Learning outcomes also Lehrergebnisse wiedergegeben.

**Liberal arts college:** In den USA College mit Allgemeinbildungsauftrag in den Geistes-, Sozial- und Naturwissenschaften, das →Studiengänge ohne Haupt- oder Spezialfach anbietet. In Deutschland gibt es vereinzelte Versuche, das College-Modell zu importieren und als zusätzliches Angebot des →tertiären Sektors zu etablieren.

**LINGUA:** 1990 gestartetes EU-Programm (→Europäische Union), mit dem der Fremdsprachenunterricht in der beruflichen Bildung und die Ausbildung von FremdsprachenlehrerInnen gefördert wird.

**Lisbon Convention:** Kurzbez. Für Convention on the Recognition of Qualifications Concerning Higher Education in the European Region. 1997 auf einer

Konferenz in Lissabon verabschiedete Vereinbarung zur gegenseitigen →Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich. Vorläufer-Dokument des →Bologna-Prozesses.

**LLM:** Legum Magister, Master of Law; im angelsächsischen Raum juristischer Studienabschluss.

# M

**M.A.:** Abk. für Magister Artium. Der Abschluss M.A. ist wie der Diplomabschluss ein akademischer und kein staatlicher Hochschulabschluss.

**Magisterstudiengang:** M. bilden in geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächern aus. Sie unterscheiden sich von naturwissenschaftlichen Disziplinen und →Diplomstudiengängen dadurch, dass sie nicht unmittelbar an konkreten Fragestellungen der beruflichen Praxis ausbilden und eine große Wahlfreiheit hinsichtlich der inhaltlich-thematischen Beschäftigung gegeben ist. Charakteristisch für jeden M. ist die Breite des Studiums. Die Studierenden werden mit sehr vielen Wissensgebieten, Perspektiven, Methoden und Nachbardisziplinen vertraut. Durch die Anleitung zum selbständigen Denken und Lernen ohne starre Vorgaben werden Studierende so zu „Generalisten“ ausgebildet. Das Studium gliedert sich in ein Grund- und ein Hauptstudium. Das Grundstudium schließt mit der →Zwischenprüfung ab, die in der Regel im 4. Semester abgelegt werden soll. Die Meldung zur Magisterprüfung kann nach dem 6. Semester erfolgen. Die Prüfung soll vor Ende des 9. Semesters abgeschlossen sein. Im Zuge der Einführung →gestufter Studiengänge werden M. voraussichtlich flächendeckend auslaufen.

**Make or buy:** Entscheidung über Eigenerstellung/-leistung oder Fremdbezug einer Leistung bzw. eines Produkts; s.a. →Insourcing, →Outsourcing.

**Management:** Alle Aktivitäten zur Führung eines Unternehmens bzw. einer Organisation durch Leitungspersonal. Diese bestehen darin, einerseits Differenzierung (Arbeitsteilung), andererseits Integration (Koordination) zu organisieren: Die Arbeitsteilung ist funktional notwendig und zugleich entsteht mit ihr Koordinationsbedarf. Die wichtigsten Integrationsinstrumente sind Planung, Kontrolle, Organisation und Personalführung. Unterschieden werden üblicherweise drei Managementebenen: (a) normatives Management, das die Unternehmensziele definiert; (b) strategisches Management, das die Voraussetzungen der Zielrealisierung klärt; (c) operatives Management, das die Umsetzung der Ziele organisiert, indem aus (a) und (b) auftrags- und mitarbeiterbezogene Einzelmaßnahmen abgeleitet und deren möglichst optimale Realisierung initiiert und gesteuert werden. Management umfasst Aktivitäten in drei Dimensionen: Organisationsentwicklung (Veränderung der Strukturen und Prozesse), Personalentwicklung (Veränderung des Verhaltens) sowie Kulturentwicklung (Veränderung der Werte und Normen). Im Zuge eines zunehmend wettbewerblichen Selbstverständnisses



von Organisationen, die bislang nicht unternehmensförmig organisiert sind, übernehmen auch Behörden, Verbände, soziale Einrichtungen oder Hochschulen Managementelemente oder ersetzen ihre bisherige Verwaltung gänzlich durch Management; s.a. →Hochschulmanagement, →New Public Management, →Change Management, →Management by Competition, →Management by Delegation, →Management by Exception, →Kontraktmanagement.

**Management by Competition:** Im öffentlichen Bereich Versuche der Installierung von Konkurrenzbürokratie(n). Es sollen dadurch die traditionelle →Bürokratie entflochten und marktwirtschaftliche Mechanismen gestärkt werden. Instrumente sind die Installierung interner und externer Wettbewerbsstrukturen sowie die Durchführung von Leistungsvergleichen. Unterschieden werden drei Wettbewerbsformen: intersektorieller →Wettbewerb zwischen privaten Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors, interorganisationeller Wettbewerb zwischen Organisationen des öffentlichen Sektors und intraorganisationeller zwischen den Organisationseinheiten im öffentlichen Sektor.

**Management by Delegation:** Management durch Delegation. Managementkonzept, bei dem die Entscheidungsbefugnis in Sachfragen auf Mitarbeiter/innen delegiert wird. Diese erhalten dazu Entscheidungsfreiheit und Verantwortung innerhalb vorgegebener Grenzen. Voraussetzungen sind klare Aufgabendefinitionen und Kompetenzabgrenzungen.

**Management by Exception:** Management im Ausnahmefall. Durch weitgehende Dezentralisation gekennzeichnetes Managementkonzept. Dabei werden die alltäglichen Entscheidungen im Normalfall durch die nachgeordneten Stellen getroffen. Vorgesetzte dagegen entscheiden nur in Ausnahmefällen, d.h. wenn der Ermessensspielraum der jeweils zuständigen nachgeordneten Stelle überschritten wird. Voraussetzungen sind klare Aufgabendefinitionen und klare Toleranzwerte voraus, an Hand derer die Kontrolle durch die Vorgesetzten erfolgen kann.

**Management by Objectives** →Kontraktmanagement; →Zielvereinbarung; →Hochschulvertrag

**Management by Results** →Ergebnisorientierte Verfahren

**Mapping of Science:** Kartografierung von Wissenschaftsentwicklungen. Das M.o.S. ist von dem Bemühen getragen, →Innovation und Fortschritt durch großflächige Analysen zu identifizieren. Es sollen derart kognitive Landkarten entstehen, die Grenzen markieren, spezifische Grenzdurchbrüche zwischen einzelnen Fachgebieten sichtbar machen, Forschungsfronten erkennbar werden lassen, zentrale und periphere Forschungsfelder sowie deren Beziehungen untereinander veranschaulichen.

**Marketing** → Hochschulmarketing, → Internet-Marketing

**Markt** → Wissenschaftsmarkt

**Master:** Abk. M.A. Akademischer Grad, der bislang vor allem in angelsächsisch geprägten Hochschulsystemen nach einem in der Regel zweijährigen Hochschulstudium verliehen wird (→ Masterstudiengang). Wie beim → Bachelor existiert allerdings kein einheitlicher Mastergrad, der eine überall vergleichbare Qualifikationsstufe symbolisierte. Im Zuge der Bemühungen um Studienzeitverkürzung sowie → Internationalisierung werden im Rahmen der Etablierung → gestufter Studiengänge in Deutschland M.A.-Studiengänge eingeführt, und zwar sowohl an → Universitäten wie an → Fachhochschulen. Zu unterscheiden sind konsekutive Masterstudiengänge (→ konsekutive Studiengänge) und nicht-konsekutive, welche zu einem sog. Professional Master (→ Professional degree) führen.

**Masterarbeit:** Auch Master Thesis; ist eine selbstständig erarbeitete und verfasste wissenschaftliche Arbeit am Ende eines → Studienganges mit dem Abschluss → Master. Im Vergleich zur → Bachelorarbeit werden ein deutlich höherer Grad an Selbstständigkeit, intellektueller Durchdringung des Themas und Arbeitsaufwand (→ Workload) erwartet.

**Master-Studiengang:** → Studiengang an → Universitäten und gleichgestellten Hochschulen sowie an → Fachhochschulen, der mit dem akademischen Grad → Master (M.A.) abschließt; nicht zu verwechseln mit dem → Magisterstudiengang. Die → Regelstudienzeit von M. beträgt mindestens ein und höchstens zwei Jahre. Konsekutive → Bachelor- und Master-Studiengänge (→ Konsekutive Studiengänge) dürfen eine Regelstudienzeit von zusammen fünf Jahren nicht überschreiten. M.A.-Studiengänge bauen auf einen bereits erworbenen Abschluss und eventuell auf eine Phase der Berufstätigkeit auf und vermitteln einen weiteren berufsqualifizierenden Abschluss. Der Master gehört mit dem → Bachelor zu dem neu eingeführten System → gestufter Studienabschlüsse, das einstweilen parallel neben den traditionellen Studienabschlüssen (→ Diplomstudiengang, → Magisterstudiengang, → Lehramtsstudiengang) besteht. Während des Master-Studiums erfolgt entweder eine tiefer gehende Spezialisierung innerhalb der gewählten Studienrichtung oder eine interdisziplinäre Weiterqualifikation (→ Interdisziplinarität). Bei nicht-konsekutiven Studienangeboten bietet das Master-Studium die Möglichkeit, eine neue Studienrichtung einzuschlagen.

**Matthäus-Effekt:** Bez. für ein empirisch festgestelltes Phänomen insbesondere im Forschungsbetrieb („Wer hat, dem wird gegeben“): Die Akkumulation von → Reputation führt zur Zuteilung von ‚Belohnungen‘ durch FachkollegInnen, dies führt zur Akkumulation von Vorteilen in Gestalt besserer Arbeitsbedingungen und höherer Aufmerksamkeit, was wiederum mehr und bessere Forschungs-

leistungen ermöglicht. Das heißt: Zusätzliche Reputation lässt sich umso leichter erwerben, je mehr man davon schon angesammelt hat.

**Matrixorganisation:** Organisationsvariante, bei der – im Unterschied zu klassischen Einlinien-, Mehrlinien- oder Stab-Linien-Organisationen – jedes Organisationsmitglied regelmäßig zwei Organisationseinheiten angehört. An Hochschulen sind typische Fälle einer solchen Struktur, dass Wissenschaftler/innen einerseits einem →Fachbereich und andererseits einem Studiengang (der alle relevanten Fächer unabhängig von jeweiligen Fachbereichszugehörigkeiten vereint) oder aber einerseits einem Fachbereich und andererseits einem fachbereichsübergreifenden interdisziplinären Zentrum angehören. Dabei ist dann jeweils eine Einheit vertikal und die andere Einheit horizontal organisiert, so dass sich die Struktur in einem rechteckigen Schema – einer Matrix – abbilden lässt.

**Medienkompetenz:** Die Beherrschung moderner Informations- und Kommunikationstechniken ist eine →Schlüsselqualifikation und zur Voraussetzung für die Berufsfähigkeit (→Employability) der AbsolventInnen geworden.

**Medizinstudium** →Reformstudiengang Medizin

**Meritorisches Gut:** In der politischen Debatte gilt Hochschulbildung weithin (und unabhängig von ihrer strittigen Einordnung als →privates, →öffentliches oder →gemischtes Gut) als m.G. M.G. sind solche, deren Bereitstellung von der Allgemeinheit unabhängig von sich ergebenden individuellen Vorteilen gewünscht wird. M.G. werden entweder öffentlich bereit gestellt, oder es werden Anreize zu ihrem höheren Konsum geschaffen, oder der Staat schreibt ihren Zwangskonsum vor (Beispiele dafür sind allgemeine Schulpflicht oder Rentenversicherungspflicht). Als notwendig erweist sich dies, weil die Informationslage über Wert oder Unwert der Güter für die einzelnen ökonomischen Akteure unzulänglich ist. Daher ist die individuelle Nachfrage – gemessen am gesellschaftlich wünschenswerten Versorgungsgrad – zu gering (wie sich an den Beispielen der Altersvorsorge oder der Abschirmung des Schadenshaftpflichttrisikos illustrieren lässt).

**Minderausgabe** →globale Minderausgabe

**Mindeststandard** →Standards; →Akkreditierungsstandards

**Mission** →Leitbild

**Mission Statement** →Leitbild

**Mitarbeiterbeteiligung:** Zielt auf Akzeptanz von Organisationsentscheidungen (→Mitbestimmung) und sog. →Empowerment: Die Beschäftigten sollen in die

Lage versetzt werden, eigenverantwortlich zu handeln, Entscheidungen selbstständig zu treffen und nicht allein Vorschriften und Anweisungen auszuführen. Die wichtigsten Elemente der M. sind zweierlei: die aktive Beteiligung der einzelnen Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen und die Schaffung individueller Handlungsspielräume durch →Dezentralisierung.

**Mitbestimmung:** Neben dem Umstand, dass eine demokratische Gesellschaft idealerweise keine nichtdemokratisch verfassten Institutionen haben sollte, ist Mitbestimmung an Hochschulen auch funktional notwendig: Sie führt spezifische →Kompetenzen in Entscheidungsprozesse ein und sichert damit eine hohe →Qualität der Entscheidungen. Sie trägt zur Integration der →Hochschulmitglieder in ihre Hochschule bei, schafft Akzeptanz für Entscheidungen und damit auch die Basis für deren erfolgreiche Umsetzung in der Hochschule. Seit der →Hochschulreform der endsechziger/siebziger Jahre wird die M. an Hochschulen vornehmlich über die Gremien der →Gruppenhochschule – in denen RepräsentantInnen aller Mitgliedergruppen vertreten sind – realisiert (→Gremienuniversität). Daneben sichern die Personalräte und ein differenziertes Beaufragtenwesen (insbesondere Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte, Ausländerbeauftragte und Behindertenbeauftragte), dass spezifische Mitbestimmungsansprüche zum Zuge kommen; s.a. →Partizipation.

**Mitgliedergruppen** →Hochschulmitglieder, →Gruppenhochschule/Gruppenuniversität

**Mittelbewirtschaftung** →Dezentrale Mittelbewirtschaftung

**Mitteldeutscher Universitätsbund:** 1994 gegründeter Verbund der →Universitäten Halle/Saale, Jena und Leipzig, der dazu dient, die Aktivitäten dieser Hochschulen inhaltlich und organisatorisch aufeinander abzustimmen und Synergieeffekte der Kooperation nutzbar zu machen. Die Aktivitäten hierzu bestehen in gegenseitiger Information und gemeinsamem Marketing (→Hochschulmarketing) des Studien- und Forschungsangebotes der drei Universitäten, der Erleichterung der Ressourcennutzung (z.B. Besuch von Lehrveranstaltungen ohne zusätzliche Immatrikulation) und der gegenseitigen →Evaluation der →Studiengänge.

**Mittelvergabe, formelgebundene** →formelgebundene Mittelvergabe

**Mobilität:** Die internationale M. sowohl der Lehrenden wie der Studierenden gilt als zu gering (→Internationalisierung). Daher werden Anreize zur Mobilitätssteigerung geschaffen. Es ist Aufgabe der Hochschulen, auf die Verbesserung der studentischen M., vor allem innerhalb Europas (→Europäisierung), hinzuwirken. Dem dienen insbesondere Maßnahmen zur Erleichterung der gegenseitigen Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen (→Anerkennung, gegenseitige).

Die →Europäische Union fördert die studentische M. durch besondere Programme, wie z.B. →ERASMUS, →LINGUA oder →TEMPUS.

**Mode 2:** Im Rahmen einer Trendbeschreibung von Veränderungen der Wissensproduktion wurde dieser Begriff gewählt, um den künftig dominierenden vom traditionell dominierenden Wissensproduktionsmodus zu unterscheiden. Als Elemente des M. werden beschrieben bzw. vorhergesagt: Wissensproduktion geschieht primär im Kontext der Anwendung – woraus sich Reflexivität und gesellschaftliche Verantwortlichkeit ergeben, d.h. Produktion sozial robusten →Wissens, da die →Wissenschaft die gesellschaftliche Wirkung ihrer Erkenntnisse unmittelbar berücksichtigen müsse –; dabei organisatorisch keine Beschränkung mehr auf →Universitäten und/oder herkömmliche Disziplinstrukturen, statt dessen Vervielfältigung der an der Wissensproduktion beteiligten Institutionentypen, hier wiederum eine besondere Rolle von flexiblen und zeitlich begrenzten Organisationen und von fluiden Netzwerken; →Transdisziplinarität bei gleichzeitigem Verlust der orientierenden und kontrollierenden Rolle der Einzeldisziplinen; Überschreitung der traditionellen akademischen Kommunikationswege; eine gestärkte Rolle außerwissenschaftlicher Relevanzentscheidungen für Orientierung, Validierung und Fortsetzung von Forschungen.

**Modellversuch:** Örtlich oder zeitlich begrenzte Einführung einer neuen Technologie oder Methode zum Testen der Praxistauglichkeit. M. werden an Hochschulen vor allem eingesetzt, um neue Instrumente des →Hochschulmanagements zu erproben. Verbunden mit ihnen ist i.d.R. der Verzicht auf negative Sanktionen bei einem Misserfolg des erprobten Instruments. Um den Grad des Erfolges eines M. zu ermitteln, ist meist eine →Evaluation vorgesehen.

**Modul:** Bez. für eine in sich abgeschlossene formale Lerneinheit mit einem stimmigen und eindeutigen Set von Lernergebnissen (→Learning outcomes) und Bewertungskriterien. Es kann sich aus verschiedenen →Lern-/Lehrformen (z.B. Vorlesung, Übung, →Praktikum) unterschiedlicher Disziplinen zusammensetzen, darf jedoch nicht in Untermodule (Units) geteilt sein. In der Regel erstrecken sich die Lehrveranstaltungen eines Moduls auf ein Semester (Ausnahmen sind möglich) und werden grundsätzlich mit mindestens einer Prüfungsleistung abgeschlossen, auf deren Grundlage →Credits (Leistungspunkte) vergeben werden. Außerdem muss das Modul mit einer →Bewertung abschließen, die in der Regel über eine differenzierte Benotung erfolgen kann. Die Bildung von Modulen ist Voraussetzung der →Modularisierung.

**Modularisierung:** Zusammensetzung eines →Studiengangs aus unterschiedlich kombinierbaren Modulen. Jedes →Modul erstreckt sich i.d.R. über je ein Semester, und alle Module sind vollständig unabhängig voneinander. Abgeschlossen wird jedes Modul mit einer studienbegleitenden Prüfung, was sich wiederum mit einem →Credit-Point-System verbindet. Probleme, die durch die M. auftreten

können, sind insbesondere Fragen danach, wie die →Studierenden zu einem systematischen Studierverhalten animiert werden können und wie Redundanzen in den Lehrinhalten gering zu halten sind.

**Modulbeschreibung:** Modulbeschreibungen sind als Orientierung für die →Studierenden, für die →Studienberatung und die Abstimmung unter Modulangeboten unverzichtbar. Als Grundlage für die →Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen sollten sie einheitlich gestaltet sein und folgende Mindestangaben enthalten: Modultitel, -nummer, Art und Umfang, Dauer, Anzahl der →Credits, Lerngebiet, Lage im Semester, Status (Wahl, Pflicht, Wahlpflicht), Lernziel, Lernform, zu erwerbende →Kompetenzen, Leistungsnachweis, Teilnahmevoraussetzungen, Folgemodule, Ansprechpartner, Literatur, Angaben zum Studiengang/den Studiengängen, für den/ die das →Modul angeboten wird, sowie der damit angestrebte →Abschluss.

**Monitoring:** bez. eine methodisch kontrollierte Langzeit-Beobachtung bekannter Phänomene (im Unterschied zum →Scanning), wobei laufend bestimmte kritische Informationen erhoben werden. Die Bezugsgrößen eines hochschulbezogenen M. hängen von dessen spezifischen →Zielen ab. Diese sind in den einzelnen hochschulischen Leistungsbereichen differenziert. In der →Forschung sind Monitoringziele insbesondere die Erfassung und Darstellung von Forschungsfeldern sowie die Erfolgsfeststellung bei Forschungsprogrammen oder -schwerpunkten. In der Lehre kann M. vor allem auf die Erfassung von Berufsfeldanforderungen – als Voraussetzungen für entsprechende Anpassungen von Lehrprogrammen – und auf die Erfolgskontrolle von Förderprogrammen zielen. Kernprozess eines M. ist die Datenerhebung. Diese wird bezugsgrößenabhängig durchgeführt. Die erhobenen Daten können dann im Rahmen von Indikatoren-systemen (→Leistungsindikatoren) oder von Modellen gruppiert, gewichtet und bewertet werden.

**Monopolstellung von Akkreditierungsagenturen:** Ein Monopol besteht in einer Marktsituation, in der nur ein Anbieter oder Nachfrager die Preise in einem Marktsegment kontrollieren kann. Die Gefahr einer Monopolstellung von →Akkreditierungsagenturen besteht derzeit vor allem in internationalen Kooperationsvereinbarungen, die Agenturen schließen, um den von ihnen akkreditierten →Studiengängen internationale →Anerkennung verschaffen, wobei andere Agenturen vom Abschluss ähnlicher Vereinbarungen oder vom Beitritt zum Kooperationsverbund ausgeschlossen bleiben (→Washington Accord).

**M.S.:** Abk. für Master of Science. Studienabschluss an amerikanischen →Universitäten; s.a. →Master-Studiengang.

**Multidisziplinarität:** Additive Sammlung von →Wissen unterschiedlicher disziplinarer Herkünfte. M. ist zu unterscheiden von →Interdisziplinarität und →Transdisziplinarität.

**Multiple-choice-Prüfung:** Prüfungsverfahren, bei dem zu jeder Frage jeweils mehrere Lösungsmöglichkeiten vorgegeben sind, deren (eine oder mehrere) richtige durch Ankreuzen kenntlich zu machen sind. Insbesondere im Humanmedizinstudium wird mit der M.-ch.-P. gearbeitet, wobei der Fragenkatalog bundesweit einheitlich vorgegeben ist. Der Vorteil des Verfahrens liegt in der Gleichbehandlung aller KandidatInnen. Kritisiert wird dagegen vor allem zweierlei: Das Verfahren begünstigt Auswendiglernen und beansprucht die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen und darzustellen, nicht.

**Multimedia:** Interagierende Erzeugung, Manipulation, Darstellung, Speicherung und Übermittlung von Informationen durch die Verbindung von verschiedenen, i.d.R. rechnergestützten (digitalen) Medien wie Text, Bild (Fotografie), Grafik, Animation, Film (Video) und Audio. Die Präsentation von Informationen durch verschiedene Formate ist nichts Neues, sie hat jedoch erst unter den Bedingungen digitaler Informationsverarbeitung eine entgrenzte Bedeutung für die Informationsvermittlung bekommen. In der Medientheorie wird eine Kombination mehrerer Medien nur dann als M. bezeichnet, wenn wenigstens eines der Medien zeitabhängig ist; die Verbindung Text-Bild fällt also nicht unter diesen Begriff.

# N

**Nachtragshaushalt:** Wenn ein durch das Haushaltsgesetz festgestellter →Haushaltsplan in Folge zwischenzeitlicher Haushaltsentwicklungen nicht mehr Grundlage des Haushaltsvollzugs sein kann, muss das Parlament – wiederum durch ein Gesetz – einen N. beschließen. Dieser verändert den geltenden Haushaltsplan in den neu geregelten Punkten. Deren wichtigster ist in der Regel, für die Bewilligung der Finanzierung eines Mehrbedarfs zu sorgen, der sich beim Haushaltsvollzug ergab oder absehbar ist, für den aber im Haushaltsplan keine Vorsorge getroffen worden war.

**Nachwuchsförderung:** bez. alle Maßnahmen, Instrumente und Methoden zur Erhöhung der Integrationschancen der nachrückenden Generation in einen Bereich. Wissenschaftliche N. umfasst intellektuelle Förderung (Betreuung von Qualifizierungsarbeiten, Einbindung in Forschungs- und Lehrzusammenhänge), materielle Förderung (Stipendien), organisationelle Förderung (Einbindung in Entscheidungsprozesse der Hochschule, z.B. Gremienvertretung des „Mittelbaus“) oder Verbindungen dieser Elemente (→Doktorandenkollegs, Netzwerke). N. an Hochschulen verfolgt mehrere Ziele, u.a. Aktivierung und Entwicklung wissenschaftlicher Potentiale, Bindung von Nachwuchswissenschaftlern an den eigenen Forschungszusammenhang oder Selektion durch gezielte Förderung von Exzellenz.

**NARIC:** Abk. für National Academic Recognition Information Centers. Anerkennungsstelle für ausländische Studiengänge in Großbritannien. <http://www.enic-naric.net>

**National Academic Recognition Information Centers** →NARIC

**NC** →Numerus clausus

**Nebennutzfläche:** In Gebäuden die Flächen, die nicht zur Nutzung für die jeweilige Hauptfunktion (→Hauptnutzfläche) vorgesehen sind.

**Netto-Abschlussquote:** Prozentualer Anteil einer fiktiven Altersgruppe, der einen Abschluss im tertiären Bildungsbereich erwirbt. Damit kann eine Abschlussquote ermittelt werden, die unbeeinflusst von Änderungen des Umfangs der entsprechenden Bevölkerungsgruppe oder des typischen Abschlussalters ist.



Berechnung: Für jeden einzelnen Altersjahrgang wird die Zahl der AbsolventInnen durch die entsprechende Bevölkerung dividiert; s.a. →Brutto-Abschlussquote.

**Nettoveranschlagung:** Löst die bisherige Bruttoveranschlagung der →input-orientierten Steuerung ab. Diese schrieb vor, dass Einnahmen und Ausgaben gesondert und nach einzelnen Einnahme- und Ausgabearten getrennt zu verbuchen sind. Die N. dagegen heißt, dass nur der Saldo von Ausgaben und Einnahmen im Haushalt als Zuschuss auszuweisen ist. Voraussetzung ist, dass die Hochschulen in einem →Wirtschaftsplan die Errechnung des Saldos darlegen. Dieser Wirtschaftsplan wird dem Landeshaushalt lediglich als Anlage beigelegt. Das errechnete Saldo wird den Hochschulen dann als →Globalzuschuss zu ihrem →Budget zugewiesen. Die Einigung auf die Angemessenheit der Zuschusshöhe erfolgt im Rahmen von →Zielvereinbarungen bzw. →Hochschulverträgen zwischen Staat und Hochschule.

**Neue Medien** →Medienkompetenz

**Neues Steuerungsmodell:** Deutsche Variante des →New Public Management in der Kommunalverwaltung. Ziel ist der Aufbau einer unternehmensähnlichen dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur gemäß dem Leitspruch „Von der Behörde zum bürgerorientierten →Dienstleistungsunternehmen“. Wesentliche Elemente sind die organisatorische Entflechtung und das →Kontraktmanagement. Weitgehend autonome, dezentral organisierte Einheiten sollen produktorientiert (→Produkt) und im Rahmen von →Zielvereinbarungen arbeiten. Weitere Elemente des N.St. sind: Haushaltsaufstellung auf Grund leistungs- und zielorientierter Budgetvorgaben, dezentrale Ressourcenverantwortung (→dezentrale Mittelbewirtschaftung), Definition und Beschreibung von Produkten, Entwicklung produktorientierter →Kennzahlen, →Kosten- und Leistungsrechnung, →Controlling, →Output-orientierte Steuerung. Im Rahmen der Hochschulverwaltungsreform wird das N.St. häufig als Referenzmodell herangezogen.

**New Public Management:** Abk. NPM. Zielt auf eine managementorientierte Lösung der Steuerungsprobleme öffentlicher Verwaltungen und Unternehmen, darunter auch Hochschulen (→Management). NPM folgt einem neuen →Leitbild öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, das gekennzeichnet ist durch →Entbürokratisierung, →Klientenorientierung, Mitarbeiterorientierung (→Mitarbeiterbeteiligung), Leistungsqualität und Kostendisziplin. Als Voraussetzung der Umsetzung dieses Leitbildes gelten die Begrenzung des öffentlichen Aufgabenspektrums auf sog. →Kernaufgaben sowie die Anwendung von Managementmethoden, insbesondere →Qualitätsmanagement, →Personalmanagement und →Controlling. Dazu gehören im weiteren die Arbeit mit klaren Ergebnisvorgaben und →Deregulierung. Dies erfordert zugleich die Überprüfung der Ergebnisvorgaben, wozu →Leistungsindikatoren definiert und angewandt werden müssen

(→Kriterien). Realisiert werden soll die Managementorientierung über die konsequente Anwendung des →Subsidiaritätsprinzips, die Stärkung der Eigenverantwortung und dezentrale Strukturen sowie deren Rahmensteuerung. Die →Leistungen sollen durch (teil-)verselbständigte Einheiten erbracht werden, die idealerweise mit eigenen →Budgets arbeiten und per →Kontraktmanagement an die übergeordnete Einheit rückgebunden werden. Hinter all dem steht die Idee, den Wettbewerbsgedanken auch im Bereich öffentlicher Leistungserbringung heimisch zu machen (→Wettbewerb).

**New University Management:** Abk. NUM. Abwandlung des →New Public Management-Konzepts (NPM) für die Anwendung an Hochschulen. Das NUM-Modell weist die normative Ebene der Zielbestimmung Parlament und Regierung zu (im NPM: Parlament), die strategische Ebene der Hochschule (im NPM: Regierung), allerdings nicht dem Rektorat oder Präsidium, sondern einem →Hochschulrat, und die operative Ebene ebenfalls der Hochschule (dies entspricht dem NPM-Modell). Zwischen die normative Ebene der Bestimmung politischer →Ziele und die strategische Ebene wird eine partnerschaftliche Leistungsvereinbarung (statt eines hoheitlichen Leistungsauftrags) geschaltet (→Zielvereinbarung). Die Leistungs- und Wirkungskontrolle im NUM unterscheidet sich ebenfalls vom NPM: Qualitativen Methoden kommt dabei größeres Gewicht als quantitativen Methoden zu, die Bewertung stützen sich stärker auf Einschätzungen von →Peers statt auf Eigenerhebungen der staatlichen Kontrollinstanzen, und derartige Leistungs- und Wirkungskontrollen können aus Kostengründen nicht häufig durchgeführt werden.

**Nichtstaatliche Hochschulen** →Privathochschulen

**Niveaustufe:** Bez. einer Einheit zur Beschreibung des Anforderungsgrades und der Komplexität einer Lerneinheit sowie des Maßes, das Lernende an Verantwortlichkeit/Selbständigkeit beim Lernen aufbringen müssen, um die Lerneinheit erfolgreich abschließen zu können. Die Niveaustufe beschreibt also die Anforderungen an das Lernbemühen der →Studierenden.

**Nordverbund** →Verbund norddeutscher Universitäten

**Novellierung des HRG:** Teilweise Änderung des →Hochschulrahmengesetzes, ohne dessen Grundsubstanz zu ändern.

**NPM** →New Public Management

**Null-Fehler-Programme:** Technik aus dem →Qualitätsmanagement. Mit dem Ziel einer fortlaufenden Verminderung der Anzahl vorkommender Fehler in allen Bereichen der Organisation werden qualitätsbezogene Motivierungs- und Aktionsprogramme initiiert. Zum einen geht es um das ständige Streben nach

„null Fehlern“. Zum anderen sollen die positiven Aspekte von Fehlern genutzt werden, nämlich Schwachstellen aufzudecken und beheben zu können, so dass sich der jeweilige Fehler künftig nicht wiederholt. An Hochschulen können Null-Fehler-Programme ausschließlich in standardisierbaren Prozessen Anwendung finden, etwa im Bereich der →Hochschulverwaltung oder bei Forschungsdienstleistungen wie Labormessungen und dgl. Absurd wäre es, N.-F.-P. für den Kreativbereich der →Forschung aufstellen zu wollen. Denn die ergebnisoffene Forschung lebt gerade von einer hohen Fehlertoleranz, welche es gestattet, auch die vordergründig abwegigsten Hypothesen zu verfolgen – was freilich auch dort nicht meint: immer gleiche Fehler immer wiederkehrend zu akzeptieren.

**NUM** →New University Management

**Numerus clausus:** „geschlossene Zahl“, Abk. NC. Zulassungsbeschränkungen in →Studiengängen. Zu unterscheiden sind allgemeine, d.h. bundesweite NCs und örtliche NCs. Ein NC darf grundsätzlich erst dann verhängt werden, wenn die vorhandenen Kapazitäten ihre äußerste Beanspruchung erreicht haben. Die bundesweiten NCs werden von der →Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen administriert.

# O

**Oberarzt / Oberärztin:** Entspricht im universitätsklinischen Bereich der Position einer →Oberassistentin. Die Beschäftigungszeit beträgt sechs Jahre.

**Oberassistent/in:** Habilitierte/r Wissenschaftler/in, die/der als →Beamte/r oder Angestellte/r an einer →Universität befristet für vier Jahre beschäftigt wird, Aufgaben im Rahmen wissenschaftlicher Dienstleistungen wahrnimmt und selbstständige Lehrveranstaltungen durchführt. Da die Einführung der →Juniorprofessur kostenneutral erfolgen muss, schaffen viele Hochschulen die O.-Stellen ab, um die dadurch freigesetzten Personalmittel für Juniorprofessuren einzusetzen.

**Oberingenieur/in:** Wissenschaftler/in, die/der als Beamte/r oder Angestellte/r an einer →Universität befristet für sechs Jahre beschäftigt wird, Aufgaben im Rahmen wissenschaftlich-technischer Dienstleistungen wahrnimmt und selbstständige Lehrveranstaltungen durchführt. Im Unterschied zum →Oberassistenten ist nicht die →Habilitation, sondern eine qualifizierte →Promotion oder die zweite Staatsprüfung erforderlich.

**OECD:** Abk. für Organisation for Economic Co-operation and Development. Ist die Spitzenorganisation der westlichen Industrieländer. Zu den 29 Mitgliedern gehören aber mittlerweile auch Staaten aus Asien und Osteuropa. Die 1961 gegründete Organisation plant und koordiniert die wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung weltweit. Das OECD-Sekretariat in Paris betreibt Forschungsprojekte zur Vorhersage wirtschaftlicher Entwicklungen, insbesondere auch in den Staaten der Dritten Welt, aber auch zum sozialen Wandel und neuen Technologien. Dazu gehören auch vergleichende Studien zum Bildungsniveau in einzelnen Ländern wie z.B. die internationale Schulleistungsstudie PISA (Programme for International Student Assessment). Die Ergebnisse der Forschungen und Analysen der OECD werden in der Regel veröffentlicht. <http://www.oecd.org>

**Öffentliche Bildungsausgaben:** Ausgaben für Bildung, die von staatlichen Behörden aller Ebenen getätigt werden. Ausgaben, die nicht direkt mit Bildung zu tun haben (etwa Sport, Jugend usw.), sind dabei grundsätzlich ausgeschlossen. Bildungsausgaben in den Zuständigkeitsbereichen anderer als den für Bildung zuständigen Ministerien oder äquivalenter Institutionen anderer Verwaltungsebenen werden mit berücksichtigt.

**Öffentliches Gut:** Um ein ö.G. handelt es sich, wenn nicht nur sein Besitzer von dem Gut profitiert, indem andere ökonomische Akteure von dessen Nutzen ausgeschlossen sind, sondern positive externe (d.h. nichtindividuelle) Effekte der Allgemeinheit oder zumindest Teilen der Allgemeinheit zugute kommen. Kriterien für öffentliche Güter sind Nichtausschließbarkeit und Nichtrivalität: Niemand kann vom Nutzen der angebotenen Leistung ausgeschlossen werden – Beispiele sind Verkehrsregelung oder Landesverteidigung –, und die Leistung kommt allen auf eine solche Weise zugute, die andere dabei nicht ausschließt. Dabei hat die Nichtausschließbarkeit vom Nutzen/Konsum von ö.G. eine zu beachtende Besonderheit: Die einzelnen ökonomischen Akteure werden in der Regel eine – in individueller Zahlungsbereitschaft ausgedrückt – geringere Nachfrage nach dem Gut angeben, als bei ihnen tatsächlich besteht. Daher ergibt sich die Notwendigkeit, diese Güter öffentlich bereit zu stellen und die jeweils gesellschaftlich gewünschte Menge in politischen Prozessen zu bestimmen. Der Markt vermag reine öffentliche Güter nicht zu liefern. In der politischen Debatte galt Hochschulbildung traditionell als ö.G., während zahlreiche volkswirtschaftliche FachautorInnen den privaten →Gutscharakter (→privates Gut) unterstreichen. Daneben wird Hochschulbildung auch als →meritorisches Gut klassifiziert.

**Öffnungsbeschluss:** Der sog. Öffnungsbeschluss von 1977 wird in den aktuellen Debatten immer einmal wieder in Frage gestellt, wenn es um die strukturelle Unterfinanzierung des Hochschulsektors geht. 1977 hatten die Ministerpräsidenten der Länder beschlossen, die Hochschulen grundsätzlich für alle Studierwilligen und -berechtigten offen zu halten, obgleich deren Anzahl zwar dramatisch anstieg, zusätzliche Ausstattungen der Hochschulen aber nicht vorgesehen waren. Der Hintergrund war, dass aufgrund der geburtenschwachen Jahrgänge für die 1980er Jahre sinkende Studierendenzahlen prognostiziert wurden. Deshalb sollten die Hochschulen eine vorübergehende „Überlast“ auf sich nehmen, um den sog. Studentenberg zu „untertunneln“. Die Prognosen erwiesen sich als falsch, weshalb die Überlast zu einem Dauerzustand wurde. In den aktuellen Reformdisputen wird der Öffnungsbeschluss gelegentlich von Hochschulvertretern in Frage gestellt, um auf die prekäre Finanzsituation der Hochschulen aufmerksam zu machen. Die objektive Arbeitsmarkt-Entlastungsfunktion, die von den Hochschulen auch wahrgenommen wird, macht eine generelle Kündigung des Öffnungsbeschlusses unmöglich. Allerdings reagieren viele Hochschulen auf die Situationsverschärfung seit einigen Jahren mit örtlichen, fachbezogenen Zugangsbeschränkungen (→Numerus clausus). Ebenso unterlaufen Bestrebungen zahlreicher Hochschulen und Hochschulpolitiker, den Hochschulen ein Auswahlrecht unter den Studieninteressierten (bzw. bestimmten prozentualen Teilen unter ihnen) zu gewähren (→Eignungsprüfung, -feststellung), faktisch den Öffnungsbeschluss.

**Ökonomisierung:** Prozess der Anpassung bislang nichtökonomisch (sondern in der Regel kameralistisch-bürokratisch) gesteuerter öffentlicher Einrichtungen an

Marktmechanismen. Oft handelt es sich um den Versuch, zu diesem Zweck Märkte zu simulieren. Ein echtes Scheiternsrisiko, wie es für Märkte konstitutiv ist, wird meist ausgeschlossen: Der Konkursfall soll z.B. für Hochschulen bislang nicht eintreten können; hier gilt eine →Gewährträgerhaftung.

**Online-Lehrsysteme** →Computer Assisted Learning, Computer Assisted Teaching; →Web Based Training, Based Training Learning

**Open University:** Fernuniversität.

**Operatives Controlling** →Controlling

**Optimierte Kameralistik:** Ergänzung der traditionellen →Kameralistik um →Kosten-Leistungs-Rechnung, ggf. auch weitere Verfahren aus dem Bereich der →kaufmännischen Rechnungsführung.

**Orchideenfächer** →Kleine Fächer

**Ordinariat:** Im Hochschulbereich veraltete Bez. für „ordentliche Professur“, also das Amt, das jene Professoren, mitunter auch Professorinnen („Ordinarien“) an →Universitäten ausübten, die einen →Lehrstuhl inne hatten. Zu einem O. gehörte ein Amtsinhaber, der das Fach in voller Breite ausfüllte, und eine besondere Ausstattung mit Sach- und Personalmitteln (Institut einer Fakultät, Assistenten- und andere Mitarbeiterstellen, Sekretariat, Bibliotheksmittel etc.). Im Ggs. dazu bez. das „Extraordinariat“ eine „außerordentliche Professur“, d.h. ein Amt, das i.d.R. mit keiner Sach- und Personalausstattung verbunden war. In den Hochschulgesetzen der Länder sind O. inzwischen zu Gunsten von Professuren abgeschafft. Üblich ist die Bez. noch im Bereich der katholischen Kirche, wo damit die zentrale Dienststelle eines Bistums bzw. Erzbistums gemeint ist.

**Organisationales Lernen** →Lernende Organisation

**Organisationsentwicklung:** Längerfristiger Prozess, der gekennzeichnet ist durch fortwährende Rückkopplungen, Lernen der Organisationsmitglieder wie der Organisation selbst (→Lernende Organisation). Er zielt auf Optimierung der organisationsinternen Abläufe durch Änderung von Verhaltens- und Kommunikationsformen.

**Organisation for Economic Co-operation and Development** →OECD

**Organisationskultur** →Hochschulkultur

**Organisationslernen** →Lernende Organisation

**Organisationsstruktur:** Bezeichnung für alle Elemente, die einer Organisation Dauer verleihen. Sie bilden den Rahmen, an dem sich diejenigen orientieren, die in der Organisation handeln bzw. mit der Organisation in Kontakt treten. Zur O. zählen die formale und die informelle Organisation. Erstere, auch Aufbauorganisation genannt, umfasst Elemente wie Stab und Linie, Kontrollspannen, Einheiten (bspw. Institute, →Fachbereiche, →Fakultäten, zentrale Einrichtungen), Funktionszuweisungen und Aufgabenteilung, Dienstanweisungen und Berichtswesen, oder Autonomieregelungen (etwa für Fachbereiche in definierten Fragen). Die informelle Organisation umfasst meist ungeschriebene, häufig auch unbewusste, gleichwohl wirksame Strukturen. Diese sind entweder verborgen oder tabuiert. Zu den verborgenen Strukturen zählen insbesondere organisationale Mythen (Überlieferungen, die nicht mehr hinterfragt werden) und Dogmen (Festlegungen, an denen nicht gerüttelt werden darf), z.T. auch Mechanismen von Belohnung und Bestrafung, aber auch professionelle Normen und Denkstile. Tabuiert sind häufig die Strukturen von Macht und Herrschaft in einer Organisation (Machtressourcen, mikropolitische Spiele usw.).

**Orientierungsphase:** Die ersten Tage des Studiums, an denen den Studienanfängern durch Einführungsveranstaltungen die Orientierung im Studium und in der Hochschule erleichtert werden soll. Die Veranstaltungen werden häufig von →Studierenden höherer Semester organisiert und durchgeführt.

**Outcome:** Objektivierbare Wirkungen des Ergebnisses eines Leistungsprozesses incl. der nicht beabsichtigten Folgen. Hinsichtlich der definierten →Ziele eines konkreten Prozesses sind Outcome-Indikatoren in der Regel aussagekräftiger als →Leistungsindikatoren, die das →Output erfassen. Ggs. →Impact.

**Output:** Messbares Ergebnis bzw. messbarer Ertrag eines Leistungsprozesses.

**Outputorientierte Steuerung:** Die Hochschulen sollen künftig nicht mehr bis ins Detail über den Staatshaushalt und seine vielfach sehr kleinteiligen →Haushaltstitel gesteuert werden (→inputorientierte Steuerung; →Inkrementalismus), sondern an ihren Ergebnissen orientiert: am Output. Konzeptionell bedeutet das zweierlei: Politisch werden lediglich die Output-Erwartungen definiert und solche Rahmenbedingungen gesetzt, die deren Einlösung ermöglichen; alle operativen Abläufe hingegen werden von den entsprechenden Leistungsbereichen gestaltet, wozu sie als Voraussetzung neben der klar definierten Aufgabe auch die Verantwortung, die Mittel und die Ressourcen erhalten. Dahinter steht also eine dezentrale Steuerungsphilosophie. Strategisch gesteuert wird über Ziele, im übrigen wird auf Selbststeuerung dezentraler Einheiten gesetzt (→Dezentralisierung; →Dezentrale Mittelbewirtschaftung). Das setzt möglichst weitgehend nach unten delegierte Verantwortung voraus.

**Outsourcing:** Zusammengesetzt aus „*Outside resource using*“ (externe Quelle nutzen). Auslagerung bzw. Fremdvergabe von →Leistungen, die bisher innerhalb einer Organisation, z.B. Hochschule, erbracht worden waren. Diejenigen Leistungen, die Hochschulen nicht als ihre ureigenste Aufgabe definieren, werden solchen Dritten anvertraut, die diese Aufgaben als ihr Kerngeschäft betrachten. Der Idealfall ist dann erreicht, wenn jeder Partner einer derartigen Konstellation eine Leistung liefert, die niemand sonst besser erbringen kann. Ggs. →In-sourcing.



# P

**Pädagogische Hochschule:** Hochschule mit Promotionsrecht zur Ausbildung für das Lehramt, ausschließlich oder überwiegend für Grundschule und Sekundarstufe I. P.H. bestehen heute als selbstständige Einrichtungen nur noch in Baden-Württemberg.

**Paritäten** →Drittelparität; →Viertelparität

**Partizipation:** Bez. für die aktive Beteiligung von Bevölkerungsgruppen, Organisationen, Verbänden, Parteien etc. an Entscheidungen, die ihr Leben beeinflussen. P. ermöglicht es allen Beteiligten, in Entscheidungsprozessen aktiv darauf Einfluss nehmen zu können, welche politischen Prioritäten gesetzt werden und wie Politik formuliert wird, wie Ressourcen verteilt werden und wie der Zugang zu öffentlichen Gütern und Dienstleistungen geregelt wird. Die Beteiligung an solchen Veränderungsprozessen geschieht in drei unterschiedlichen Dimensionen: (a) P. als Prozessbeteiligung, was P. auf der Arbeitsebene von Projekten und Programmen (z.B. bei der Durchführung eines Akkreditierungsverfahrens [→Akkreditierung]) bedeutet. Partizipative Methoden tragen dazu bei, dass die Akteure ihre Interessen artikulieren und verhandeln sowie Erfahrungen und kulturelle Wertvorstellungen einbringen können. Auf diese Weise können sich die Akteure mit einem Projekt oder Programm identifizieren. Sie übernehmen Verantwortung und machen sich ein Vorhaben zu eigen (Ownership). (b) Demokratische P., wobei Bürgerbeteiligung ein Indikator für die demokratische Qualität von Gesellschaften ist und eine politische Kultur des Dialogs hervor bringt: →Transparenz, Rechtstreue, Rechenschaftslegung und Reformarbeit gehören zu ihren Merkmalen. Diese Kultur des Dialogs kann über die politische Beteiligung an Wahlen, Entscheidungen über →öffentliche Güter und über den Schutz von Minderheiten und Benachteiligten sowie deren soziale Integration gepflegt werden. Beschaffung und Verteilung öffentlicher Mittel spielen dabei eine wichtige Rolle. (c) Systemische P., welche darauf abhebt, dass die Beteiligung von Akteuren an Entscheidungen durch Regeln und Institutionen ermöglicht oder behindert werden kann. Sie umfasst die Wechselbeziehungen zwischen Staat, Zivilgesellschaft und Privatsektor, beispielsweise über die dauerhafte Verankerung verschiedener Beteiligungsformen; s.a. →Mitbestimmung.

**Partizipatives Management:** Führungshandeln, das sämtliche Ebenen der Organisation aktiv einbezieht in die Organisationsentwicklung und dabei den ein-

zelen MitarbeiterInnen so viel →Autonomie wie möglich einräumt; s.a. →Mitarbeiterbeteiligung; →Partizipation.

**Passiva:** Umfassen in der →kaufmännischen Rechnungsführung das Eigenkapital (inkl. Rücklagen) sowie Rückstellungen, Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungsposten. Sie entsprechen der rechten Seite einer →Bilanz und stellen die Mittelherkunft dar. Ggs. →Aktiva.

**Patent, Patentierung** →Hochschullehrerprivileg

**Pauschale Minderausgabe** →Globale Minderausgabe

**Peer:** Engl. für „Gleiche“. Streng genommen Bezeichnung für Akademiker der gleichen Disziplin und der gleichen mitgliedschaftsrechtlichen Stellung. Im Rahmen der →Qualitätssicherung werden als P. jedoch alle zur Begutachtung und →Bewertung im Rahmen einer →Peer Review eingesetzten Evaluatoren bezeichnet, wobei diese über ein spezielles Erfahrungswissen im Bereich des zu begutachtenden Gegenstandes und über Kenntnis der Besonderheiten von Hochschulbildung verfügen müssen.

**Peer Review:** Begutachtungsverfahren, in denen die →Qualität wissenschaftlicher →Forschung und/oder Lehre von externen ExpertInnen (→Peer) beurteilt wird. Fachkollegen beurteilen als Gutachter andere Fachkollegen (z.B. bei der Bewertung eingereicherter Zeitschriftenmanuskripte oder Forschungsprojektanträge) bzw. Institute oder →Fachbereiche. Bei der Bewertung einzelner Personen vollzieht sich das Verfahren i.d.R. anonym. Bei der Bewertung von Instituten ist Peer Review meist Teil eines Evaluationsprozesses (→Evaluation), der daneben den →Selbstreport und den Abschlussbericht der Peers umfasst.

**Personal an Hochschulen:** Es werden vier Hauptgruppen des P.a.H. unterschieden: hauptberuflich tätiges wissenschaftliches und künstlerisches Personal, nebenberuflich tätiges wissenschaftliches und künstlerisches Personal, hauptberuflich tätiges nichtwissenschaftliches Personal, nebenberuflich tätiges nichtwissenschaftliches Personal. Akademisch wird zwischen Hochschullehrern/Hochschullehrerinnen einerseits und wissenschaftlichen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen andererseits differenziert. Letztere wiederum lassen sich unterteilen in die Beschäftigten auf Qualifikations- und auf Funktionsstellen.

**Personalausgaben:** Im Unterschied zu →Sachausgaben und Investitionsausgaben (→Investitionen) umfassen die P. die finanziellen Aufwendungen eines Beschäftigten für das beschäftigte Personal, d.h. Gehaltszahlungen und Arbeitgeberanteile für Sozialversicherungen. An Hochschulen umfassen die P. regelmäßig ca. 70-80% des Gesamtetats.

**Personalentwicklung:** Teil des →Personalmanagements. P. zielt darauf, den Erwerb allgemeiner und spezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten bei den Mitarbeiter/innen zu ermöglichen und zu fördern. Sie umfasst drei Bereiche: (a) individuelle Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen, (b) Organisation des Erwerbs sozialer Kompetenzen und Teamfähigkeit, (c) Aufbau von solchen Organisationsstrukturen, die das horizontale und/oder vertikale Vorwärtkommen der MitarbeiterInnen ermöglichen.

**Personalhoheit:** Befugnis juristischer Personen des öffentlichen Rechts, eigene Beamtenverhältnisse zu begründen oder auf Grund eigenen Rechts Arbeitgeber für Angestellte und Arbeiter für sein. Sofern Hochschulen die P. besitzen (s.a. →Dienstherreneigenschaft), sind deren Beschäftigte keine unmittelbaren, sondern mittelbare Landesbedienstete. Für sie kommen allerdings die allgemein geltenden Bestimmungen für Landesbedienstete zur Anwendung.

**Personalmanagement:** Auch unter dem Begriff →Human Resource Management (HRM) geläufig. Alle Managementfunktionen, die sich direkt oder indirekt auf die Beschäftigten richten. In kameralistisch geführten Hochschulen (→Kameralistik) gibt es im engeren Sinne kein P., sondern Personalwirtschaft (Planung und Durchführung von Stellenplänen) sowie Personalverwaltung (alle personalbezogenen Einzelmaßnahmen im praktischen Vollzug des Personalwesens). Die →Budgetierung der Hochschulhaushalte wird voraussichtlich zum Wegfall der Stellenpläne im bisherigen Sinne führen und damit ein P. im betriebswirtschaftlichen Sinne nötig machen. Dieses umfasst Personalbedarfsbestimmung, Personalrekrutierung und -auswahl, Steuerung des Personaleinsatzes (einschließlich Arbeitszeitgestaltung), Personalführung und Mitarbeitermotivation, →Personalentwicklung und Personalentlohnung.

**Personal skills** →Schlüsselqualifikationen

**Personalstelle:** Im Stellenplan ausgewiesene und damit im Rahmen der zur Verausgabung vorgesehenen Personalkosten über den Haushalt ausfinanzierte Stelle. Im Zuge der →Budgetierung bzw. →Globalisierung der Hochschulhaushalte, insbesondere der gegenseitigen Deckungsfähigkeit von Sach- und Personalausgaben (→Deckungsfähigkeit, gegenseitige), wird die →Personalstelle als Steuerungsgröße der Personalausstattung von Instituten, →Fachbereichen und Verwaltungseinheiten an Hochschulen künftig an Bedeutung verlieren.

**Personalüberhang:** Wenn durch Kürzungen bei den Personalausgaben der →Stellenplan reduziert werden muss, aber – wie im öffentlichen Dienst üblich – keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden können bzw. die laufende Fluktuation die Stellenreduzierung nicht auffängt, dann entsteht ein sog. Überhang an Personal. Dessen Finanzierung muss im Haushaltsvollzug erwirtschaftet werden, z.B. durch zeitweilige Nichtbesetzung von etatisierten Stel-

len. Der P. soll dadurch aktiv reduziert werden, dass das Überhangpersonal bevorzugt auf freiwerdende Stellen eingewiesen wird.

**Personalvertretung:** Typischerweise haben Hochschulen einen Personalrat und, sofern es ein Universitätsklinikum gibt, einen weiteren für den Bereich Hochschulmedizin. Dieser Personalrat kümmert sich vornehmlich um die nicht-professoralen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Ihre Aufgabe besteht darin, die Interessen der Beschäftigten zu vertreten. Dabei können sie in Reformprozessen, wie andere Akteure auch, ermöglichend oder obstruktiv wirken. Letzteres wäre nicht nur auf Dauer wenig aussichtsreich, sondern würde auch Verbesserungen verhindern, die aus Veränderungen resultieren können. Veränderungen, die von den Beschäftigten nicht akzeptiert werden, verursachen der Hochschule Kosten oder stellen gar die gesamte jeweilige Maßnahme in Frage. Hier liegt die Chance für die P.: Indem sie sicherstellt, dass auch die Beschäftigten von den Veränderungen profitieren, wird eine höhere Mitarbeitsbereitschaft und Reformneigung bei den Beschäftigten erzeugt. Problematisch ist, dass für die Veränderungen, die aus der Übernahme von Elementen des →Neuen Steuerungsmodells resultieren, das geltende Personalvertretungsrecht nur unzulänglich eingerichtet ist. Insbesondere wird es dem Prozesscharakter vieler Reformvorgänge nicht hinreichend gerecht: Die bestehenden gesetzlichen Vorgaben sehen die P.-Beteiligung nur an Einzelmaßnahmen vor. Dadurch wird zum einen erschwert, dass der Reformprozess in seiner Gesamtheit betrachtet und fortentwickelt wird. Zum anderen muss die Dienststellenleitung erst zu ihrer eigenen Entscheidung gekommen sein, ehe sie eine Maßnahme zur Mitbestimmung oder Mitwirkung vorlegt. Um so wichtiger ist es daher, die Beteiligungsinstrumente des geltenden Personalvertretungsrechts zu nutzen: das Recht auf rechtzeitige und umfassende Unterrichtung; die Verpflichtung zu gemeinschaftlichen Besprechungen; die Anhörung bei der Vorbereitung von Entwürfen zu Organisations- und anderen Plänen; die Mitwirkung bei Grundsätzen der Personalplanung, bei der Auflösung, Einschränkung, Ver- oder Zusammenlegung von Dienststellen oder wesentlichen Teilen von ihnen, bei Aufträgen zur Überprüfung der Organisation oder Wirtschaftlichkeit durch Dritte; die →Mitbestimmung bei der Einführung und Anwendung automatisierter Verarbeitung personenbezogener Daten, der Einführung und Anwendung betrieblicher Informations- und Kommunikationsnetze u.a. Das naheliegendste Instrument, um die Interessen von Beschäftigten und Hochschulleitung abzugleichen, ist die Dienstvereinbarung. Sie erlaubt insbesondere, aktiven Einfluss auf die Gestaltung von Prozessen zu nehmen, anstatt lediglich unerwünschte Maßnahmen zu verhindern.

**Personalverwaltung:** Umfasst die verwaltungsmäßige Regelung aller Personalangelegenheiten und Betreuung der Beschäftigten einer Hochschule, insbesondere Einstellung, Vergütung bzw. Besoldung, Versetzung, Urlaub, Kündigung bzw. Entlassung.

**Persönlichkeitsentwicklung:** Bez. für die Ausprägung individueller kommunikativer, persönlicher und organisatorischer →Kompetenzen, die zur Bewältigung alltäglicher Herausforderungen im Berufsleben, aber auch im gesellschaftlichen Zusammenleben befähigen sollen. Im Umfeld der Hochschulreformaßnahmen meist in einem eingeschränkteren Sinne gebraucht und auf →Schlüsselqualifikationen abzielend, welche die wirksame Umsetzung von Fachwissen erschließen und Räume im Berufsleben eröffnen. Dazu gehören neben übergeordneten →Qualifikationen (z. B. →Flexibilität) Fach- und Methodenkompetenzen und vor allem Sozial- und Selbstkompetenzen (Inhalte wirksam zu präsentieren, sich in Diskussionen selbstsicher zu behaupten, ein Projekt im Team zu erarbeiten, vielfache Anforderungen in knapper Zeit zu organisieren oder Stress zu bewältigen).

**Pflichtenheft** →QM-Handbuch

**Ph.D.:** „Doctor of Philosophy“; im angelsächsischen Bereich Doktorgrad in human- und naturwissenschaftlichen Fächern.

**POL** →Projektorientiertes Lernen

**Polyvalenz:** Bez. für die Verwertbarkeit eines Abschlusses in mehreren beruflichen bzw. Ausbildungszusammenhängen. Ein Abschluss gilt dann als polyvalent, wenn er nicht nur den Zugang zu einem einzigen Beruf oder Berufsfeld eröffnet, sondern für verschiedene Berufsausübungen nutzbar ist; s.a. →Berufsfeldorientierung, →Employability.

**Postgraduate study:** Studium nach der Graduierung, d.h. bislang nach dem Erwerb des ersten akademischen Grades (→Diplom, →Master), künftig entweder nach einem abgeschlossenen →Bachelor-Studium oder einem konsekutiven →Master-Studium. P.s. entspricht dem deutschen Aufbaustudium, heute zunehmend in Gestalt professionsorientierter →Master-Studiengänge.

**Potential- und Schwachstellenanalyse** →Stärken-Schwächen-Analyse

**Praktikum:** Praxisphase im, vor oder nach dem Studium, bei dem bereits Gelerntes in einem Praxisfeld (also in Wirtschaft, Verwaltung, sonstigen öffentlichen Bereichen oder bei freien Trägern) anwendend vertieft und in der konkreten Anwendungssituation das theoretisch Erworbene in praktische Handlungskompetenz übersetzt werden soll. Mitunter auch Bez. für praxisbezogene Lehrveranstaltungen, die in Labor, Werkstatt oder am Computer konkrete Arbeitstechniken vermitteln.

**Praxisbezug:** Spielt bei der Gestaltung von →Studiengängen eine wichtige Rolle und befindet sich dabei nach verbreiteter Auffassung in einem latenten

Konflikt zur Wissenschaftsorientierung des Studiums. Ein tatsächliches Problem ergibt sich aus dieser Entgegensetzung jedoch nur dann, wenn unter P. eine eindimensionale Orientierung des Studiums an eng umrissenen und kurzfristig verwertbaren Berufsprofilen verstanden wird. Es geht jedoch darum, dass ein solcher problemorientierter Praxisbezug die Studienangebote bestimmen soll, der zu reflektierter Bewältigung einer künftigen (und damit in wesentlichen Teilen gegenwärtig noch vollständig unbekannt) Berufspraxis befähigt. Ein derartiger P. benötigt die Einübung in Reflexivität, wie sie nur durch Wissenschaftlichkeit in das Studium integriert werden kann. Diese Wissenschaftlichkeit wiederum sollte aber an der Behandlung auch lebensnaher und praxisrelevanter Gegenstände entfaltet werden. Techniken dessen können z.B. entsprechende Themen für Studienarbeiten, Simulationsübungen, die wissenschaftliche Begleitung von Praktika oder Exkursionen mit wissenschaftlicher Vor- und Nachbereitung sein.

**Prinzipal-Agent-Theorie:** Organisationswissenschaftliche Theorie, die häufig für die Erklärung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen herangezogen wird. Sie thematisiert das Verhältnis zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal, z.B. Staat) und einem Auftragnehmer (Agent, z.B. Hochschule). Am Beginn steht die Überlegung, dass Beauftragung immer eine ungleiche Informationsverteilung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer mit sich bringt. Daher müssen Informationsasymmetrien untersucht und klassifiziert werden, um Musterlösungen für die Gestaltung von Leistungsbeziehungen entwickeln zu können. Diese können auf zweierlei hinauslaufen: entweder die Beseitigung der Informationsasymmetrie oder die Angleichung der Beziehungen zwischen Prinzipal und Agent. Für Hochschulen sind in solchen Prozessen zwei bedeutsame Probleme beobachtet worden: Entweder der Agent erfüllt die delegierte Funktion nicht in der Weise, wie der Prinzipal es gerne möchte, und versucht darüber hinaus, dies zu kaschieren („moral hazard“). Oder der Prinzipal nimmt einen Agenten unter Vertrag, ohne genügend Informationen über seine Qualität zu haben („adverse selection“). Beide Probleme machen eines erforderlich: Der Prinzipal – obwohl er versucht, sich durch Delegation oder Übertragung von Funktionen zu entlasten – muss ein beträchtliches Maß an Kontrolle ausüben, um zu gewährleisten, dass die übertragenen Funktionen ordnungs- bzw. wunschgemäß und in der erforderlichen Qualität erfüllt werden. In diesem Moment schlägt die Hoffnung auf mehr Effizienz in ihr Gegenteil um, da der Staat die Transaktionskosten in Form von erhöhter Kontrolle trägt.

**Privatdienstvertrag:** Die Beschäftigung von MitarbeiterInnen in →Drittmittel-Projekten kann über einen P. erfolgen, wenn die Finanzierungsbedingungen des Drittmittelgebers dies erfordern. Der oder die das Projekt leitende Professor/in schließt dann den Arbeitsvertrag mit dem oder der Mitarbeiter/in. Mitgliedschaftsrechtliche Unterschiede gibt es nicht: Wie die als Hochschulpersonal ein-

gestellten Drittmittelbeschäftigten sind die über P. Beschäftigten Mitglieder der Hochschule.

**Private Bildungsausgaben:** Die aus privaten Quellen – meist den Familienhaushalten, aber auch durch private Unternehmen und gemeinnützige Organisationen – finanzierten Ausgaben für Bildung.

**Private Public Partnership** →Public Private Partnership

**Privathochschulen:** Hochschulen in privater Trägerschaft. In Deutschland ist es sinnvoll, zwischen Hochschulen in kirchlicher und solchen in sonstiger nicht-öffentlicher Trägerschaft zu unterscheiden: Erstere arbeiten unter der Selbstbindung an einen Gemeinwohlaufrag; letztere sind in der Regel kommerziell orientierte Unternehmen – wobei es Ausnahmen gibt wie die Private Universität Witten-Herdecke, die keine Gewinne erwirtschaftet. Als Faustregel kann gelten: Je eingeschränkter das Fächerspektrum einer P., desto marktgängiger sind die angebotenen Studiengänge, und je marktgängiger die Studienangebote, desto kommerzieller ist die Hochschule orientiert. Seit den 1990er Jahren gibt es in Deutschland einen Gründungsboom privater Hochschulen mit extrem eingeschränktem Fächerspektrum (Wirtschaftswissenschaften, Informatik). Trotz ihres Spezialhochschulcharakters treten diese Einrichtungen gern als „→Universitäten“ auf. Zugleich gibt es deutliche Aufweichungen des Prinzips, dass eine privat gegründete Hochschule auch privat finanziert werden sollte. Fast alle privaten Hochschulen in Deutschland erhalten direkte oder indirekte Zuwendungen (z.B. Mietfreiheit) vom Staat oder den jeweiligen Sitzkommunen. Private Hochschulen bedürfen der staatlichen Anerkennung, damit die an ihnen erworbenen Abschlüsse uneingeschränkt gültig sind. Dieser Anerkennung geht üblicherweise eine →institutionelle Akkreditierung voraus.

**Privatisierung:** Überführung einer Einheit (bspw. Universitätsdruckerei oder Hochschulklinikum) aus öffentlich-rechtlicher Rechtsform in eine privatrechtliche Rechtsform. Zu unterscheiden sind die formelle und die materielle P. Erstere unterwirft die überführte Einheit den für private Leistungserbringer geltenden Wirtschaftlichkeitsgrundsätzen, bewahrt dabei aber Absicherungen: Besitzer oder (Mehrheits-)Anteilseigner ist die öffentliche Hand, und häufig gilt eine →Gewährträgerhaftung. Die materielle P. dagegen verbindet die Rechtsformänderung mit der Verlagerung auch der Eigentümerfunktion in private Hand (→Outsourcing).

**Privatuniversität** →Privathochschulen

**Problemorientiertes Lernen:** Abk. POL. Eigenverantwortliche Erarbeitung von Lerninhalten an Hand einer praktischen Problemstellung in Kleingruppen,

wobei eine Lehrkraft als Coach wirkt; s.a. →Reformstudiengang Medizin; →Projektstudium.

**Produkt:** Im →New Public Management ist der Produktbegriff zentral als Maßeinheit und Steuerungsgröße. Er bezeichnet all das, was Ergebnis eines Leistungsprozesses ist und die jeweilige Organisationseinheit verlässt, also auch Verwaltungsleistungen. Ein P. ist eine abgrenzbare, beschreibbare Leistung oder Gruppe von Leistungen, die Dritte außerhalb der betrachteten Verwaltung benötigen und nachfragen. Die Produktbildung gilt als notwendig, um ermitteln zu können, was Verwaltungsleistungen tatsächlich kosten. Das wiederum ist die Voraussetzung, um Verwaltung output-orientiert (→Output-Orientierung) steuern zu können. Das P. dient als Leistungseinheit sowohl für die Budgetierung wie in der Kostenrechnung, ist also →Kostenträger der zu seiner Erstellung angefallenen Kosten. Seine Funktion erhält der Produktbegriff innerhalb der Trias „Lieferant“, „Produkt“ und „Kunde“ (→Kundenorientierung).

**Professional degree:** Im amerikanischen System gestufter Abschlüsse im Gegensatz zum →Academic oder Research degree ein Abschluss von Ausbildungsgängen mit schwerpunktmäßig berufsvorbereitender/berufsqualifizierender Ausrichtung. Beide Abschlüsse sind akademische Grade, berechtigen jedoch nicht in gleicher Weise zur →Promotion. Im Unterschied zum Academic degree, der für das Studium von rein wissenschaftlichen Fächern verliehen wird, bezeichnet der P.d. den Abschluss von →Studienprogrammen (wie z.B. Engineering, Agriculture oder Architecture), für die ein konkretes Berufseinsatzfeld bestimmbar und die Aufstellung professioneller Anforderungsprofile für die Berufstätigkeit quantitativ und qualitativ möglich sind (z.B. →Qualifikationen im Arbeitsschutz).

**Professionalisierung:** Im engeren Sinne Verberuflichung einer bestimmten Tätigkeit. Im weiteren Sinne Standardisierung von (Mindest-)Anforderungen, die zur Ausübung einer bestimmten Tätigkeit erfüllt werden müssen und die damit Kommunikation und Kooperation mit anderen Akteuren in einem professionellen Feld auf einer gemeinsamen Grundlage ermöglichen. Im Kontext der aktuellen Hochschulreform wird insbesondere auf die Professionalisierung der Hochschulleitungen abgehoben, die nach herrschender Meinung einher gehen müsse mit ihrer Stärkung (→Hochschulleitung, Stärkung der).

**Professoren auf Zeit** →Zeitprofessuren

**Profil, Profilbildung:** Im Geist des →New Public Managements ist dies ein Element zu einer stärker wettbewerblichen Orientierung der Hochschulen. Bei der Erfüllung der Aufgaben in →Forschung und Lehre soll eine Konzentration auf besondere Stärken stattfinden; dabei wird davon ausgegangen, dass solches der Hochschule erlaubt, sich positiv von anderen Mitbietern abzusetzen (Profilierung). Als Dimensionen der →Differenzierung lassen sich verschiedene Pro-



filbildungsarten unterscheiden: (a) Hochschulen mit besonderer Mission (z.B. Schaffung homo- oder heterogener Lern- und Studienmilieus für unterschiedlich Befähigte, „Spitzenuniversitäten“), (b) Spezialisierung auf bestimmte Fächer oder Fächergruppen, (c) Profilierung nach einer Hochschulart (→Universität, →Fachhochschule, Gesamthochschule; →Hochschultyp), (d) Art des Lehrangebots (Präsenzuniversität, Fernuniversität), (e) Konzentration auf Schwerpunkte/Sondergebiete in der →Forschung (→Centers of Excellence), etc. Ausgangspunkt ist dabei immer eine Stärkung der (positiven) Besonderheiten der Hochschule, die in einem Selbstfindungsprozess (→Leitbild, *mission*) herausgearbeitet worden sind. Ziel ist es, im →Wettbewerb um Ressourcen, →Studierende und Personal zu bestehen und die Außenbeziehungen der Hochschule (Kooperationen, regionale Einbettung, internationale Beziehungen) zu optimieren.

**Profit Center:** Neben dem →Cost Center eine Form der →Verantwortungszentren. Abweichend zum Cost Center hat der Verantwortliche einer als P.C. strukturierten Organisationseinheit neben der Kosten- auch die Erlösverantwortung. Um zu P.C. zu gelangen, wird eine Organisation in eigenständig handelnde Bereiche zerlegt, und die einzelnen damit entstehenden P.C. werden fortan über die Erlöse und →Kosten gesteuert – bzw. über den Gewinn als Saldo zwischen Erlösen und Kosten. Ziel ist die Maximierung der jeweiligen Bereichsgewinne, um dadurch das Gesamtergebnis der Organisation zu steigern. Voraussetzung ist, dass die Erlöse und Kosten durch eigene Entscheidungen auch tatsächlich beeinflusst werden können. Im Rahmen →dezentraler Mittelbewirtschaftung wird das aus dem Unternehmenssektor stammende Modell auch für Hochschulen diskutiert.

**Programmakkreditierung:** Verfahren zur formellen Anerkennung der Kompetenz einer Organisation, ein Lehrangebot (z.B. einen →Studiengang) durchzuführen. P. bewegt sich allein auf der Ebene des einzelnen →Studienprogramms und betrachtet, untersucht und beurteilt alle ihn kennzeichnenden Elemente (z.B. Zielsetzung und curriculare Konzeption eines Studienganges, Stimmigkeit und Kohärenz der Studieninhalte und der →Lern/Lehrformen, räumliche, personelle und materielle Ressourcen, Arbeitsmarktbezug, internationale und interdisziplinäre Verknüpfungen, programmbezogene →Qualitätssicherung). Die formalen und inhaltlichen Grundsätze für die →Akkreditierung von Studiengängen an staatlich anerkannten Hochschulen in Deutschland werden vom →Akkreditierungsrat festgelegt; durchgeführt werden die Verfahren von →Akkreditierungsagenturen.

**Projektcontrolling:** Planung und Steuerung eines Projekts durch den oder die Projektleiter/in, ggf. mit Unterstützung eines Projektcontrollers. Geplant werden dabei die Projektziele, der Weg zum →Ziel, der (maximale) Ressourcenverbrauch sowie Zwischen- und Endtermine. Nach der Planaufstellung ist das Projekt zu steuern, indem es auf dem geplanten Weg gehalten wird und mit den geplanten Ressourcen zu den geplanten Terminen die geplanten Ziele erreicht wer-

den. Sofern es einen Projektcontroller gibt, unterstützt dieser die Projektleitung mit den typischen Instrumentarien des →Controllings. Diese erlauben, jederzeit den Stand des Projekts im Verhältnis zum Plan zu bestimmen. Bei Abweichungen vom Plan sind Kurskorrekturen vorzunehmen, um wieder in den Zielkorridor zu gelangen; s.a. auch →Projektmanagement.

**Projektmanagement:** Üblich ist die funktionsbezogene Organisiertheit, etwa die Untergliederung in Abteilungen. Davon unterscheidet sich die Organisationsform des Projekts. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass es einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin gibt, der/die querschnittlich für die Gesamtaufgabe verantwortlich ist und eine mehrere Funktionen berührende Aufgaben wahrnimmt: den oder die Projektleiter/in. Ein Projekt ist dadurch charakterisiert, dass es von Aufgabe und Ablauf her einmalig ist, eine gewisse Komplexität aufweist, und dass das Projektziel in einer bestimmten Zeit mit einem bestimmten Aufwand realisiert werden soll. P. wendet die Techniken des →Management auf diese spezifischen Bedingungen an. Indem es quer zum sonstigen Organisationsaufbau organisiert ist, sollen Kompetenzen und Fähigkeiten verschiedener Organisationseinheiten projektbezogen mobilisiert und Reibungsverluste an den Schnittstellen der Organisationseinheiten vermieden bzw. frühzeitig bearbeitet werden.

**Projekt Q:** Mehrjähriges temporäres Arbeitsprojekt, angeregt von und angesiedelt bei der →HRK, das seit Mitte der 1990er Jahre die Debatte um die →Qualitätssicherung und -entwicklung durch Konferenzen, Studientagungen, Publikationen, Unterstützung von Modellprojekten und andere Maßnahmen anregt, befördert und begleitet. Betreibt zusammen mit dem Hochschul-Informationssystem (→HIS) das →EvaNet. <http://www.projekt-q.de>

**Projektstudium:** Bez. für eine Form wissenschaftlicher Ausbildung, die nicht disziplinar und kanonisch, sondern auf die interdisziplinäre Erarbeitung und Anwendung projektbezogener Erkenntnisse und Erfahrungen orientiert ist. Als →Problemorientiertes Lernen (POL) kann P. auch als Element in ein ansonsten traditionell aufgebautes Studium integriert werden.

**Property-Rights-Theorien:** Diese Theorien gehen davon aus, dass Eigentumsrechte immanente Anreize zu effizientem Handeln bergen. Davon ausgehend werden die durchsetzbaren Verhaltensbeziehungen zwischen Menschen beschrieben, die sich aus der Existenz von Gütern ergeben und mit ihrer Nutzung zusammenhängen. Derart lassen sich durch die Zuordnung von Rechten Gestaltungsoptionen für Organisationshandeln beschreiben. So geht etwa das Konzept der →Dezentralen Mittelbewirtschaftung davon aus, dass eine vollständige Zuordnung von Kompetenzen an einen Aufgabenträger dessen Motivation und Verantwortung erhöhen.

**Promotion:** Verleihung eines Doktorgrades durch eine dazu berechnete Hochschule. Zur P. berechnete sind Universitäten und ihnen gleichgestellte Hochschulen (Pädagogische Hochschulen und künstlerische Hochschulen, letztere in den an ihnen vertretenen wissenschaftlichen Fächern). Die P. dient dem Nachweis der Befähigung zur →Forschung. Voraussetzung ist die Vorlage einer Dissertation, d.h. einer selbstständig erarbeiteten wissenschaftlichen Schrift, und das erfolgreiche Durchlaufen eines Promotionsverfahrens. Zu diesem gehört die Bewertung und Annahme der Dissertation (die Benotung ist möglich mit rite/ausreichend, cum laude/gut, magna cum laude/sehr gut oder summa cum laude/ausgezeichnet), die Ablegung eines Rigorosums (Doktorprüfung) oder das Bestehen einer öffentlichen Disputation über das Thema der Dissertation, schließlich die Veröffentlichung der Dissertation. Anschließend wird die Promotionsurkunde überreicht, und es darf der Doktorgrad geführt werden. Dieser wird mit fachlich kennzeichnendem Zusatz geführt (Dr. phil., Dr. jur., Dr. med., Dr. rer. nat. usw.). Daneben können zur P. berechnete Hochschulen auch Ehrenpromotionen verleihen. Der entsprechende Doktorgrad wird mit dem Zusatz „h.c.“ für honoris causa (ehrenhalber) geführt; s.a. →Doktorandenkollegs, →Graduiertenkollegs.

**Promotionsstudiengänge:** Bislang wurde ein Promotionsstudium rein administrativ verstanden: Es bezeichnete den Abschnitt wissenschaftlicher Ausbildung, der mit einer →Immatrikulation an einer →Universität zum Zweck des Promotionsstudiums begann und mit dem Einreichen der Dissertation bzw. dem Abschluss des Promotionsverfahrens (→Promotion) endete. Im System →gestufter Studiengänge bilden P. als weiterführende Studiengänge die dritte Phase von Studium. In einem weiteren Sinne sind unter dem Begriff alle Formen des Promovierens zu verstehen, bei der neben die Arbeit an der Dissertation, die durch einem Betreuer angeleitet wird, noch ein mehr oder minder umfangreiches Pensum an organisierten Lehrveranstaltung tritt, in denen z.B. Methoden der wissenschaftlichen Arbeit vertiefend vermittelt oder interdisziplinäre Zusammenhänge hergestellt werden (→Graduiertenkolleg; →Doktorandenkolleg).

**Promotion von FachhochschulabsolventInnen:** In einigen Bundesländern können mittlerweile unter bestimmten Bedingungen auch FH-AbsolventInnen zur →Promotion an Universitäten zugelassen werden. Voraussetzungen sind neben einem qualifizierten Fachhochschulabschluss der Nachweis der Befähigung zur Promotion; dieser erfolgt z.B. durch zusätzliche, auf die Promotion vorbereitende Universitätsstudien im Promotionsfach. Grundsätzlich aber ist in diesen Fällen der Erwerb eines universitären Studienabschlusses keine Voraussetzung mehr für die Zulassung zur Promotion. In der Regel müssen die Promotionsordnungen die Einzelheiten regeln, z.B. bei welcher Note von einem „qualifizierten Abschluss“ ausgegangen wird oder wie die zusätzlichen wissenschaftlichen Studien aussehen sollen. Zum Teil sind die Regelungen verbunden mit einem sog. kooperativen Promotionsrecht, d.h. FH-ProfessorInnen können als Betreuer und Gutachter an universitären Promotionsverfahren beteiligt werden. Kritisiert

wird allgemein, dass die Universitäten sich sehr zurückhaltend verhielten bei der Umsetzung der mit FH-Absolventenpromotion und kooperativem Promotionsrecht eröffneten Möglichkeiten. Ein Ausweg für potentielle Kandidaten und Kandidatinnen kann es sein, an eine britische Universität zu gehen: Dort wird – vor dem Hintergrund der erfolgten Umwandlung der früheren Polytechnics in Universities – ein deutscher FH-Abschluss problemlos als hinreichende Promotionsvoraussetzung anerkannt.

**Prozess, Prozessorientierung:** Ein Prozess ist die ablauforganisatorische Linie vom →Input zum →Output. Er umfasst alle Beiträge und Aktionen zur Erstellung einer →Leistung. Prozessorientierung ist die Ausrichtung von Abläufen und Organisationsstrukturen am Leistungserstellungsprozess. Das Ziel ist dabei, Prozesse einfacher, effektiver und effizienter zu gestalten.

**Prozessakkreditierung:** Verfahren zur formellen Anerkennung der Kompetenz einer Organisation, ein Lehrangebot durchzuführen. Im Unterschied zur →Programmakkreditierung bewegt sich die P. auf der Ebene von Verfahren, die zur Entwicklung, Implementation und →Qualitätssicherung von einzelnen Programmen (z.B. →Studiengängen) an Hochschulen eingerichtet und angewendet werden. Hochschulen, die eine P. erfolgreich bewältigt haben, ist damit bestätigt worden, dass sie ein hinreichendes Qualitätssicherungssystem haben, um erfolgreich anforderungsgerechte Studienprogramme entwickeln zu können. Sie müssen daher ihre im weiteren zu entwickelnden einzelnen Studienprogramme nicht mehr gesondert akkreditieren lassen. Diese gelten vielmehr als akkreditiert, da die Hochschule bzw. der Fachbereich prozessakkreditiert ist. Die P. konzentriert sich auf prozessuale Elemente im Zusammenhang von Planung, Durchführung und Qualitätssicherung von Lehre und Studium und fragt innerhalb dieses Rahmens nach Entscheidungszuständigkeiten und -wegen, organisationalen Strukturen und ihren Funktionen, nach institutionellen Formen, Kommunikationsabläufen und nach dem Verhalten der Akteure. Formale und inhaltliche Grundsätze der P. sind in Deutschland bislang nicht entwickelt worden, ein bei der →Akkreditierungsagentur →ACQUIN angesiedeltes Pilotprojekt treibt jedoch seit 2004 entsprechende konzeptuelle Überlegungen voran. Hintergrund sind neben grundlegenden Betrachtungen zur Weiterentwicklung der Qualitätssicherung im Hochschulbereich vor allem kritische Stellungnahmen aus den Hochschulen zum Zeit- und Kostenaufwand herkömmlicher Verfahren der Programmakkreditierung; →Akkreditierung.

**Prozesskostenrechnung:** Dient der Erfassung der →Kosten entlang des →Prozesses zwischen Input und Output. Im Mittelpunkt steht die kostenrechnerische Erfassung der Prozesse. Dabei werden die →Gemeinkosten nicht den →Kostenstellen und die Einzelkosten nicht den →Kostenträgern, sondern alle Kosten und →Leistungen dem jeweiligen Prozess zugeordnet.

**Prüfungen** → Studienbegleitendes Prüfen, → Multiple-choice-Prüfung, → Prüfungsordnung

**Prüfungsordnung:** Rechtsvorschrift unterschiedlicher Art im Schul- und Hochschulwesen, die Voraussetzungen, Inhalte und Verfahren von Prüfungen regelt. Je nach Art der Prüfung werden P. von den zuständigen Ministerien oder, im Falle von Hochschulprüfungen, von den Hochschulen erlassen und dann i.d.R. vom Wissenschaftsministerium des Landes genehmigt.

**Psychologische Studienberatung** → Studienberatung

**Public Choice:** Wissenschaftliche Schule, die politische und bürokratische Entscheidungsprozesse mit Hilfe wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse zu verstehen sucht (auch „ökonomische Theorie der Politik“). Voraussetzung ist dabei, die politischen und administrativen Prozesse wie Marktprozesse zu behandeln. Gefragt wird nach den Ursachen für Staatsversagen. Im Mittelpunkt der Erklärungen und Vorschläge stehen die Annahme, dass die Akteure rational und nutzenmaximierend handeln, sowie die Beschäftigung mit Informations- und Transaktionskosten (→ Transaktionskostenökonomik) in politischen Prozessen.

**Public Management:** Steuerung komplexer öffentlicher Organisationen (Verwaltungen wie öffentlicher Unternehmen) unter Berücksichtigung spezifischer Steuerungsprobleme, die sich aus dem nichtprivaten Charakter der Organisationen ergeben; s.a. → New Public Management.

**Public Private Partnership:** Formell geregelte Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten Beteiligten, in der Regel für ein konkretes Projekt und mit einer bestimmten zeitlichen Dauer (im Unterschied zu → Sponsoring). Sie zielt auf die Mobilisierung privater Mittel für den öffentlichen Partner und die Ausschöpfung weitergehender – inhaltlicher – Synergieeffekte, die von der Partnerschaft erwartet werden. Geteilt werden schließlich (wiederum im Unterschied zu Sponsoring) nicht allein die Projektfinanzierung, sondern auch die Erlöse.

**Public Understanding of Science:** Bez. für Bemühungen, die → Wissenschaft der Öffentlichkeit besser zugänglich zu machen. Hintergrund ist das Problem einer zunehmenden Verständigungskluft. Die Aktivitäten zielen insbesondere auf Akzeptanzbeschaffung für die Wissenschaft, sei es, um finanzielle Zuweisungen zu legitimieren oder Wertkonflikte, wie sie etwa im Zusammenhang mit Kernkraft oder Gentechnik auftreten, zu entschärfen.

# Q

**QM-Handbuch:** Instrument innerhalb des →Qualitätsmanagements (QM). Das Handbuch enthält die zentralen qualitätsbezogenen Zielsetzungen – formuliert als sog. →Qualitätspolitik – sowie mittelfristige und operative Vorschriften für die ablaufenden Qualitätsprozesse. Daraus werden dann Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter/innen abgeleitet, die in einer Mitarbeitermappe bzw. einem Pflichtenheft zusammengefasst sind. Für normierbare Vorgänge kann das QM-Handbuch ein hilfreiches Instrument sein, →Standards zu setzen und in der Folge deren Einhaltung zu sichern. Abseits der Tatsache, dass durch Verfassen und Gestalten des QM-Handbuches dieses dann vorliegt und genutzt werden kann, wird angenommen, dass der Weg dahin bereits positive Wirkungen habe: Indem für das QM-Handbuch sämtliche qualitätsrelevanten Abläufe dokumentiert werden, so eine verbreitete Annahme, steigen die organisationsinterne Transparenz und damit u.U. das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter/innen.

**Qualifikation:** Fähigkeit einer Person, eine bestimmte Tätigkeit regelmäßig auf einem bestimmten Niveau ausführen zu können. Eine Q. wird im Regelfalle durch Aus- oder Fortbildung, mitunter auch durch sog. Learning by doing erlangt.

**Qualität:** Die Betriebswirtschaftslehre definiert Q. als Güte eines →Produkts (Sach- oder Dienstleistung) im Hinblick auf seine Eignung für den Verwender. Im →Qualitätsmanagement wird mit Normen und →Standards gearbeitet: Soweit bestimmte Standards erfüllt sind, kann ein Erstellungsprozess als qualitätsfördernd gelten bzw. kann einem Produkt Q. attestiert werden. Für Hochschulen ist dies nicht vollständig übertragbar, da Hochschulen nur zum Teil normierbare Güter produzieren und nur zum Teil standardisierbare Abläufe realisieren. Vielmehr zeichnen sie sich dadurch aus, dass sie wesentlich um der Produktion von Normabweichungen willen bestehen. Im Zuge →leistungsorientierter Mittelbewirtschaftung wird aber auch die Q. von hochschulischen Leistungsprozessen festgestellt werden müssen. Deshalb müssen zwei zentrale Unterscheidungen getroffen werden, um sie dann in entsprechende →Kennzahlen bzw. →Leistungsindikatoren zu übersetzen: Die erste Unterscheidung ist die zwischen Quantität(en) und Qualität(en). Eine geringe →Drop-out-Quote, eine günstige Lehrkräfte-Studierenden-Relation (→Betreuungsrelation) oder ein hohes Publikations-Output sind für sich genommen keine Qualitäten. Vielmehr können sie fallweise mit ganz unterschiedlicher, nämlich sehr guter, hinreichender oder unzu-

zulänglicher Q. verbunden sein. Es handelt sich um quantitative Eigenschaften, die messbar sind. Die zweite Unterscheidung besteht innerhalb dessen, was zutreffend als Qualität(en) bezeichnet wird. Allgemein lassen sich darunter kombinatorische Effekte verstehen, die einen sinnhaften Überschuss integrieren – umgangssprachlich: „die Summe ist mehr als ihre Teile“. Doch werden, sobald von Qualität(en) die Rede ist, regelmäßig zwei völlig verschiedene Arten von Q. gemeint. Q. tritt in zwei Grundmustern auf, nämlich als kombinatorische Effekte minderer und hoher Komplexität. Effekte minderer Komplexität sind isolierbare Einzeleigenschaften, die verbal standardisierbar und im Rahmen von Single-issue-Ansätzen punktgenauen Interventionen zugänglich sind (Qualität erster Ordnung). Effekte hoher Komplexität sind kombinatorische Effekte aus anderen kombinatorischen Effekten, die einen Prozess oder ein Gut ganzheitlich durchformen, sich jeglicher Standardisierung entziehen und nur im Rahmen von Systemveränderungsansätzen beeinflussbar sind (Qualität zweiter Ordnung). Ein Beispiel für das erste Grundmuster ist ‚Fremdsprachenkompetenz‘, ein Beispiel für das zweite Grundmuster ‚Internationalisierter Studiengang‘.

**Qualitätsaudit:** Im Rahmen des →Qualitätsmanagements angewandtes Verfahren zur Durchführung einer Ist-Zustandsanalyse; beurteilt die Wirksamkeit eines QM-Systems oder seiner Elemente an Hand der von der Institution selbst definierten Maßstäbe. Ein Q. ist die Voraussetzung für die →Zertifizierung eines Qualitätsmanagement-Systems. Hierzu findet eine systematische und unabhängige Untersuchung statt, um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und daraus resultierenden Ergebnisse den selbst geplanten Anordnungen entsprechen, sowie ob diese Anordnungen tatsächlich verwirklicht und geeignet sind, die selbst gesteckten →Ziele zu erreichen.

**Qualitätsbewertung:** Bezieht sich auf die Güte eines Prozesses, einer Leistung, eines Gutes oder einer Institution, versucht also, deren jeweilige →Qualität abzubilden. Ein universell gültiges Modell gibt es dafür nicht, da Qualität die Eigenheit aufweist, sich vollständiger rationaler Erfass- und Beschreibbarkeit zu entziehen. Dennoch sind Qualitätsbewertungen notwendig: zum einen zur Ergänzung von →quantitativen Bewertungen, zum anderen weil Qualitätsbewertungen ohnehin, häufig nichtexpliziert und damit intransparent stattfinden, etwa in Berufungsverfahren (→Berufung), Prüfungen, →Peer Reviews für wissenschaftliche Zeitschriften oder als sog. soziale Qualitätskontrolle, die zu Gewinnen oder Verlusten von →Reputation führen kann. Instrumente, die für die qualitative Bewertung von Hochschulen oder spezifischen Hochschulleistungen genutzt bzw. adaptiert werden können, sind insbesondere →Berichtssysteme, →Monitoring, →Evaluation, →Akkreditierung, →Benchmarking, →Qualitätspreise, →Mapping of Science, →Wissensbilanz, →Lehrberichte, das Verfahren der unterschiedlichen Perspektiven und die →Peer Review. Keines dieser Instrumente weist nur Vorteile auf, weshalb es sich empfiehlt, die jeweiligen Nachteile

durch Kombinationen verschiedener Instrumente so weit als möglich zu neutralisieren; s.a. →Bewertung.

**Qualitätsentwicklung** →Qualität; →Qualitätssicherung; →Qualitätsmanagement

**Qualitätskriterien** →Kriterien

**Qualitätsmanagement:** Abk. QM. Bezeichnet bestimmte betriebswirtschaftliche Führungskonzepte. Diese zielen darauf, auf präzise bestimmten Wegen die jeweilige Prozessqualität zu verbessern, um auf diese Weise eine standardisierte Produktqualität zu sichern, zu erreichen bzw. zu überbieten. Zu unterscheiden sind vor allem zwei Grundformen: Zertifizierungen nach →DIN-ISO-9000ff. und →Total Quality Management (TQM). Die grundlegende Annahme des QM lautet: Geregelte, aufeinander konzeptionell abgestimmte und nachvollziehbare Abläufe führen dazu, Motivation und Leistung der Mitarbeiter/innen zu erhöhen, Fehler zu vermeiden und damit →Kosten zu reduzieren. Dazu werden stufenförmig organisierte Prozesse initiiert: Am Anfang steht das Festlegen der Qualitätsziele. Es folgen das Strukturieren des Erstellungssystems, eine →Schwachstellenanalyse und daraus resultierend die Ableitung notwendiger Maßnahmen. Diese müssen dann praktisch umgesetzt werden, was sich mit kontinuierlicher Verbesserung verbinden soll, welche wiederum alle genannten Stufen betreffen kann. Üblich geworden ist es unterdessen auch, sich die Einführung eines solchen Systems von einer entsprechenden Agentur zertifizieren zu lassen, um damit nach außen werben zu können – nicht zuletzt auch von (bislang vereinzelt) →Fachbereichen, Instituten bzw. Professuren an deutschen Hochschulen. Beim QM handelt es sich nicht im eigentlichen Sinne um das →Management von →Qualität. Vielmehr vermag QM *Qualitätsfähigkeit* zu erzeugen (und mehr kann auch eine →Zertifizierung nicht dokumentieren), indem sich QM der Herstellung von Bedingungen widmet, von denen auf Grund bisheriger Erfahrungen angenommen wird, dass sie der Erzeugung möglichst hoher Qualität besonders förderlich seien. In diesem Sinne zielt Q. auf die Standardisierung von Situationen und Vorgängen durch solche Elemente, die aus Erfahrung als qualitätsfördernd gelten. Konzepte des Total Quality Management versuchen, insbesondere durch Betonung der →Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse, die Prozesse abseits von Normung auf qualitätsfördernde Neuerungen hin zu strukturieren.

**Qualitätsmanagement-Handbuch** →QM-Handbuch

**Qualitätspolitik:** In Organisationen die Entwicklung strategischer Qualitätsziele (→Ziele) und deren systematische Umsetzung, indem entsprechende Operationsweisen systematisch in die Aufbau- und Ablauforganisation integriert werden.



**Qualitätssicherung:** Oberbegriff für verschiedene Maßnahmen der Qualitätsentwicklung. Q. wird seit geraumer Zeit häufig mit →Qualitätsmanagement (QM) gleichgesetzt. Allerdings kann insbesondere an Hochschulen Qualitätsentwicklung durchaus vorkommen, ohne dass dies zwangsläufig als Qualitätsmanagement – worunter betriebswirtschaftlich inspirierte Führungskonzepte zu verstehen sind – realisiert wird. Daher bezeichnet Q. an Hochschulen auch solche Maßnahmen, die der Erhaltung und Entwicklung von →Qualität dienen, ohne dass dem ein explizit formuliertes Qualitätskonzept zu Grunde liegt. Methodenbindung, Forschungskommunikation, fachkulturelle →Standards, Kritik oder Prüfungsverfahren dienen traditionell der Q. an Hochschulen und werden auch künftig in ihrer Bedeutung nicht durch QM-Anwendungen gemindert.

**Qualitätssiegel** →Gütesiegel

**Qualitätszirkel:** Form der Gruppenarbeit (fünf bis zwölf Mitarbeiter/innen), die an eine konkrete Aufgabenstellung gebunden ist und mit dem Ziel erfolgt, im Arbeitsbereich auftretende Probleme freiwillig und selbstständig zu bearbeiten. Die Sitzungen werden von einem Kollegen oder Vorgesetzten geleitet bzw. moderiert, dauern etwa eine bis zwei Stunden und finden in der Regel wöchentlich während der Arbeitszeit statt. Von den Gruppenmitgliedern selbst ausgewählte, arbeitsbezogene Schwachstellen oder Probleme, häufig aus dem Bereich der →Qualitätssicherung, werden diskutiert und systematisch untersucht. Das Instrument kann sich an den Hochschulen die dort beheimatete Rasonierkultur zunutze machen und diese mit Zielorientierung versehen. Insbesondere in der Verwaltung, bei der Gestaltung der Lehre und in bezug auf die Krankenversorgung können Qualitätszirkel in konkreten Situationen ein erwägenswertes Instrument darstellen.

**Quality assessment** →Qualitätsbewertung

**Quantitative Bewertung:** Leistungsbewertung findet üblicherweise statt, indem Kombinationen von Zahlen und Maßeinheiten gebildet werden, welche die Ergebnisse oder Wirkungen eines Prozesses in Quantitäten beschreiben. Der Vorzug dieser Technik ist, dass damit verschiedene Prozesse unmittelbar, nämlich innerhalb numerischer Relative, vergleichbar werden. Ihr Nachteil ist, dass dabei →Qualitäten unzulänglich abgebildet werden: Absolventen- oder →Drop-out-Quoten, die Auslastungsquote von Hochschulräumlichkeiten oder kurzfristige Verwertungseffekte z.B. bilden den hochschulischen Leistungscharakter nicht adäquat ab. Das Studienziel ‚kritisches Denken‘ entzieht sich ebenso einer quantifizierenden Erfolgs-/Misserfolgsbewertung, wie die Messung einer Innovationsrate von →Grundlagenforschung beträchtliche Schwierigkeiten bereitet. Auch lässt sich die Qualität von Hochschulleistungen nicht an Merkmalen festmachen, wie sie bei industriellen Produkten Anwendung finden, etwa Haltbarkeit (Käse), Hitzebeständigkeit (Stahl) oder Ausstattungsgrad (Auto). Daher gilt

---

es mittlerweile als Standard, dass in Hochschulleistungsbewertungen quantitative →Kennzahlen durch →qualitative Bewertungen, die in der Regel durch →Peers zu leisten sind, ergänzt werden müssen.

# R

**Rahmengesetzgebungskompetenz:** Bezeichnet das Recht des Bundes, für bestimmte Bereiche Rahmengesetze zu erlassen, d.h. eine bestimmte Materie in ihren Grundsätzen zu regeln (→Bundeskompetenz). Die Länder können den Rahmen durch eigene Gesetze substanziiell auszufüllen (→Länderkompetenzen). Seit 1969 hat der Bund die R. für die allgemeinen Grundsätze des Hochschulwesens (Art. 75 Nr. 1a GG). Auf Grund dessen hat er das →Hochschulrahmengesetz (HRG) erlassen. Im Zuge der Föderalismusreform streben die Länder danach, diese Rahmenkompetenz deutlich einzuschränken (→Föderalismus).

**Rahmenplan** →Hochschulbau

**Rahmenprüfungsordnung** →GemKo

**Rahmenvereinbarung über die gemeinsame Förderung der Forschung nach Art. 91b GG:** 1975 von Bund und Ländern abgeschlossen. Die R. regelt das Zusammenwirken von Bund und Ländern bei der gemeinsamen Förderung der →Forschung, über die gegenseitige Unterrichtung und die finanzielle Aufteilung der Mittel. Die gemeinsame Förderung der Forschung erstreckt sich auf die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), die Großforschungseinrichtungen (Helmholtz-Gemeinschaft), die Max-Planck-Gesellschaft, die Fraunhofer-Gesellschaft sowie die Institute der Leibniz-Gemeinschaft (früher „Blaue Liste“), daneben auch auf einzelne Einrichtungen von überregionaler Bedeutung bzw. gesamtstaatlichem Interesse außerhalb dieser Großstrukturen. Die gemeinsam zu treffenden Entscheidungen werden innerhalb der →Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) erzeugt.

**Ranking:** Rangreihenverfahren; Versuch der vergleichenden überprüfaren →Bewertung von Einrichtungen, z.B. Hochschulen, und der Abbildung dessen in Ranglisten. Dazu werden an Hand bestimmter Kriterien Daten, Bewertungen und Interpretationen erhoben und in bewertende Zahlenwerte übersetzt. Daraus lassen sich dann durch Summierung dieser Zahlenwerte hohe, mittlere und niedrige Gesamtbewertungen ermitteln. Dementsprechend wird schließlich die Rangliste erzeugt. Die erzeugten Aussagen sind ausschließlich relativer Natur. Da es immer um das Verhältnis zu Vergleichsobjekten geht, werden keine Urteile über ‚gut‘ oder ‚schlecht‘, sondern allein über ‚besser‘ und ‚schlechter‘ abgegeben: „Das heißt aber nichts anderes, als daß – absolut gesehen – die Bedingungen

auch in der Spitzengruppe schlecht sein können“ (Klostermeier). Es lassen sich verschiedene Arten von R. unterscheiden: Forschungsrankings und R. der Hochschulen nach Studienbedingungen bilden die beiden Kernfunktionen von Hochschulen – →Forschung und Lehre – ab. Forschungsrankings lassen sich wiederum ausdifferenzieren in Reputations-, Publikations- und Zitationsrankings. Zudem gibt es Förderrankings, bei denen Hochschulen und/oder Fachbereiche danach gewichtet werden, welchen Erfolg sie bei der Einwerbung von Forschungsmitteln in einem definierten Zeitraum aufzuweisen hatten.

**Reakkreditierung:** Verfahren der neuerlichen →Akkreditierung eines bereits akkreditierten Studienganges (oder einer Agentur) nach Erreichen der zeitlichen Gültigkeitsgrenze der Ursprungsakkreditierung. Bei der R. ist i.d.R. von einer Reduzierung des Verfahrensaufwandes durch Rückgriff auf die Ergebnisse zwischenzeitlicher →Evaluationen auszugehen, wenn auch prinzipiell ein neues komplettes Akkreditierungsverfahren (inklusive →Vor-Ort-Begehung) durchlaufen werden soll. Deutlicher als bei der Akkreditierung steht hier jedoch der Einzelfall des Antragstellers im Mittelpunkt, so dass Abweichungen vom Regelfall möglich sind.

**Rechenschaftspflicht:** Zum einen besteht sowohl eine moralische wie eine gesetzliche Verpflichtung der öffentlich unterhaltenen →Wissenschaft, über ihre Aktivitäten gegenüber der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen. Die Gründe dafür sind zweierlei: Die Wissenschaft verbraucht überwiegend öffentliche Ressourcen, und das, was sie tut, ist häufig für Außenstehende ohne besondere Vermittlungsanstrengungen nicht nachvollziehbar. Zum anderen wird die R. zunehmend formalisiert, um Steuerungsentscheidungen zu qualifizieren. Dies geschieht im Rahmen des →Berichtswesens und von →Evaluationen; s.a. →Accountability.

**Rechnungswesen:** Dient der finanziellen Abbildung und Steuerung vergangener, gegenwärtiger und zukünftiger betrieblicher Tatbestände und Vorgänge. Ein- und Auszahlungen informieren über Liquidität; Erträge und Aufwendungen über das Jahresergebnis; →Leistungen und →Kosten über die Wirtschaftlichkeit der Leistungsprozesse; →Aktiva und →Passiva über Vermögen und Kapital.

**Recht der Ersatzvornahme** →Aufsichtsmittel

**Rechtsaufsicht:** Im Bereich der eigenen Aufgaben der Hochschulen – →Forschung und Lehre – beschränkt sich die staatliche Aufsicht auf die R. Das heißt: Die zuständige Aufsichtsbehörde, das Wissenschaftsministerium, hat allein dafür Sorge zu tragen, dass die Rechtmäßigkeit des Handelns der Hochschule gewahrt wird. Die rechtlichen Instrumente dessen sind das Informationsrecht, das Aufhebungsrecht (im Falle rechtswidriger Beschlüsse), das Anweisungsrecht (wenn rechtlich gebotene Maßnahmen unterlassen werden) und das Ersatzbeschlussfas-

sungsrecht. Maßstäbe für die R. sind sämtliche für die Hochschule geltenden Rechtsvorschriften. Gegen Maßnahmen, die in Wahrnehmung der R. ergriffen werden, kann die Hochschule die Verwaltungsgerichte anrufen. Hinsichtlich aller Tätigkeiten der Hochschule außerhalb der unmittelbaren Forschung und Lehre gilt gleichfalls die R., wird dort aber ergänzt um die →Fachaufsicht.

**Rechtsfähigkeit:** Fähigkeit, Träger von Rechten und Pflichten zu sein. Diese Fähigkeit haben zunächst alle natürlichen Personen, d.h. alle lebenden Menschen, im weiteren aber auch juristische Personen, d.h. Personen- oder Sachgemeinschaften mit rechtlicher Selbstständigkeit. Eine solche rechtliche Selbstständigkeit besitzen z.B. Hochschulen: Sie sind rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts. Als solche nehmen sie ihre Aufgaben im Bereich von →Forschung und Lehre in rechtlicher Eigenverantwortung wahr.

**Rechtsformänderungen von Hochschulklinika:** Bereits heute ist die Hochschulmedizin entweder ganz oder in ihrem krankensorgungsbezogenen Teil von den sonstigen Teilen der →Universität separiert: in einer unselbstständigen Anstalt der Universität mit eigener Aufbauorganisation. Dabei kommt dem Klinikumsvorstand auch hinsichtlich der Zielbestimmungen von →Forschung und Lehre eine entscheidende Rolle zu: Die (für die akademischen Angelegenheiten zuständige) →Fakultät ist von den Finanzaufweisungen des Klinikvorstands abhängig, da sie i.d.R. über kein eigenes Budget verfügt. Dies reicht indes nach verbreiteter Meinung nicht aus, um den Hochschulklinika innerhalb des Gesundheitswesens Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Daher werden Rechtsformänderungen diskutiert und an der Mehrzahl der Hochschulklinika gegenwärtig umgesetzt. Zu unterscheiden sind grundsätzlich (a) die sog. Aufgabenprivatisierung, d.h. die Übertragung auf private Träger, also eine echte Privatisierung, und (b) die sog. Organisationsprivatisierung, d.h. die Überführung in eine privatrechtliche Organisationsform. Aufgabenprivatisierung kommt eher selten vor. Sofern sie anzutreffen ist, betrifft sie regelmäßig einzelne ‚Filetstücke‘ aus den Universitätskliniken, z.B. die Kardiologie, also Bereiche, für die hohe Kostensätze (künftig: Fallpauschalen) gelten. Typischer ist die Organisationsprivatisierung. Hier lassen sich vier diskutierte Modelle unterscheiden: Die →KMK favorisiert (I) die rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts als Träger des Universitätsklinikums, wobei Anstaltsträger das Bundesland wäre; die Änderung zur aktuellen Situation bestünde in der eigenständigen Rechtsfähigkeit, welche wiederum als Voraussetzung wirtschaftlicher Selbstständigkeit gilt. Der (II) Eigenbetrieb (II<sub>a</sub>) des Landes bzw. (II<sub>b</sub>) der Universität ist kommunalen Wirtschaftsbetrieben nachgeformt; hier ist allerdings der Gewinn an Eigenständigkeit zweifelhaft, da die Betriebsleitung eine eigenständige Leitungsfunktion nur im Rahmen der Geschäfte der laufenden Verwaltung hat. Schließlich werden zwei Kapitalgesellschaftsformen diskutiert. Die (III) Aktiengesellschaft ist im Prinzip möglich, spielt aber bislang kaum eine Rolle. Die (IV) GmbH dagegen wird vielfach favorisiert, weil sie größere Organisationsflexibilität und einen größeren Gesellschaf-

tereinfluß auf die Geschäftsführung aufweist, als dies im Verhältnis von Aktionären und Vorstand bei der AG der Fall ist. Gemeinsame Probleme aller R.v.H. sind insbesondere die Zielkonflikte zwischen wirtschaftlicher Betriebsführung und Anforderungen für Forschung und Lehre, die Frage der Besetzung von ärztlichen Leitungspositionen und der Berufung von ProfessorInnen – bei der GmbH und der AG zusätzlich das Problem, keine Dienstherreneigenschaft zu besitzen –, die Konsequenzen für das Dienstrecht der beamteten Mitarbeiter/innen, die tarifliche Bindung an den →BAT, die Gestaltung der Personalüberleitung sowie die Klärungsbedürftigkeit der Förderfähigkeit nach Hochschulbauförderungsgesetz (HBFG; →Hochschulbau).

**Rechtsformen der Hochschulen:** Neben der öffentlich-rechtlichen Körperschaft, der traditionellen Rechtsform deutscher Hochschulen, wird auch diskutiert und vereinzelt umgesetzt, öffentliche Hochschulen als →Stiftungshochschulen zu organisieren. Daneben werden einzelne Hochschulteile mitunter als →Landesbetrieb, Anstalten öffentlichen Rechts oder gemeinnützige GmbH organisiert; s.a. →Rechtsformänderungen von Hochschulklinika.

**Re-engineering:** Prozessoptimierung. Stammt begrifflich aus der Softwareentwicklungs-Terminologie: Veraltete Programme sollen nicht mehr weitergepflegt und um Fehler bereinigt, sondern gleich mit Hilfe der modernsten Instrumente neu geschrieben werden. R. wird insbesondere im Rahmen des →Business Process Reengineering verfolgt. Daneben spielt es eine Rolle im Rahmen des →Qualitätsmanagement und der →Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP).

**Reformstudiengang Medizin:** Das Medizinstudium in Deutschland gilt seit langem als ‚Paukstudium‘ und daher als reformbedürftig. An mehreren medizinischen Fakultäten arbeiten seit den 1990er Jahren Reformstudiengänge. Diese nutzen insbesondere folgende Ausbildungselemente: Aufhebung der Trennung von Theorie und Praxis bzw. vorklinischer und klinischer Ausbildung; Aufhebung des Lernens innerhalb strenger Disziplinengrenzen; stärkere Ausrichtung auf die ärztliche Tätigkeit in der Breitenanwendung, d.h. Abkehr von der bisherigen Üblichkeit, dass Medizinstudierende in der klinischen Ausbildung vornehmlich mit außergewöhnlichen Erkrankungen konfrontiert werden; →Problemorientiertes Lernen (POL), d.h. die eigenverantwortliche Erarbeitung von Lerninhalten an Hand einer praktischen Problemstellung in Kleingruppen, wobei eine Lehrkraft als Coach wirkt; Verzicht auf →Multiple-Choice-Prüfungen, statt dessen die Prüfung an Hand von Patientengeschichten und praktischen Untersuchungsfertigkeiten; →studienbegleitende Prüfungen, z.T. unter Wegfall des Physikums und des ersten →Staatsexamens.

**Regelabschluss:** Politische Vorgabe, die einen bestimmten Studienabschluss (→Abschluss) zum von der Mehrheit der Hochschulabsolventen zu nehmenden

Ausgang aus der Hochschule und zum üblicherweise zu beschreitenden Übergang in die Berufswelt bestimmt. So hat die →KMK festgelegt, dass der →Bachelor als erster berufsqualifizierender Abschluss in Deutschland den R. darstellt und damit für die Mehrzahl der →Studierenden zu einer ersten →Berufseinmündung führt.

**Regelstudienzeit:** Bezeichnung für die vom Gesetzgeber gewünschte übliche Studiendauer (→Studienzeiten) an einem bestimmten →Hochschultyp in einem bestimmten Studienfach incl. der Dauer für Abschlussarbeiten und Prüfungen. Üblicherweise beträgt die R. 9 Fachsemester für Geistes- und Sozialwissenschaften und 10 Fachsemester für Natur- und Ingenieurwissenschaften an →Universitäten bzw. 8 Semester für →Studiengänge an →Fachhochschulen (Zeiten, „in denen ein berufsqualifizierender →Abschluss erworben werden kann“, § 10 Abs. 2 Satz 1 →HRG). Real ist die R. nicht die Regel. Benötigt werden in Westdeutschland durchschnittlich drei bis fünf Semester mehr (an ostdeutschen Hochschulen wird durchschnittlich schneller studiert). Die R. kann (und soll) die Hochschulen und →Fachbereiche an ihre Verpflichtung erinnern, die Studiengänge so zu gestalten, dass sie von einem durchschnittlich begabten und durchschnittlich fleißigen Studierenden in dieser Zeit erfolgreich abgeschlossen werden können. Zunehmend wird die R. (zzgl. meist zweier Kulanzsemester) auch als Maßstab benutzt für automatisierte →Zwangsexmatrikulationen bzw. →Studiengebühren für Langzeitstudierende. Als Ursachen der R.-Überschreitungen gelten nach Ansicht der Studierendenvertretungen die problematische soziale Lage vieler →Studierender mit der daraus folgenden Notwendigkeit studienbegleitenden Jobbens und eine unzulängliche →Studierbarkeit vieler Studiengänge, nach Ansicht vieler Lehrender eine mangelnde →Studierfähigkeit und eine veränderte Lebenseinstellung der Studierenden, nach Ansicht aller Beteiligten schlechte →Betreuungsrelationen sowie die unzureichende räumliche und sächliche Ausstattung der Hochschulen.

**Relatives Erwerbseinkommen** →Erwerbseinkommen, relatives

**Remanenzkosten:** →Kosten, die nach Wegfall einer →Leistung, z.B. nach →Outsourcing, verbleiben, ggf. auf Zeit. Ursachen dafür sind, dass bestimmte Kosten nicht (sofort) abbaubar sind: z.B. Personalkosten, wenn Personal nicht sofort anderweitig verwendet werden kann, oder →kalkulatorische Kosten für erworbene Liegenschaften, die nicht sofort veräußert werden können, oder Zusatzkosten durch geringere Auslastung von Anlagen.

**Repetitorium:** Wiederholung bereits erlernter Lehrinhalte zur Prüfungsvorbereitung, häufig auf der Grundlage von Sammlungen ausgearbeiteter Prüfungsaufgaben und einem mehr oder weniger mechanischen ‚Pauken‘ des Prüfungsstoffes. Das R. ist heute noch üblich bei angehenden Medizinerinnen, Pharmazeuten und Juristen, wo es kommerzielle Anbieter gibt, welche die R. gegen vergleichs-

weise hohe Beträge veranstalten. Seit langem wird gefordert, die entsprechenden →Studiengänge so zu gestalten, dass die Prüfungen auch ohne R. bestanden werden können (→Studierbarkeit).

**Reputation:** Die (fach)öffentliche Wahrnehmung von →Fähigkeiten oder Erfolgen, die auf der Differenzierung von anderen Teilnehmern am Geschehen des gleichen Fachsegments beruht. R. ist ein zentraler extrinsischer Motivationsfaktor für Wissenschaftler/innen. Die wissenschaftsökonomische Literatur spricht von Forschern als Reputationsmaximierern: Sie streben soziale Anerkennung und Prestige innerhalb ihrer →Scientific Community und in der Gesellschaft an; überdies zahle sich maximierte R. auch in maximiertem Einkommen aus. Funktional ist R. als hilfswises Orientierungskriterium innerhalb des Wissenschaftssystems notwendig, da die Informationsverarbeitungskapazität des Systems ohne dieses Kriterium überfordert wäre. R. dient daher als Auswahlkriterium bei der Bewältigung der Publikationsflut und senkt insoweit die Transaktionskosten. Zugleich erleichtert sie Interaktionen, fördert das Einnehmen einer Langfrist-Perspektive und, da eine positive Reputation erstrebenswert ist, kooperatives Verhalten.

**Research degree** →Academic degree

**Responsibility Center** →Verantwortungszentrum

**Ressourcenverantwortung, dezentrale** →Dezentrale Mittelbewirtschaftung

**Review-Meeting:** Im Rahmen von →Projektmanagement durchzuführende Veranstaltung, die ein Projekt abschließt, indem alle Beteiligten noch einmal zusammenkommen, Prozess und Ergebnis reflektieren und ggf. Folgerungen für weitere Projekte ableiten; s.a. →Kick-off-Meeting.

**Rücklagenbildung:** Ansammlung von Geld, das entweder zur R. im Haushalt eingestellt oder im normalen Haushaltsvollzug nicht verausgabt wurde (etwa auf Grund von Sparmaßnahmen, unerwartet geringeren →Kosten oder Verzögerungen bei Auftrags erledigungen durch externe Dienstleister), und das dazu dienen soll, größere →Investitionen zu ermöglichen. Dafür ist es häufig nötig, über mehrere Jahre Rücklagen anzusammeln. Voraussetzung der R. ist die Aufhebung oder Flexibilisierung des →Jährlichkeitsprinzips.

**Ruferteilung** →Berufung



# S

**Sabbatical (year):** Forschungsfreijahr, während dessen ein Hochschullehrer/ eine Hochschullehrerin von den sonstigen Dienstaufgaben befreit ist. In Deutschland muss für eine ganzjährige Beurlaubung eine externe Finanzierung (Fellow-Stipendium oder dgl.) vorliegen. Im übrigen eröffnen die meisten deutschen Hochschulgesetze die Möglichkeit, dass Hochschullehrer/innen in mehrjährigen Abständen ein Forschungsfreisemester nehmen können.

**Sachausgaben:** Im Unterschied zu →Personalausgaben die Ausgaben für Güter und Dienstleistungen; s.a. →Konsumtive Ausgaben; →Laufende Ausgaben, →Investitionen.

**Sachinvestitionen** →Investitionen

**Sachliche Spezialität** →Grundsatz der sachlichen Spezialität

**SAP:** Börsennotierter Softwarehersteller in Walldorf. Entwickelt Komplettlösungen für geschäftliche Anwender, bekannt geworden unter dem registrierten Markennamen R/3. Seit einigen Jahren übernehmen auch öffentliche Verwaltungen die R/3-Software und in deren Gefolge auch Hochschulen, die über →dezentrale Ressourcenverantwortung organisiert und mit →flexibilisierten Haushalten ausgestattet sind. Hier konkurriert das SAP-Produkt vorrangig mit der von →HIS angebotenen hochschulspezifischen Verwaltungssoftware.

**Satzung:** Allgemein wird unter einer S. ein Regelwerk verstanden, das abstrakt und generell eine Vielzahl von gleichgelagerten Sachverhalten und nicht nur Einzelfälle regelt oder fallbezogene Verwaltungsanweisungen trifft. An Hochschulen ist S. eine Bez. für jede Rechtsvorschrift, die von der Hochschule auf Grund ihrer Satzungskompetenz erlassen wird. Gegenstand der Regelungen in S. sind Angelegenheiten der →akademischen Selbstverwaltung.

**Scanning:** Ist im Rahmen strategischen →Managements unter dem Namen „Environmental Scanning“ Bestandteil strategischer Frühaufklärung: Diese zielt auf die Entdeckung von noch Unbekanntem (bei kommerziellen Unternehmen z.B. Gelegenheiten für neue Geschäftsideen).

**Schlanke Verwaltung:** Auch „Lean Administration“. →Leitbild für eine Neugestaltung der öffentlichen Verwaltung, bei der die Aufbau- und Ablauforganisa-

tion von allen nicht unabdingbar notwendigen Bestandteilen entlastet wird. Die wesentlichen Gedanken sind dem „Lean Management“ entnommen, das für Wirtschaftsunternehmen entwickelt wurde: Verschlankeung von Entscheidungsstrukturen, Einführung →flacher Hierarchien, d.h. insbesondere die Verringerung der mittleren Führungsebenen, kürzere Informations- und Entscheidungswege, höhere →Transparenz bei gleichzeitiger Mitarbeiterorientierung und →Mitarbeiterbeteiligung, kooperatives Führungsverhalten. Für den Verwaltungsbereich bedeutet die Umsetzung eines Verschlankeungskonzepts vor allem: weitreichende →Dezentralisierung; Aufhebung der horizontalen Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung und Einführung einer →dezentralen Ressourcenverantwortung, so dass über den Ressourceneinsatz dort entschieden wird, wo die größte Sach- und Problemnähe besteht; Reduzierung der Hierarchieebenen, um die Durchlaufzeiten zu verringern.

**Schlüsselqualifikation:** Als S. werden außer- oder überfachliche →Qualifikationen bezeichnet, die neben der eigentlichen fachlichen →Kompetenz maßgeblich für den beruflichen Erfolg sind. Sie zielen nicht auf das Erlernen des in Einzelteile zerlegten →Wissens eines Fachgebietes ab, sondern wollen Techniken zur Lösung komplexer Aufgaben bereitstellen. Zu ihnen gehören das Denken in Zusammenhängen, die Fähigkeit zur zielgerichteten Kommunikation mit anderen, Techniken der Zeit- und Zielplanung, Selbstkontrolle und Selbstkritik. Neben der Sachkompetenz, die eine fachbezogene Ausbildung vermittelt, stellen sie Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zur Verfügung (→Selbstmanagement). Zu wichtigen S. gehören Analysevermögen, →Flexibilität, interkulturelle Kompetenzen und Fremdsprachenkenntnisse, Kommunikations- und Problemlösungsfähigkeit, Innovations- und Kooperationsbereitschaft, →Medienkompetenz. In der konkreten Ausbildungspraxis im Hochschulstudium muss die Vermittlung von S. nicht zu Lasten der fachlichen Inhalte gehen; vielmehr soll sie nicht Gegenstand von ausdrücklich dazu bestimmten Lehrveranstaltungen sein, sondern sich in das inhaltliche und methodische Lehren und Lernen organisch integrieren. Eine von den Inhalten losgelöste Vermittlung von Schlüsselqualifikationen ist häufig sogar kontraproduktiv, da sie deren Unabhängigkeit von Fachkompetenzen suggeriert. In der Arbeitswelt jedoch werden gerade Methoden- und Sozialkompetenz nahezu ausschließlich an fachliche Probleme gekoppelt gefordert. Deshalb ist es wenig sinnvoll, wenn bestehende Ausbildungsprogramme in ihrer fachlichen Ausrichtung durch parallel laufende Lehreinheiten zur S. nur ergänzt werden. Ein tatsächlicher Mehrwert kann deshalb nur dann erreicht werden, wenn Lehrmethoden und -inhalte so verändert werden, dass sie über die fachliche Ausbildung zur Ausprägung von S. führen.

**Schwachstellenanalyse** →Stärken-Schwächen-Analyse

**Science Citation Index:** Abk. SCI. Multidisziplinäre Datenbank zum Nachweis von Zeitschriftenliteratur in den Naturwissenschaften. Der SCI wertet 5.300 Zeitschriften aus 164 Disziplinen seit dem Erscheinungsjahr 1945 aus. Für den Bereich der Sozialwissenschaften erfüllt der Social Sciences Citation Index (SSCI) eine ähnliche Funktion (1.700 Zeitschriften aus 50 Disziplinen mit dem Erscheinungsjahr 1956 bis heute), für den Bereich der Kunst- und Geisteswissenschaften der Arts and Humanities Citation Index (AHCI) (1.100 Zeitschriften mit dem Erscheinungsjahr 1975 bis heute). Die Datenbanken sind untereinander vernetzt und bieten die Möglichkeit, nach Zitatstellen in den einzelnen Artikeln zu suchen. Die Häufigkeit der Nennung eines Autors im SCI, SSCI oder AHCI wird in →Evaluationen und anderen Verfahren der →Qualitätssicherung, aber auch bei →Berufungen häufig als Ausweis für dessen wissenschaftliche →Reputation gewertet.

**Scientific Community:** Wissenschaftliche Gemeinschaft: (a) i.w.S. Bez. für die Gesamtheit aller Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen; (b) i.e.S. Bez. für eine spezifische Fachgemeinschaft, also etwa die Gesamtheit der Kunsthistoriker oder der Primatenforscher. Fachgemeinschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass sie die Räume fachlicher Reputationsbildung (→Reputation) sind, damit individuellen und institutionellen Aufmerksamkeitskredit verteilen, dadurch wiederum steuernde Wirkungen bei der Verteilung von Ressourcen entfalten, dass sie die Räume für sowohl wissenschaftliche Konkurrenz wie wissenschaftliche Kooperation darstellen, und dass sie durch Ausbildung von →Fachkulturen die kulturelle Integration ihrer Fächer leisten; schließlich (c) in politischen Zusammenhängen mitunter Bez. für die Gesamtheit der wissenschaftlich arbeitenden Hochschulangehörigen (Lehrende und Lernende) – so versteht etwa der →Akkreditierungsrat unter der Beteiligung der Hochschulen an der →Akkreditierung „die der scientific community, insbesondere die der Lehrenden und →Studierenden“.

**Selbstevaluation:** Alle Formen und Verfahren, die der regelgeleiteten Selbsteinschätzung einer Organisation oder Person durch sich selbst dienen. Die S. ist fester Bestandteil von →Evaluationen, die dann extern fortgesetzt werden. Die S. dient entweder der Selbstvergewisserung und reflektierten →Steuerung von →Zielen und Instrumenten des eigenen Handelns, oder sie wird zur Grundlage der externen Begutachtung und dient zur Justierung des Beurteilungsrasters. In größeren Organisationen umfasst eine S. i.d.R. vier Etappen: (a) Sammeln von Problemfeldern (durch mündliche Erkundigung, schriftliche Umfragen o.a.), wobei die Informationserhebung zentral geleitet und an Hand einer entweder selbst erstellten oder von außerhalb geholten und adaptierten Frageliste erfolgen sollte; (b) eine Zusammenstellung der erhobenen Informationen und ihre systematische Ordnung, Bündelung von Schwerpunktbereichen; (c) Diskussion der so entstandenen ersten Selbsteinschätzung innerhalb der Organisation, Korrektur von Fehleinschätzungen, erste Erörterung von eigenen Verbesserungszielen und darauf

abgestimmten Instrumenten; (d) Erstellung einer Endfassung in Gestalt eines →Selbstreports, der dann entweder an eine externe begutachtende Einrichtung abgegeben oder zum Ausgangspunkt einer Qualitätsentwicklungsdiskussion innerhalb der Organisation genommen wird.

**Selbstmanagement:** Umfasst Techniken der Zeit- und Zielplanung, die von einem Individuum auf sich selbst bezogen eingesetzt werden. S. geht über eine Planung des Arbeitslebens hinaus und berücksichtigt Lebensumstände wie Familie, soziale Kontakte, geistig-kulturelle Entfaltung, körperliche Aktivität oder Gesundheit. Ziel ist es, sich durch einen rationalen Mitteleinsatz und unter Berücksichtigung von Prioritäten „selbst zu managen“ und gewissermaßen Methoden des unternehmerischen →Managements auf sich selbst zu übertragen. Dabei steht nicht die Erreichung eines isolierten →Ziels durch effiziente Zeit- und Ressourcenplanung im Mittelpunkt, sondern dessen Einbettung in einen durch Zieldiversität geprägten Lebenszusammenhang (Prioritätensetzung, Filterung von Wichtigem und Dringlichem).

**Selbstorganisiertes Lernen:** Abk. SOL. Lernarrangement, bei dem der Lerner selbst Lerninitiative entwickelt, eigene Lernbedürfnisse diagnostiziert und eigene Lernziele formuliert, die Lernressourcen organisiert, eine passende Lernstrategie auswählt und den Lernprozess evaluiert. Im Mittelpunkt steht die Selbstständigkeit des Lerners, der zum autonomen Subjekt seiner Kompetenzentwicklung werden soll; s.a. →Lernen lernen.

**Selbstreport:** Übliche Ergebnisform einer internen →Evaluation eines Instituts oder →Fachbereichs. Der S. bereitet quantitative Daten auf und liefert qualitative Selbsteinschätzungen von Stärken, Schwächen sowie Entwicklungspotentialen. Er bereitet häufig die externe Evaluation (→Peer Review) vor.

**Selbststudium:** Bez. für die Zeit bzw. den Aufwand, die für die eigenständige Erarbeitung und Aneignung von Studieninhalten (Vor- und Nachbereitung, Lektüre, Hausarbeiten, Prüfungsvorbereitung, Abschlussarbeit) benötigt werden. An deutschen Hochschulen wird üblicherweise davon ausgegangen, dass auf eine Präsenzstunde in universitären →Studiengängen mindestens zwei Stunden, in Fachhochschulstudiengängen mindestens eine Stunde für die Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltung entfallen. Bei der Berechnung des studentischen →Workloads in →gestuften Studiengängen sind die Selbststudienzeiten einzurechnen.

**Selbstverwaltung** →akademische Selbstverwaltung, →studentische Selbstverwaltung

**Semesterwochenstunden:** Abk. SWS, kalkulatorische Zeiteinheit, die die Zahl der Stunden einer Lehrveranstaltung ausdrückt, die im Semester einmal pro

Woche besucht wird. SWS werden nur für das laufende Semester gezählt und geben die Anzahl Stunden wieder, die die Lehrveranstaltung in einer Woche ausfüllt.

**Shareholder:** Anteilseigner von Aktiengesellschaften, deren Gewinnerwartungen die Kapitalmarktorientierung des sog. Shareholder Value erzeugen: Alle Unternehmensaktivitäten sind allein auf die Steigerung des Aktionärsvermögens auszurichten. Shareholder Value bezeichnet in diesem Sinne ein Managementkonzept zur Unternehmenssteuerung, welches das Ziel hat, den Börsenwert des Unternehmens zu steigern. Das Gegenkonzept dazu, das auch in die hochschulpolitische Debatte Eingang gefunden hat, ist der →Stakeholder-Ansatz.

**Social Sciences Citation Index** →Science Citation Index

**soft skills** →Schlüsselqualifikationen

**Software-Einsatz in der Hochschulverwaltung:** Die Entscheidung für eine bestimmte Software prägt wesentlich die Erfolgsaussichten von Hochschulverwaltungsreformen. In Deutschland dominiert die Verwaltungssoftware von →HIS und →SAP, s.a. →i3v.

**SOKRATES:** Seit 1995 aufgelegtes Aktionsprogramm der →Europäischen Union zur Förderung der innereuropäischen Zusammenarbeit im Bereich der allgemeinen Bildung. Seit 2000 läuft das Programm in der zweiten Phase und umfasst ein Gesamtbudget von 1,85 Milliarden EUR. Es vereint insgesamt 31 beteiligte Staaten (Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Lettland, Liechtenstein, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Slowakische Republik, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Ungarn, Vereinigtes Königreich, Zypern und – mittelfristig – die Türkei). Es richtet sich an alle Akteure im Bildungsbereich (Schüler/innen, Auszubildende und Studierende, Lehrkräfte, Lernende in der Erwachsenenbildung, sonstige in Bildungseinrichtungen tätige Personen, Verwaltungs- und Leitungspersonal), wobei antragsberechtigt in der Regel nur Bildungsinstitutionen sind. Die häufig mit dem Namen von Personen der europäischen Bildungsgeschichte versehenen einzelnen Programmaktivitäten erstrecken sich auf acht sog. „Aktionen“: Die ersten drei entsprechen den Stationen des →lebenslangen Lernens (1. COMENIUS = Schule, 2. →ERASMUS = Hochschule, 3. GRUNDTVIG = Weiterbildung), die übrigen fünf sind thematischen Projekten gewidmet (4. LINGUA = Sprachunterricht und Spracherwerb; 5. MINERVA = Informations- und Kommunikationstechnologien im Bildungswesen; 6. Beobachtung von Bildungssystemen, Bildungspolitiken und Innovation im Bildungsbereich; 7. Gemeinsame Aktionen mit anderen europäischen Programmen; 8. flankierende Maßnahmen). S. unterstützt vor allem Aktivitäten wie die transnationale Mobilität von Perso-

nen im europäischen Bildungswesen sowie Pilotprojekte im Rahmen multilateraler Partnerschaften, die zur Entwicklung innovativer Bildungskonzepte und zur Verbesserung der Qualität des Bildungswesens beitragen, und es fördert den Aufbau transnationaler Kooperationsnetze zur Erleichterung des Austausches von Erfahrungen und bewährten Praktiken (→best practice). <http://www.sokrates-leonardo.de>

**Soll-Ist-Vergleiche:** Im operativen →Controlling sind sie Informationsinstrumente: Durch regelmäßige Vergleiche des geplanten Soll mit dem realisierten Ist lassen sich Abweichungen rechtzeitig erkennen, ggf. die Abweichungsursachen ermitteln und gezielte Korrekturmaßnahmen ergreifen. In →Evaluationen sind S.-I.-V. ein methodisches Instrument, um →Ziele und Zielerreichung ins Verhältnis zu setzen.

**Sorbonne-Erklärung:** Abschlusserklärung einer 1998 an der Pariser Sorbonne abgehaltenen Konferenz der Bildungsminister Frankreichs, Großbritanniens, Italiens und Deutschlands, die zur Grundlage des →Bologna-Prozesses werden sollte. Die Unterzeichner der Erklärung verpflichteten sich, die gegenseitige →Anerkennung der akademischen →Abschlüsse sowie die studentische Mobilität (→Mobilität, internationale) zu fördern. Gleichzeitig fassten sie die Schaffung eines einheitlichen akademischen Abschlusssystemes aus →Bachelor-, →Master- und Doktorgraden ins Auge.

**Sozialberatung** →Studienberatung

**Sparsamkeit** →Grundsatz der Sparsamkeit

**Sperrvermerk:** Im →Haushaltsplan vorzunehmende Kennzeichnung eines einstweiligen Verbots, Ausgaben gemäß Haushaltsplan zu tätigen. Gründe dafür können sein, dass die Ausgaben aus besonderen Gründen, z.B. bis zur Herstellung zusätzlicher Bedingungen, noch nicht geleistet werden sollen. Aus hauswirtschaftlichen Gründen kann auch ein geltender Haushaltsplan nachträglich mit S. versehen werden, z.B. um die Gesamtdeckung des Haushalts sicherzustellen; s.a. →Haushaltsvorbehalt.

**Sponsoring:** Zuwendung von Sach- und/oder Dienstleistungen meist von Seiten eines Unternehmens, der immer eine →Leistung des Gesponserten gegenüber steht, die für den Sponsor kommunikativ nutzbar sein muss. Wo S. für den Empfänger der Leistung eine zusätzliche Ressourcenquelle ist, stellt es für den Geber ein Instrument der Unternehmenskommunikation dar. Es findet also grundsätzlich ein Leistungsaustausch statt – womit sich S. vom Mäzenatentum unterscheidet. Formale Grundlage ist regelmäßig eine vertragliche Vereinbarung. S. erfreut sich im Zuge allgemeiner Unterfinanzierung des Hochschulbereichs zunehmender Beliebtheit, wobei vor überspannten Erwartungen gewarnt werden

muss: Wie etwa im Kunst- und Museumsbereich wird auch Hochschulsponsoring immer nur Zusatzfinanzierung für ausgewählte Projekte sein können, deren Stattfinden die öffentliche Grundfinanzierung zur elementaren Voraussetzung hat.

**Staatliche Aufgaben** → Staatliche Auftragsverwaltung

**Staatliche Aufsicht** → Hochschulaufsicht

**Staatliche Auftragsverwaltung:** Kraft Gesetzes den Hochschulen übertragene Wahrnehmung sog. staatlicher Angelegenheiten, die neben der → akademischen Selbstverwaltung zu organisieren ist. Dabei handelt es sich um Personalverwaltung, Wirtschaftsverwaltung, Haushalts- und Finanzverwaltung, Gebührenerhebung, universitätsklinische Krankenversorgung und Studienplatzvergabe. Realisiert wird diese Wahrnehmung durch die → Hochschulverwaltung, geleitet durch den → Kanzler oder die Kanzlerin. Im Zuge der → Budgetierung von Hochschulhaushalten kommt es zu einer Verminderung der auf diese Weise wahrgenommenen staatlichen Angelegenheiten: Sie werden z.T. zu Hochschulangelegenheiten. Darüber hinaus gibt es Änderungen im Rahmen der Stärkung der Hochschulautonomie (→ Autonomie), so wenn die Hochschulen, wiederum kraft Gesetzes, ein Recht zur Auswahl von Studienbewerbern und -bewerberinnen bekommen (→ Hochschuleingangsprüfungen).

**Staatsexamen:** Im Unterschied zu Diplom (→ Diplomstudiengang), Magister (→ Magisterstudiengang), → Bachelor und → Master ist das S. ein Studienabschluss, der nicht durch die jeweilige Hochschule verantwortet wird, sondern eine staatliche Prüfung darstellt. Diese wird durch staatliche Prüfungsämter abgenommen und führt zur staatlichen Anerkennung des Studienabschlusses mit dem Recht zur Ausübung eines bestimmten Berufs. Das S. ist in folgenden Fächern üblich (in denen i.d.R. aber auch andere → Abschlüsse möglich sind): Human-, Zahn- und Veterinärmedizin, Pharmazie, Lehramt und Jura.

**Stakeholder:** All diejenigen, die für eine konkrete Unternehmung etwas eingesetzt – „at the stake“ – haben. Das sind insbesondere Beschäftigte, Kunden (→ Kundenorientierung), Lieferanten, der Staat und die → Shareholder. Im Rahmen interessenpluralistischer Organisationstheorien und partnerschaftlicher Unternehmensphilosophien werden die S. als durch ein → Ziel vereint gesehen: das Überleben des Unternehmens/der Organisation. Dieses gemeinsame Ziel schaffe die Grundlage dafür, Interessenkonflikte zwischen den S. zum Ausgleich zu bringen. In diesem Sinne finden Begriff und Ansatz auch Eingang in die hochschulpolitische Debatte.

**Stammdaten:** Daten, die über einen längeren Zeitraum hinweg unverändert bleiben. Sie enthalten Informationen, die in gleicher Weise immer wieder benö-

tigt werden. Beispielsweise enthalten die Stammdaten einer →Kostenstelle die Bezeichnung, den Verantwortlichen, den zugehörigen Bereich usw.

**Standard:** Ein S. ist eine breit akzeptierte und angewandte Regel oder Norm. Der →Akkreditierungsrat z.B. hat 1999 „Mindeststandards und →Kriterien“ definiert, die der →Akkreditierung von →Akkreditierungsagenturen bzw. von →Studiengängen zu Grunde gelegt werden sollen (→Akkreditierungsstandards). Auch das →Qualitätsmanagement arbeitet mit S., um Qualitätsanforderungen zu formulieren und durchzusetzen.

**Standardklassifikation der Berufe** →Internationale Standardklassifikation der Berufe

**Stärken-Schwächen-Analyse:** Analyse und Bewertung der Ressourcen einer Organisation. Unter Zugrundelegung einer langfristigen Zielperspektive wird ein Abgleich mit definierten →Standards oder vergleichbaren anderen Organisationen vorgenommen.

**Starker Dekan:** Umgangssprachliche Bezeichnung für diejenige Funktionsbestimmung des Dekans/der Dekanin als Leiter/in eines →Fachbereichs bzw. einer →Fakultät, die sich in einigen neueren gesetzlichen Vorschriften findet. Zuvor eher moderierend und koordinierend tätig, ist danach ein Dekan als Leiter explizit *verantwortlich* für die Vollständigkeit des Lehrangebots, die Studien- und Prüfungsorganisation und meist auch für die regelmäßige Erstellung eines →Lehrberichts. Die Verantwortlichkeit wird unterfüttert durch ausdrückliche Entscheidungskompetenzen, z.B. über den Einsatz der MitarbeiterInnen des Fachbereichs, durch verlängerte Amtszeiten, Aufsichtsbefugnisse auch gegenüber den ProfessorInnen und ggf. die Ausübung des Budgetrechts. Umstritten ist, inwieweit Weisungsbefugnisse in die grundgesetzlich gesicherte →Wissenschaftsfreiheit eingreifen. In pragmatischer Hinsicht wird allgemein davon ausgegangen, dass s.D. so lange nicht tatsächlich durchsetzungsstark sein werden, solange sie zwingend aus der jeweiligen ProfessorInnenschaft des Fachbereichs rekrutiert werden (und nach Amtszeitablauf dorthin zurückkehren) müssen.

**Stärkung der Hochschulleitung** →Hochschulleitung, Stärkung der

**Stellenbesetzungssperre:** Zeitweiliges Verbot, freiwerdende →Personalstellen neu zu besetzen, z.B. um Sparauflagen zu erfüllen, in der Vergangenheit entstandene Schulden abzubauen oder wegen einer Haushaltssperre (→Vorläufige Haushaltsführung). Im Einzelfall muss eine Entsperrung beantragt werden, z.B. wenn die sofortige Wiederbesetzung Voraussetzung der Aufrechterhaltung eines Lehrgebietes ist.



**Stellenplan:** Zusammenfassende Ausweisung der Planstellen (auch, in Unterscheidung zu →Drittmittelstellen, Haushaltsstellen genannt) für Beamte bzw. Angestellte und Arbeiter im →Haushaltsplan (→Personalstelle). Eine Planstelle ist haushaltsrechtlich eine Ermächtigung zur Einstellung sowie Beförderung/Höhergruppierung von Personal. Der S. beschreibt den Stellenrahmen, innerhalb dessen allein die Beschäftigung von planmäßigen Kräften erfolgen darf. Bei einer vollständigen →Budgetierung der Hochschulhaushalte würde der S. entfallen, da er durch die gegenseitige →Deckungsfähigkeit von Personal- und Sachmitteln funktionslos wäre.

**Steuerung:** Bezeichnet das Eingreifen in ein System auf der Grundlage von Informationen.

**Stiftung des öffentlichen Rechts:** Erfüllt mit den ihr zugewendeten Mitteln ausschließlich bestimmte Aufgaben der öffentlichen Verwaltung und unterliegt der staatlichen →Rechtsaufsicht. Zu unterscheiden sind Vermögensstiftungen und Zuwendungsstiftungen. Erstere erwirtschaften aus ihrem Vermögen Kapitalerträge, die dann dem Stiftungszweck zugeführt werden. Letztere müssen über einen →Haushaltstitel jährlich aus öffentlichen Mitteln ausgestattet werden. In Niedersachsen werden die staatlichen Hochschulen in →Stiftungshochschulen umgewandelt.

**Stiftungshochschule:** Aktuell diskutierte Reformidee, die besagt, dass an die Stelle des Landes als Träger der Hochschule eine rechtsfähige Hochschulstiftung treten soll, die Eigentümerin aller Liegenschaften und des beweglichen Vermögens der Hochschule wird. Letztere bilden das Stiftungsvermögen, das allerdings keine nennenswerten Erträge abwerfen wird, so dass auch weiterhin Zuschüsse aus dem Landeshaushalt nötig bleiben. Im Unterschied zu den gern als Beispiele herangezogenen amerikanischen privaten Spitzenuniversitäten (→Ivy League) sollen die Hochschulstiftungen in Deutschland solche des öffentlichen Rechts sein (→Stiftung des öffentlichen Rechts).

**Stiftungsprofessur:** Professur, die mit Mitteln eines Stifters außerhalb des →Stellenplans der Hochschule eingerichtet wurde. Die Einrichtung erfolgt meist, um ein innovatives Forschungsgebiet zu fördern. Die Zuwendung wird zweckgebunden entweder jährlich oder einmalig bzw. für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung gestellt. Erfolgt keine dauerhafte Finanzierung der Professur durch den Stifter, wird vor ihrer Einrichtung i.d.R. vertraglich vereinbart, dass die Hochschule nach Auslaufen der externen Finanzierung die Unterhaltung aus dem eigenen →Haushalt sicherstellt. Das Berufungsverfahren für S.en wird durch die jeweilige Hochschule nach den üblichen Regeln durchgeführt (→Berufung). Auch im übrigen – hinsichtlich der personal- und mitgliedschaftsrechtlichen Stellung des oder der Stiftungsprofessor/in – gibt es keine Unterschiede zu sonstigen Professuren.

**Strategisches Controlling** →Controlling**Student / Studentin** →Studierende

**Studentenparlament:** Auch Studierendenparlament, Abk. Stupa. Organ der Verfassten Studentenschaft (→Studentenschaft, verfasste). Wahlberechtigt sind alle an der Hochschule immatrikulierten →Studierenden. Die Wahl erfolgt nach Listen. Infolgedessen ist das S. aus Fraktionen zusammengesetzt. Es wählt die →AStA-ReferentInnen und den AStA-Vorsitz. Das S. beschließt über grundsätzliche Angelegenheiten, insbesondere über die →Satzung, den →Haushaltsplan und die Beiträge der Studentenschaft.

**Studentenrat:** Auch StudentInnenrat, Abk. StuRa. Organ der Verfassten Studentenschaft (→Studentenschaft, verfasste). S. sind 1989/90 in der DDR entstanden und existieren auch heute noch an zahlreichen ostdeutschen Hochschulen an Stelle von →Studentenparlament und →AStA. Von diesen unterscheidet sich ein S. i.d.R. dadurch, dass Fachschaftsvertreter/innen als Personen in den S. entsandt werden, d.h. keine Listenwahlen stattfinden und demzufolge auch keine formellen Fraktionen bestehen. Der S. wählt einen Vorstand aus SprecherInnen und ReferentInnen, der insoweit dem AStA vergleichbar ist.

**Studentenschaft, Verfasste:** Auch „Verfasste Studierendenschaft“ bzw. „Verfasste StudentInnenschaft“. Die Studentenschaft allgemein ist die Gesamtheit aller an einer Hochschule immatrikulierten →Studierenden. Außer in Bayern und Baden-Württemberg geschieht dies im Rahmen einer V.S., für die eine Pflichtmitgliedschaft aller immatrikulierten Studierenden besteht. In der Regel sind die V.S. nach Landesrecht rechtsfähige Gliedkörperschaften der Hochschule. Zur Erfüllung der Aufgaben werden Beiträge erhoben. Die V.S. gibt sich eine (durch die hochschulischen und staatlichen Aufsichtsorgane genehmigungspflichtige) →Satzung. Organe der V.S. sind der →AStA und das →Studentenparlament, an vielen ostdeutschen Hochschulen der →Studentenrat. Im übrigen gliedert sich die Studentenschaft in →Fachschaften. Die V.S. untersteht der →Rechtsaufsicht der Hochschulleitung.

**Studentenwerk** →Deutsches Studentenwerk

**Studentische Selbstverwaltung:** Neben der Mitwirkung an der →akademischen Selbstverwaltung verwalten die →Studierenden ihre eigenen Angelegenheiten selbst. Außer in Bayern und Baden-Württemberg geschieht dies im Rahmen einer →Verfassten Studentenschaft. Inhaltlich umfassen die eigenen Angelegenheiten soziale, kulturelle und (hochschul)politische Belange der Studierenden sowie die Pflege der überregionalen und internationalen Studentenbeziehungen.

**Studentische Veranstaltungskritik** →Veranstaltungskritik

**Studentischer Akkreditierungspool:** Der s.A. organisiert die Vertretungen der Studenten und Studentinnen in Akkreditierungsverfahren (→Akkreditierung) durch die Auswahl von →Studierenden, die als Mitglieder von Entscheidungsgremien in →Akkreditierungsagenturen arbeiten bzw. als →Peers an Studiengangakkreditierungen teilnehmen. Der s.A. dient als Ansprechpartner der Agenturen und anderen Organisationen des →Akkreditierungssystems und sorgt für eine fachliche Schulung der von ihm entsandten Studierenden. <http://studentischer-pool.de>

**Studienabbruch:** Die Studienabbruch- bzw. sog. →Drop-out-Quote gilt als eine wesentliche →Kennzahl zur Bewertung der →Effizienz von Hochschulen. Sie lag Ende der 1990er Jahre bei durchschnittlich 28%, wobei die →Universitäten von ca. einem Drittel, die →Fachhochschulen von ca. einem Fünftel ihrer →Studierenden ohne Abschluss verlassen werden. Diese Quoten verweisen vielfach auf Unzulänglichkeiten der Studienplanstruktur (→Studierbarkeit), der →Studienberatung und der →Qualität der Lehre. Dennoch ist die verbreitete Auffassung problematisch, S. dokumentierten vornehmlich gescheiterte Bildungsbiographien: Ein bedeutender Teil der Studienabbrecher/innen verlässt erst dann die Hochschule, wenn sich der Ausstieg mit einem erfolgreichen Einstieg in ein Beschäftigungsverhältnis verbinden lässt, und oft werden S. erst durch Beschäftigungsangebote ausgelöst.

**Studienabkommen** →Learning Agreement

**Studienabschluss** →Abschluss

**Studienbegleitendes Prüfen:** Prüfungen sind dann studienbegleitend, wenn sie zeitnah zu den Lerneinheiten (z.B. →Modulen) stattfinden, in denen die prüfungsrelevanten Inhalte vermittelt wurden. Die Inhalte eines Moduls werden also direkt im Anschluss an das Modul geprüft.

**Studienberatung:** S. gibt es in vier Formen: (a) die sog. Allgemeine S. in Gestalt Zentraler Studienberatungsstellen an den Hochschulen mit hauptamtlichen Studienberatern, die →Studierende, Studieninteressierte und Studienbewerber/innen in allen Fragen des Studiums beraten (Klärung von Fragen zu Studienneigung, Studienmöglichkeiten, -inhalten, -aufbau und Studienanforderungen, Studientechniken und Wahl der Studienschwerpunkte); (b) studienbegleitende Fachberatung (Studienfachberatung), die vom →Fachbereich der einzelnen Hochschule organisiert und durch die dort tätigen Lehrkräfte wahrgenommen wird; (c) psychologische Beratungsstelle für studienbedingte persönliche Schwierigkeiten; (c) Sozialberatung zu studienbedingten sozialen Problemen,

entsprechende Beratungsstellen werden von den Studierendenvertretungen und/oder dem →Studentenwerk unterhalten.

**Studiendauer** →Studienzeiten, →Regelstudienzeit

**Studieneingangsprüfungen** →Hochschuleingangsprüfungen

**Studienfachberatung** →Studienberatung

**Studienfinanzierung:** Drückt ugs. nur die individuellen Kosten eines Studiums aus, umfasst eigentlich aber alle zum Absolvieren eines Hochschulstudiums notwendigen finanziellen Aufwendungen, sei es von Seiten des →Studierenden selbst oder von Seiten des Studienanbieters. Insofern teilt sich die S. in drei Finanzierungsbestandteile: (a) Finanzierung des Lebensunterhaltes des Studierenden (Wohnen, Ernährung, kulturelle und sportliche Aktivitäten); (b) Finanzierung der unmittelbar aus dem Studium resultierenden Kosten (Lehrmaterial, →Einschreibgebühren, studienbezogene Weiterbildungskosten, soweit sie vom Studierenden selbst getragen werden, weitere Kosten wie Bibliotheksgebühren, Fahrten zum Studienort etc.); (c) Finanzierung der lehrbezogenen Hochschulkosten (Bereitstellung der Lehrinfrastruktur aus Personal, Räumen und Lehrmitteln, Verwaltungskosten). Die ersten beiden Bestandteile der S. sind vom Studierenden selbst aufzubringen, wobei mehr oder minder ausreichende staatliche Unterstützungsleistungen (→BAFöG) oder Zuwendungen von Organisationen oder privater Seite (Stipendien) Fälle individueller Unvermögenheit ausgleichen sollen. Der Finanzierung der lehrbezogenen Hochschulkosten wird an staatlichen Hochschulen von der öffentlichen Hand getragen; an →Privathochschulen werden die Studierenden durch die Erhebung von →Studiengebühren zur teilweisen Deckung auch dieser →Kosten herangezogen. Diese Verlagerung der Kostenverantwortung von der Anbieter- auf die Nachfragerseite wird zunehmend auch für die staatlich alimentierten Hochschuleinrichtungen erwogen, so dass die Verantwortung für die gesamte Studienfinanzierung in verstärktem Maße auf die Studierenden bzw. deren Eltern übergeht.

**Studiengang** →Bachelorst.; →Diplomst.; →Gestufteter St.; →Integrierter St.; →konsekutive St.; →Lehramtst.; →Magisterst.; →Masterst.; →Staatsexamen; →Teilzeitst.

**Studiengebühren:** Finanzielle Beteiligung der →Studierenden an den →Kosten ihrer →Hochschulausbildung. In den aktuellen Reformdebatten gelten wesentlichen Akteursgruppen S. als ein praktikabler Weg, die Defizite der staatlichen Hochschulfinanzierung auszugleichen. Daneben spielt die Auffassung eine Rolle, zahlende Studierende würden ihr Studium bewusster und zügiger betreiben und damit einen Beitrag zur Effizienzerhöhung der Hochschulen (→Effizienz von Hochschulen) leisten, da nur das als wertvoll gelte, was etwas koste.

Auf der Seite der S.-Gegner gibt es drei Positionen, die oft, aber nicht immer argumentativ miteinander verkoppelt werden: (a) Eine Position unterstreicht die potentiellen sozialen Segregationswirkungen von Gebühren; diese könnten auch durch soziale Abfederung bzw. Staffelung nicht ausgeglichen werden, da Abfederungsmodelle niemals die Vielfalt der individuellen sozialen Situationen und Bildungsbiographien komplett erfassen; überdies seien S. zwar schnell eingeführt, entsprechende Abfederungen für Bedürftige aber je nach Haushaltsslage ebenso schnell gekürzt oder abgeschafft, wie die Entwicklung des →BAFöG eindrücklich beweise. (b) Die zweite S. ablehnende Position verweist darauf, dass etwaigen Gebühren keine adäquate Gegenleistung gegenüber stünde: die Hochschulen könnten unter Überlastbedingungen keine solchen Studienbedingungen anbieten, die ein optimales Studieren ermöglichen; wenn überhaupt, stünden zunächst staatlicher Geldgeber und Hochschulen in der Pflicht, akzeptable Studienbedingungen zu schaffen, bevor an Gebühren zu denken wäre. (c) Die dritte Position hält es für realitätsfern, dass die Gebühreneinnahmen den Hochschulen zur Deckung ihrer Finanzierungsdefizite tatsächlich zur Verfügung stünden, sondern nimmt vielmehr an, dass die Finanzministerien entsprechende Kürzungen in den Ansätzen der →Hochschulhaushalte vornehmen würden; da dies zu wahrscheinlich sei, stünden die politischen Kosten einer Einführung und die administrativen Kosten der Erhebung in keinem Verhältnis zu dem fortdauernd prekären Nutzen der Gebühren. Sachlich sind zweierlei S. zu unterscheiden: zum einen allgemeine S., die von allen Studierenden zu entrichten sind, und solche, die von sog. →Langzeitstudierenden, z.B. nach Überschreitung der →Regelstudienzeit um mehr als zwei Semester, gezahlt werden müssen. Letztere sind mittlerweile in mehreren Bundesländern zu zahlen. Hieran wird insbesondere kritisiert, dass die Überschreitung der Regelstudienzeit keineswegs durchgehend von den betreffenden Studierenden zu verantworten sei, da diese ihr Studium unter unzulänglichen Studienbedingungen absolvieren müssten.

**Studienkonto:** Ausstattung von Studieninteressierten mit einem (ggf. lebenslang einlösbaren) Scheckheft, dessen Gegenwert in Studienmodulen besteht. S. bringen keine finanziellen Mehreinnahmen für den Staat, sondern Allokationswirkungen: Indem die Hochschulen sich die eingenommenen Schecks vom Staat in Geld auszahlen lassen, sind nachgefragtere Hochschulen finanziell besser ausgestattet als weniger nachgefragte. Das auszahlende Geld aber ist aus den öffentlichen Haushalten zu erbringen. Auf Grund ihres naturgemäß quantitativ endlichen Charakters haben S. eine implizite Langzeitstudiengebühren-Komponente (→Studiengebühren): Wer das Konto aufgebraucht hat, muss die Inanspruchnahme weiterer Studienmodule bezahlen. Daneben können S. ein Modell zur politischen Abwehr von allgemeinen Studiengebühren sein, da sich nur entweder Studiengebühren oder Studienkonten realisieren lassen.

**Studienplatzkapazität** →personenbezogene Studienplatzkapazität; →flächenbezogene Studienplatzkapazität

**Studienprogramm:** Bez. für ein genehmigtes Set bzw. eine Anzahl von Lehrveranstaltungen oder →Modulen, die für die Verleihung eines →Abschlusses gefordert sind. Ein S. kann ebenfalls durch ein Set von Lernergebnissen definiert werden, die für die Vergabe einer bestimmten Anzahl von →Credits erreicht werden müssen.

**Studienreform:** Bez. für den Ansatz einer inhaltlich verantworteten und didaktisch orientierten →Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium, die sich am Ziel einer nachhaltigen Verbesserung von Lehren und Lernen und konkreten Präsentations-, Gesprächs- und Handlungszusammenhängen ausrichtet und damit auf die →Qualität von Vermittlung und wissenschaftlichen Vermittlungsprozessen im Laufe des Studiums abzielt.

**Studienzeiten:** Die realen (Durchschnitts-)S. gelten als eine wesentliche →Kennzahl zur Bewertung der →Effizienz von Hochschulen. Angestrebt wird eine Einhaltung der →Regelstudienzeit.

**Studierbarkeit:** Bez. für ein Studienvolumen (Lehrveranstaltungen und →Selbststudium; →Workload), das in Verbindung mit zu erbringenden Leistungsnachweisen und Prüfungen so gestaltet ist, dass der jeweilige →Studiengang in der →Regelstudienzeit absolviert werden kann, sofern der/die →Studierende das volle Zeitbudget für das Studium aufwendet (vgl. auch →Teilzeitstudium). Als studentisches Zeitbudget für das Studium gelten jährlich 46 Wochen mit je 45 Stunden. Es ist davon auszugehen, dass auf eine Präsenzstunde in universitären Studiengängen mindestens zwei Stunden, in Fachhochschulstudiengängen mindestens eine Stunde auf die Vor- und Nachbereitung entfallen. Einschränkende Faktoren der S. sind mangelhafte Rahmenbedingungen des Studiums wie der zunehmende organisatorische Aufwand in der modernen Massenuniversität (Wartelisten für Seminarteilnahmen, Laborpraktika und dgl., Wartezeiten für Sprechstunden von Hochschullehrern, Schwierigkeiten der Literaturbeschaffung in Folge unzureichender Bestände der Universitätsbibliotheken, aber auch →Bürokratisierung von Prüfungsverfahren und dgl.). Hinzu tritt der zeitliche Aufwand für die Erbringung von Leistungsnachweisen und die Vorbereitung auf Prüfungen. Vor diesen Hintergründen können geistes- und sozialwissenschaftliche Studiengänge an →Universitäten mit 15 →Semesterwochenstunden (SWS), an →Fachhochschulen mit 20 SWS gelten. Natur- und ingenieurwissenschaftliche Studiengänge gelten an Universitäten mit 20 SWS, an FHs mit 25 SWS als studierbar. Die neuen, für die →gestuften Studiengänge vorzunehmenden Workload-Berechnungen in →Credits (durchschnittlich 30 pro Semester, insgesamt für einen →Bachelorstudiengang 180, für einen →Masterstudiengang 120) müssen gleichfalls dieses studentische Zeitbudget in Rechnung stellen. Auch wenn es nicht darum gehen muss, um jeden Preis alle Studierenden in der Regelstudienzeit zum Abschluss zu führen, so haben die Studierenden

doch ein Recht auf studierbare Studiengänge. Die Möglichkeit der Wahrnehmung dieses Rechts muss von den Hochschulen abgesichert werden.

**Studierfähigkeit:** Mit der allgemeinen oder fachgebundenen Hochschulreife erwerben Schüler/innen in Deutschland die Hochschulzugangsberechtigung. Verbreitet ist die Behauptung, dass damit aber keineswegs die S. einherginge. Obwohl sich die Hochschulbildungsbeteiligung (→Bildungsbeteiligung) dramatisch erhöht hat (die Studienanfängerquote stieg von 2% zu Anfang des 20. Jahrhunderts über 8% 1960 auf knapp 40% 2003), wird seitens der Hochschullehrerschaft seit dem 19. Jahrhundert kontinuierlich behauptet, ca. ein Drittel der →Studierenden sei nicht studierfähig. Die Kontinuität dieser Behauptung bei gleichzeitiger Expansion der jeweils beurteilten Grundgesamtheit lässt darauf schließen, dass es sich lediglich um ein Wahrnehmungsproblem handelt: Neben einem oberen und einem mittleren Leistungsdrittel gibt es in der Studierendenschaft auch ein unteres, das dann in einer vergleichweisen Betrachtung als unzulänglich studierfähig wahrgenommen wird. Nicht nachgewiesen werden konnten jedoch anlagebedingte kognitive Schranken, die es einem Drittel der Studierenden unmöglich machten, ein Studium zu absolvieren. Gleichwohl kann es Schwächen der Studienvorbereitung seitens der schulischen Ausbildung geben. Doch auch deren Behebung würde nicht zu einer Studierendenschaft mit homogenen Hochschulzugangsvoraussetzungen führen. Da gleichzeitig die Komplexität der berufsweltlichen Anforderungen eher eine Erhöhung als eine Verminderung der Studierquote erfordert, müssen Hochschulen ihre Anstrengungen darauf richten, die Studienangebote so gestalten, dass sie von Studierende trotz unterschiedlicher Voraussetzungen erfolgreich absolviert werden können

**Studierende:** Student bzw. Studentin ist in rechtlicher Hinsicht, wer an einer Hochschule immatrikuliert ist. Zweck der Immatrikulation ist, ein Studium zu absolvieren, d.h. auf wissenschaftlicher Grundlage und insbesondere methodisch kontrolliert fachliches →Wissen, →Fähigkeiten und →Fertigkeiten zu erwerben. Historischer Ursprung sind die Scholaren früh-mittelalterlicher Medizin- und Rechtsschulen bzw. Dom- und Klosterschulen, aus denen auch die ersten beiden Universitätsgründungen in Bologna und Paris (11./12. Jh.) hervorgingen; in Bologna stellten anfangs die Scholaren die Professoren für jeweils ein Jahr ein und wählten einen der Ihren zum Rektor. Die korporative Selbstbehauptung der →Universitäten äußerte sich dann in der „universitas magistrorum et scholarium“, der Gelehrten- und Studentenzunft oder, wie es später hieß, der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden, ein freilich idealisierendes Bild, das interne Spannungen überdeckte. S. gehören ihrer Hochschule als Mitglieder an (→Hochschulmitglieder), bilden in ihrer Gesamtheit die →Studierendenschaft und wirken in der →akademischen Selbstverwaltung mit. Im Zuge einer beträchtlichen quantitativen Erweiterung der Hochschulbildungsbeteiligung (→Bildungsbeteiligung) und der Ausdifferenzierung von individuellen Lebensentwürfen hat sich in eine erhebliche Binnendifferenzierung der S. als sozialer Gruppe

ergeben. Um hier eine Übersicht zu gewinnen, lassen sich S. nach (a) Hochschularten (→Hochschultyp) und Studienfächern sowie (b) den Modi des Studierens und dem biografischen Platz des Studiums unterscheiden. (a) Kulturell sind die S. stark durch die →Fachkulturen ihrer jeweiligen Studienfächer geprägt, aber auch durch den Hochschultyp, dem ihre Hochschule angehört: Universitätsstudierende sind häufig stärker allgemeinbildend und wissenschaftlich interessiert, Fachhochschulstudierende dagegen stärker praxis- und berufsorientiert. In den Geistes- und Sozialwissenschaften sowie an Kunsthochschulen ist der Typus von Studierenden verbreitet, die das Studium sowohl als Bildungserlebnis wie als sozial legitimierenden Rahmen für eine betont selbstbestimmte Lebensphase begreifen. In Natur- und Ingenieurwissenschaften, Jura und Wirtschaftswissenschaften herrscht ein Typus von pragmatisch-flexiblen S. vor, die sich frühzeitig auf Anforderungen des Arbeitsmarktes hin orientieren. Gesellschaftspolitisches Engagement ist unter S. zwar häufiger anzutreffen als in der Gesamtbevölkerung, jedoch auch bei S. kein mehrheitlich verbreitetes Phänomen. Das Spektrum der politischen Einstellungen nähert sich seit den 1980er Jahren dem in der Gesamtbevölkerung an: Vorherrschend sind linksliberal und sozialstaatlich orientierte Überzeugungen; ca. ein Drittel der S. hat politisch konservative Einstellungen; radikaldemokratische bzw. prinzipiell systemkritische Positionen werden von ca. 10% der S. getragen. Außer bei den zuletzt Genannten ist darüber hinaus eine beträchtliche und zunehmende Übernahme von neoliberalen, d.h. strikt marktökonomischen und leistungsfixierten Ideen zu beobachten. Die verbreitete Auffassung jedenfalls, S. stünden typischerweise in Opposition zu den jeweils herrschenden Verhältnissen, wird durch die Realität dementiert. (b) Während der/die Normalstudierende ein drei- bis fünfjähriges Studium absolviert, gibt es zunehmend auch Teilzeit- und →Langzeitstudierende sowie Fern-, Weiterbildungs- und Seniorenstudierende. Daneben gibt es Promotionsstudierende, die nach abgeschlossenem Studium eine Dissertation schreiben (→Promotion). Die Gruppe der Normalstudierenden in Deutschland ist wesentlich dadurch gekennzeichnet, dass die ihr Angehörigen zwischen 20 und 28 Jahre alt sind, zu 85% der Mittel- und Oberschicht entstammen, zu knapp über der Hälfte aus Frauen bestehen, zu 80% in ihrem Herkunfts- bzw. einem angrenzenden Bundesland, d.h. in räumlicher Nähe zu heimatlichen Unterstützungsstrukturen, studieren, mehrheitlich keine staatliche Ausbildungsförderung (→BAFöG) erhalten, zu drei Vierteln regelmäßig während des Studiums bzw. in den Semesterferien arbeiten und das Studium als ein zwar wesentliches, aber nicht ausschließliches Element ihrer individuellen Existenzkonstruktion betrachten.

**Studierendenschaft** →Studentenschaft, Verfasste

**Subsidiaritätsprinzip:** Träger der öffentlichen Verwaltung dürfen nur soweit Zuständigkeiten in Anspruch nehmen, wie nachgeordnete Träger öffentlicher Verwaltung bzw. private Personen zur Erfüllung der Aufgaben nicht in der Lage sind. Das heißt: Jede Zuständigkeit soll immer auf derjenigen niedrigstmög-



chen Ebene angesiedelt sei, auf der sie angemessen ausfüllbar ist, da dort die größte Sach- und Problemnähe besteht. Mit dem S. wird ein Gegengewicht zu Zentralisierungsbestrebungen geschaffen; s.a. →top-down; →bottom-up.

**SWS** →Semesterwochenstunden

# T

**Teilrechtsfähigkeit:** T. liegt vor, wenn die Fähigkeit, Träger von Rechten und Pflichten zu sein, auf einen bestimmten Aufgabenkreis beschränkt ist. Teilrechtsfähig können nur juristische, nicht aber natürliche Personen sein, z.B. ein →Fachbereich einer Hochschule, wenn diesem gesetzlich Aufgaben zugewiesen sind, etwa das Recht zur →Promotion und →Habilitation in eigener Trägerschaft.

**Teilzeitstudiengang:** Die Verbindung von Beruf und gleichzeitigem Studium gewinnt immer mehr an Bedeutung. Viele Bürger und Bürgerinnen möchten die Möglichkeit nutzen, sich weiterzuqualifizieren, können oder wollen aber zu diesem Zweck ihre berufliche Tätigkeit nicht einschränken und sind deshalb meist nicht in der Lage, ein ‚normales‘ Studium, d.h. mit Lehrveranstaltungen überwiegend morgens und nachmittags, aufzunehmen. Eine Möglichkeit bietet bisher schon das Fernstudium insbesondere an der Fernuniversität Hagen. Künftig sollen die Hochschulen aber auch generell die Verbindung von Berufstätigkeit und Studium erleichtern. Daneben sind Teilzeitstudien auch in Vollzeitstudiengängen vielfach faktische Realität, weil →Studierende genötigt sind, erhebliche Anteile ihres Zeitbudgets für die Sicherung der Finanzierung ihres Lebensunterhalts aufzuwenden.

**TEMPUS:** Seit 1990 laufendes Kooperationsprogramm der →Europäischen Union, das die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Wirtschaft in den osteuropäischen Reformstaaten fördert. Insbesondere wird der Austausch von Lehrkräften, →Studierenden und Praktikanten durch die Vergabe von →Stipendien unterstützt.

**Tenure:** Im US-amerikanischen Hochschulsystem eine unbefristete (Lebenszeit-)Anstellung.

**Tenure track:** Bezeichnet in den US-amerikanischen Hochschulen Stellen, die zu einer unbefristeten (Lebenszeit-)Anstellung führen können. In Deutschland wird der Erfolg der →Juniorprofessur davon abhängen, ob es gelingt, die Juniorprofessorenstellen als Tenure-track-Stellen auszugestalten, d.h. mit der Option zu versehen, dass nach einer positiven Evaluation die Überleitung in eine entfristete Professur erfolgt.

**Tertiärbereich A:** Nach einer →OECD-Klassifikation (Internationale Standard-Klassifikation des Bildungswesens ISCED) der Bereich des →tertiären Sektors, der weitgehend theoretisch orientiert ist und hinreichende →Qualifikationen für den Zugang zu weiterführenden Forschungsprogrammen und Berufen mit hohem Qualifikationsniveau – etwa Medizin, Zahnmedizin oder Architektur – vermitteln soll. Die theoretische Gesamtdauer eines →Studiengangs beträgt hier mindestens drei Jahre (vollzeitäquivalent), dauert aber normalerweise vier Jahre oder länger. Solche Studiengänge werden nicht ausschließlich an →Universitäten angeboten. Ebenso erfüllen nicht alle Studiengänge, die einzelstaatlich als Universitätsstudium anerkannt werden, die Kriterien für eine Einstufung im Tertiärbereich A; s.a. →Weiterführende Forschungsprogramme; →Tertiärbereich B.

**Tertiärbereich B:** Nach einer →OECD-Klassifikation (Internationale Standard-Klassifikation des Bildungswesens ISCED) der Bereich des →tertiären Sektors, der sich auf praktische/technische/berufsbezogene Fähigkeiten für den Eintritt in den Arbeitsmarkt konzentriert. Die →Studiengänge hier dauern mindestens zwei Jahre (vollzeitäquivalent); s.a. →Tertiärbereich A.

**Titel** →Haushaltstitel

**Titelgruppen:** Zusammenfassung mehrerer →Haushaltstitel mit unterschiedlichen Einnahme- und Ausgabearten, aber nahe beieinanderliegenden Verwendungszwecken (z.B. →Forschung/Lehre, Bibliothek, Rechenzentrum/Datenverarbeitung, →Drittmittel); Instrument der →Flexibilisierung der →Hochschulhaushalte. Die einzelnen Titel einer T. können unterschiedlichen Hauptgruppen angehören; folglich setzt die T.-Bildung die gegenseitige →Deckungsfähigkeit der Haushaltsmittel voraus. Unterschieden wird zwischen der qualitativen und der quantitativen Ausstattung bei der T.-Bildung. Mit der qualitativen wird der Umfang der einbezogenen Ausgabearten bezeichnet: die Flexibilität ist um so größer, je mehr (deckungsfähige) Ausgabearten eine T. enthält. Die quantitative Ausstattung bezeichnet die Größe der Mittelansätze der jeweiligen T.: je höher die Mittelansätze, desto größer die Flexibilität.

**top-down:** Führung von Organisationen auf dem Wege von oben nach unten; Ggs.: →bottom-up. Da sowohl T.-d.- wie auch Bottom-up-Prozesse Vorteile bieten, werden in der Hochschulreformpraxis meist Mischformen bevorzugt: T.-d. sichert eine präzise Benennung der Absichten und eindeutige Terminsetzungen. Bottom-up bezieht die Organisationsmitglieder ein, welche die Veränderungen umsetzen sollen und wirkt dadurch Boykottbemühungen oder Unterlaufensstrategien entgegen.

**Total-E-Quality-Prädikat:** Auszeichnung, die für erfolgreiche Anstrengungen, die Chancengleichheit von Frauen und Männern zu etablieren, nachhaltig zu verankern und damit einen Paradigmenwechsel in der Personalpolitik herbeizuführen

ren, u.a. an Hochschulen verliehen wird. Dieses Ziel ist nach den Ausschreibungsrichtlinien erreicht, wenn Begabung, Potenzial und Kompetenz der Geschlechter gleichermaßen (an-)erkannt, einbezogen und gefördert werden. Daher wird das T.-E.-Q.-P. für beispielhaftes Handeln im Sinne einer an Chancengleichheit orientierten →Personalentwicklung vergeben. Ein Selbstbewertungsinstrumentarium ist in sieben Aktionsfelder gegliedert, in denen das Bemühen um und das Erreichen von Chancengleichheit zum Ausdruck kommen kann: 1. Personalbeschaffung und Stellenbesetzung; 2. Karriere- und Personalentwicklung; 3. Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienverantwortung (work-life-balance); 4. institutionalisierte Gleichstellungspolitik; 5. Planungs- und Steuerungselemente in der Organisationsentwicklung; 6. Organisationskultur; 7. →Forschung, Lehre und Studium. Das Prädikat besteht aus einer Urkunde und dem Total-E-Quality-Logo, das die Prädikatsträger für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit einsetzen können. Es wird für drei Jahre verliehen. Danach kann eine erneute Bewerbung erfolgen. Wenn weitere Fortschritte auf dem Weg zur Chancengleichheit nachgewiesen werden, ist eine wiederholte Auszeichnung möglich.

**Total Quality Management:** Abk. TQM; umfassendes Qualitätsmanagement, eine „auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die →Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden (→Kundenorientierung) auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“ (DIN ISO 8402). Zentral für TQM sind einerseits eine neue Sicht auf die Mitarbeiter/innen: der Erfolg der Organisation hänge von deren Motivation und selbstverantwortlichem Handeln ab (→Empowerment); andererseits eine prozessorientierte Sicht auf Qualität: diese könne nicht am Ende in ein →Produkt hineingeprüft werden, sondern müsse an jeder Stelle des Erstellungsprozesses erzeugt werden. Beides verbindet sich in den entsprechenden TQM-Elementen: Orientierung am Konsumenten; die Prinzipien „The next process is your customer“ und „Quality first“; Nutzung exakter Daten statt Intuition als Entscheidungsgrundlage; permanente Infragestellung bestehender →Standards hinsichtlich ihrer Verbesserungsfähigkeit; klar formulierte →Qualitätspolitik mit ebenso verständlichen Ableitungen konkreter Ziele; unternehmensspezifisches →Qualitätshandbuch mit Qualitätszielen, exakten Verantwortungsbereichen und klarer Organisationsbeschreibung; Verwendung von systematischen Problemlösungstechniken; gezieltes Trainingskonzept für die Mitarbeiter/innen; Abschied von der Auffassung zweier Mitarbeiterklassen (Führungskräfte einerseits und lediglich Ausführende andererseits), d.h. die Führungskräfte widmen sich immer weniger dem Arbeitsprozess selbst, sondern einer betreuenden Führung (→Coaching); Einbeziehung der Einzelnen, etwa über →Qualitätszirkel, da sich Menschen vor allem für das engagieren, was sie aktiv mitgestalten, sowie Unterrichtung jeden Mitarbeiters über Auswirkungen seiner Arbeit auf Endproduktqualität; Team-Arbeit; ständiges Lernen und →kontinuierliche Verbesserungspro-

zesse auf der Grundlage der Annahme, dass jeder Prozess verbessert werden kann; Herstellung eines offenen Klimas, denn wenn jeder verantwortlich ist, muss auch jeder Vorschläge und Kritik einbringen (können), sowie einer angstfreien Atmosphäre – zu Grunde liegt dem die Auffassung, dass offene Kommunikation und Konfrontation kreative Lösungen erzeugen.

**Transaktionskostenökonomik:** Jede Leistungserstellung verursacht Herstellungskosten und Koordinationskosten. Erstere werden in der klassischen →Kostenrechnung abgebildet, letztere hingegen nicht. Diese Lücke schließt die T. Die Koordinations- bzw. Transaktionskosten umfassen alle bei vertraglichen Koordinationen anfallenden Informations-, Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Anpassungs- und Kontrollkosten. Ziel der T. ist es zu bestimmen, in welchem Rahmen sich die Transaktionskosten wie beeinflussen lassen, wobei die Effizienzbetrachtung der Leistungserstellung in verschiedenen Organisationsformen (Markt, →Hierarchie, Mischformen) im Mittelpunkt steht. Die grundsätzliche Annahme dabei ist, dass es günstiger ist, Transaktionen in Organisationen (etwa Hochschulen) zu belassen bzw. zu verlagern (→Insourcing), d.h. nicht über den Markt zu koordinieren, wenn drei Bedingungen erfüllt sind: die Leistungserstellung ist mit Unsicherheiten verbunden, wird sehr häufig vorgenommen, und es müssten →Investitionen getätigt werden, um sie überhaupt vornehmen zu können.

**Transcripts of record:** Engl. für „Datenabschrift“, welche die erfolgreich erbrachten Studienleistungen der/des →Studierenden in umfassender Form aufführt. Es enthält neben den üblichen Daten zur Person und der Heimat- und Gasthochschule die Kursnummer, den Titel, die Dauer, die Benotung sowie die vergebenen →Credits je →Modul. Die Form und der Inhalt müssen standardisiert vorliegen, um den Vergleich der Credits innerhalb eines Fachgebietes sowie zwischen verschiedenen Hochschulen und akademischen →Abschlüssen sicherstellen zu können.

**Transdisziplinarität:** Von lat. „trans-“ = „jenseits von“. Bezeichnet die fächerübergreifende Zusammenarbeit verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen zu Problemstellungen und Forschungsfeldern, die keine Disziplin für sich allein zu reklamieren vermag. T. ist zu unterscheiden von →Interdisziplinarität und →Multidisziplinarität. Dem Moment der Grenzüberschreitung in der Wissensproduktion kommt in der T. eine zentrale Rolle zu. Dabei sollen Grenzen zwischen den Disziplinen ebenso überschritten werden wie Grenzen zwischen wissenschaftlichem und Praxiswissen. T. erfordert eine hohe Offenheit des Forschungsprozesses, da sich durch unterschiedliche Strukturen der Wissenssystematisierung und Grade der Komplexitätsreduktion, aber auch durch Wissenslücken zwischen den Disziplinen immer wieder ein Bedarf nach Revision forschungsleitender Annahmen, Methoden und Forschungsziele ergeben kann. Drei Typen der T. lassen sich unterscheiden: (a) eine insbesondere in neuen diszipli-

nären Feldern (z.B. Neurowissenschaften, Molekularbiologie) bedeutsame T., die wissenschaftliche Systematisierung von bislang in spezialisierten Forschungszusammenhängen hervorgebrachtem →Wissen unternimmt und dabei Wissensintegration und Komplexitätsreduktion versucht sowie Antworten auf Orientierungs- und Steuerungsfragen hervorbringen soll; (b) eine T., die auf Zusammenarbeit zwischen →Wissenschaft/Hochschule und anwendender Praxis abzielt und sowohl der Gestaltung innovativer Milieus für Produktentwicklungsprozesse wie der nachhaltigen sozialen, ökonomischen und ökologischen Technikfolgenabschätzung dient; (c) eine T., die eine adressatenorientierte →Forschung zur Verbesserung von Handlungskompetenzen einzelner Akteure in der Praxis betreibt (z.B. Entwicklungszusammenarbeit) und sowohl relevantes Wissen für die Lösung tatsächlicher Probleme bereitstellen wie durch Informationsgewinnung bei den Akteuren ihr eigens spezialisiertes wissenschaftliches Wissen kontextrelevant machen will. Transdisziplinäre Forschung beruht auf interaktiven, kommunikativen und rekursiven Forschungsprozessen und ist auf Mediationsprozesse angewiesen, in welchen Werthaltungen und Interessenskonflikte verhandelt werden.

**Transfer credits:** An anderen Hochschulen anrechenbare Studienleistungen.

**Transfer of credits:** Anrechnung von Studienleistungen an einer anderen Hochschule.

**Transparenz:** Bez. für die Situation einer für jede/n öffentlich einsehbaren Realität. In der Verwendung des Begriffs lassen sich zwei Ebenen unterscheiden: (1) Auf einer übergeordneten Ebene lässt sich T. als ein ethischer Anspruch in der Demokratie definieren, Informationen, Rechtsakte und Entscheidungsprozesse ungehindert zugänglich und verständlich für alle Beteiligten zu machen. T. beschreibt dabei die →Qualität einer Angelegenheit, die unterhalb der ‚Öffentlichkeit‘ (Gemeinwohlbezug, Diskursivität, Meinungsvielfalt) angesiedelt ist und gewissermaßen deren Voraussetzung darstellt. Transparent ist ein Sachverhalt, wenn er nicht geheim gehalten, sondern in all seinen Aspekten allgemein zugänglich ist. Für die demokratische Gesellschaft, für die Öffentlichkeit ein wesentliches Strukturprinzip darstellt, ist T. deshalb eine weitgehend unverzichtbare Funktionsvoraussetzung. (2) Auf einer Ebene der Praxis definiert T. dagegen ein Spannungsfeld, in dem die ethische Leitvorstellung durch Systemlogiken angegriffen und verändert werden kann. T. als demokratisches Prinzip kann sich an anderen Prinzipien der demokratischen Gesellschaft stoßen (z.B. →Datenschutz, Vertrauensschutz, Schutz von Persönlichkeitsrechten) und daher eingeschränkt werden. In allen Bereichen konkurrenzgeprägter Auseinandersetzung (also z.B. im Marktgeschehen oder in der angewandten →Forschung) erfordert der Imperativ der →Innovation Wissensvorsprünge, die i.d.R. nur durch Intransparenz erreichbar sind; gleichzeitig verlangt der Imperativ der Kooperation, der weite Bereiche des gesellschaftlichen Handelns durchzieht, nach Vertrauen, wel-

ches wiederum nur durch die Gewährleistung von T. hergestellt werden kann. Innerhalb solcher Kraftfelder wird T. zu einer relativen und instrumentellen Größe, deren Ausdehnung zielgerichtet bestimmt wird (z.B. in dem Leitmotiv „Transparenz nach innen, Intransparenz nach außen“). T. hervorzubringen und zu erhalten kann auf verschiedenen Wegen geschehen, hinsichtlich ihrer Gegenstände lassen sich z.B. unterscheiden: die T. persönlicher Entscheidungsfindung (Offenlegung grundlegender Überzeugungen und Interessenkonstellationen), die T. wissenschaftlicher Urteilsbildung (Offenlegung theoretischer Grundannahmen, empirischer Grundlagen und methodischer Instrumentarien, intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Argumentation), Verfahrenstransparenz (Offenlegung von Verfahrensschritten und -ergebnissen), Markttransparenz (möglichst hohe Informationsdichte über die angebotenen Produkte bei potentiellen Konsumenten).

**Trennungsrechnung:** Im Hochschulsektor vor allem im hochschulmedizinischen Bereich relevant: Die Aufgaben in medizinischer →Forschung und Lehre werden über einen staatlichen Zuschuss, die universitätsklinische Krankenversorgung dagegen über Kostenerstattungen der Krankenkassen finanziert. Die T. versucht, die Finanzierungsströme der einzelnen Leistungsbereiche getrennt voneinander auszuweisen. Dies kann kalkulatorisch geschehen (→kalkulatorische Kosten) oder über getrennte →Budgets. In beiden Fällen soll vermieden werden, dass Mittel für Forschung und Lehre für die Krankenversorgung oder umgekehrt Krankenkassenmittel für Forschung und Lehre verausgabt werden. Schwierig ist die Umsetzung einer T., weil Forschung, Lehre und Krankenversorgung in Universitätskliniken prozessual und organisatorisch miteinander verzahnt sind. Manche klinische Aktivität kann nur kalkulatorisch in ihre Forschungs- bzw. Lehranteile und ihren Krankenversorgungsanteil getrennt werden. Überdies ist das Problem der →Gemeinkosten zu lösen, die in der T. ebenfalls auf Forschung und Lehre einerseits und Krankenversorgung aufgeteilt werden müssen.

**Tuning-Projekt:** Pilotprojekt von Hochschulen zur Abstimmung der Bildungsstrukturen in Europa, unterstützt von der →EUA und der EU-Kommission. Der Name „Tuning“ soll zum Ausdruck bringen, dass die Hochschulen keine Harmonisierung ihrer →Studiengänge und keine vereinheitlichten, präskriptiven oder definitiven europäischen →Curricula anstreben, sondern nach Bezugspunkten, Konvergenz und Verständigung untereinander suchen. Das Projekt TUNING greift mehrere Aktionslinien des →Bologna-Prozesses auf, insbesondere jedoch die Einführung eines Systems leicht verständlicher und vergleichbarer →Abschlüsse, die Einführung eines Systems, das auf zweistufigen Studiengängen aufbaut (→gestufte Studiengänge) und die Einführung eines →Leistungspunktsystems. Insbesondere soll das Projekt Bezugspunkte für allgemeines und fachspezifisches →Wissen (→Kompetenzen, →Schlüsselqualifikationen) der HochschulabsolventInnen im Grund- und Aufbaustudium in einer Reihe von Studienfächern ermitteln, nämlich in Betriebswirtschaft, Erziehungswissenschaften, Geologie, Geschichte, Mathematik, Physik und Chemie.

**Tutorenprogramm:** Tutorien sind von fortgeschritteneren →Studierenden geführte Kleingruppen mit dem Ziel, Studienanfänger/innen bei der Orientierung an der →Universität und in den gewählten Studienfächern zu unterstützen. Häufig ist das Tutorium der Kreis, in dem unbesorgt Fragen gestellt und Kontakte geknüpft werden. Oftmals entstehen Arbeits- und Lerngruppen, die den Studienverlauf überdauern.



# U

**Übergangsquote:** Der Anteil derjenigen, die eine →Hochschulzugangsberechtigung erworben haben und dann auch tatsächlich ein Studium aufnehmen.

**Überhang** →Personalüberhang

**Überlast:** Wenn mehr →Studierende in der →Regelstudienzeit immatrikuliert sind, als Studienplätze vorhanden sind, wird von Ü. gesprochen. Seit Ende der 1970er Jahre ist dies der Regelfall an deutschen Hochschulen. Lediglich in einzelnen Fächern und zeitweise an ostdeutschen Hochschulen in der ersten Hälfte der 1990er Jahre gab bzw. gibt es auch Unterlast. Ü. entsteht dadurch, dass die Anzahl der Studienberechtigten und Studierwilligen (→Übergangsquote) steigt, die Anzahl der ausfinanzierten Studienplätze jedoch stagniert oder nicht im selben Maße steigt, gleichzeitig aber das politische Bestreben dahin geht, →Zulassungsbeschränkungen nur für möglichst wenige Studiengänge zu verhängen. Infolgedessen werden in den nicht zulassungsbeschränkten Studiengängen mehr Studierende zugelassen, als Studienplätze, d.h. Ausbildungskapazitäten zur Verfügung stehen.

**Überleitungsrechnung:** Überleitung von der kaufmännischen Rechnung zur kameralistischen Darstellung. Diese ist überall dort nötig, wo eine Hochschule sich für die Anwendung der →kaufmännischen Rechnungsführung entschieden hat, die Haushaltsabrechnung aber in der traditionellen kameralistischen Form (→Kameralistik) erfolgen muss.

**Überplanmäßige Ausgaben:** Ausgaben für einen bestimmten Zweck, die – z.B. auf Grund vertraglicher Verpflichtungen – geleistet werden müssen, obwohl die Mittel aus dem entsprechenden →Haushaltstitel bereits erschöpft sind. Darüber kann die Hochschule im Rahmen eines kameralistischen Haushalts (→Kameralistik) nicht selbst entscheiden, sondern muss beim Wissenschaftsministerium – und dieses ggf. beim Finanzministerium – eine entsprechende Genehmigung einholen.

**Überrollung:** Bez. für die Fortschreibung eines bisherigen Haushaltsansatzes im Folgehaushalt ohne zuschusserhöhende Berücksichtigung von Kostensteigerungen, die sich durch Tarifierhebungen und die allgemeine Preisentwicklung ergeben. Damit ist die Ü. eine zwar nicht nominale, aber faktische Zuschussreduzierung.

**Übertragbarkeit von Haushaltsmitteln** →Jährlichkeitsprinzip

**UNESCO:** Abk. für United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation. Sitz in Paris, Sonderorganisation der Vereinten Nationen. Die U. verfolgt das Ziel, „durch die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Völkern auf dem Gebiet der Erziehung, →Wissenschaft und Kultur zur Aufrechterhaltung des Friedens und der Sicherheit beizutragen“ (Satzung). Zu den bildungspolitischen Aktivitäten gehören neben Bemühungen um die Verbesserung der Elementarbildung in den Entwicklungsländern die Förderung wissenschaftlicher Projekte und die Organisation bildungspolitischer Anstöße auch in den Industriestaaten. Hierzu werden Konferenzen veranstaltet und Berichterstattungen veranlasst, die den Rahmen der in ähnlicher Weise tätigen →OECD überschreiten. <http://www.unesco.org>

**UNESCO-CEPES:** Abk. für Centre Européen pour l'Enseignement Supérieur. 1972 in Bukarest eingerichtete dezentrale Einheit des UNESCO-Sekretariats (→UNESCO), um die Kooperation im Bereich der Hochschulbildung in den Mitgliedsstaaten aus Europa, Nordamerika und Israel zu befördern. U.-C. unternimmt hierzu insbesondere regelmäßige Länderberichterstattungen und vergleichende Analysen einzelstaatlicher Hochschulsysteme. <http://www.cepes.ro>

**Universität:** Grundlagenwissenschaftlich orientierter →Hochschultyp, der – neben den außeruniversitären Forschungsorganisationen – zugleich eine zentrale Säule des Forschungssystems darstellt. Angeboten wird ein breites Fachspektrum an Studiengängen. Das Studium ist meist länger als dasjenige an →Fachhochschulen (→Regelstudienzeit). Es gilt, jedenfalls grundsätzlich, das Prinzip der →Einheit von Forschung und Lehre, das landläufig mit dem Namen →Humboldt verbunden wird. Heute spiegelt sich dieses Prinzip insbesondere in dem Regellehrdeputat von 8 →Semesterwochenstunden für UniversitätsprofessorInnen wider: An den anwendungs- und ausbildungsorientierten Fachhochschulen lehren die Professoren und Professorinnen 18 Stunden wöchentlich. Neben →Forschung, Lehre und wissenschaftlichen Dienstleistungen leisten U. den größten Anteil der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses (→Promotion).

**University of applied science:** Im internationalen Verkehr gebrauchte sinn-gemäße Übertragung des deutschen Wortes →Fachhochschule ins Englische. Der Begriff bringt sowohl den Anspruch der Fachhochschulen zum Ausdruck, als den →Universitäten gleichrangige Bildungseinrichtungen anerkannt zu werden, wie ihre spezifischen Charakter, wissenschaftliche Ausbildung mit hohem →Anwendungsbezug zu verbinden.

**U.S. Council for Higher Education Accreditation** →CHEA

# V

**Variable Kosten:** →Kosten, deren Höhe sich mit der Leistungsmenge ändert, im produzierenden Gewerbe z.B. Kosten für Rohstoffe oder Energie; s.a. →Fixkosten.

**Veranstaltungskritik:** Bestandteil von Evaluationsverfahren zur Beurteilung der →Qualität von Lehrveranstaltungen; meist in der Form einer studentischen V., durchgeführt mit einer schriftlichen Befragung durch Fragebogen und eventuell einer anschließenden gemeinsamen Auswertung der Ergebnisse mit den Lehrenden. Solche V. ist oftmals Ausgang und Kern der →Evaluation von Kursen, Fächern oder Hochschulen. Sie bilden die Grundlage oder einen wichtigen Teil, neben anderen Datenquellen, für verschiedene Evaluationsverfahren (→Rankings von Fächern und Hochschulen, →Lehrberichte oder →Peer-Reviews) und für Verfahren der →Reakkreditierung.

**Verantwortungszentren:** Organisationsbereich, der einen bestimmten Verantwortungsbereich selbstständig wahrnimmt und dafür innerhalb der Gesamtorganisation weitgehende →Autonomie erhalten hat. V. werden im Rahmen der Aufspaltung eines Gesamtunternehmens in weitgehend eigenverantwortlich handelnde Organisationsbereiche gebildet. Damit soll die Unternehmenskomplexität reduziert werden, um Flexibilitätssteigerungen zu ermöglichen, damit sich die Fähigkeit zur Anpassung an sich ändernde Handlungsbedingungen erhöht. Die beiden Formen der Verantwortungszentren (auch Responsibility Center) sind →Cost Center und →Profit Center. Im Rahmen der →dezentralen Mittelbewirtschaftung wird das Konzept auch für Hochschulen erwogen und erprobt.

**Verbesserungsprozesse** →Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

**Verbleibsstudien** →Absolventenverbleib

**Verbund Norddeutscher Hochschulen:** Abk. Nordverbund. Aus Diskussionen um die →Qualität der Lehre Anfang der 1990er Jahre hervorgegangener Zusammenschluss norddeutscher →Universitäten (Hamburg, Bremen, Greifswald, Kiel, Oldenburg, Rostock), der zum einen der interuniversitären Kooperation dient und zum anderen seit 1994 die →Evaluation von Studium und Lehre an den beteiligten Universitäten organisiert. Die Evaluation erfolgt nach Fächern:

Das Verfahren des Nordverbundes ist von großer Rücksicht auf diejenigen Probleme in Lehre und Studium geprägt, die die Beteiligten des Faches selbst als kritisch und veränderungsbedürftig empfinden. Die →Stärken-Schwächen-Analyse (→Selbstbeschreibung) des jeweiligen →Fachbereiches nimmt deshalb einen wichtigen Stellenwert ein. Nach der Begutachtung durch Vertreter der im Nordverbund zusammengeschlossenen Universitäten werden Empfehlungen mit dem Fachbereich diskutiert und mit Vorhaben und Maßnahmen abgeglichen, die das Fach selbst einleiten möchte. Anschließend werden diese in jeder der Universitäten in →Zielvereinbarungen festgeschrieben. Die Evaluationsergebnisse werden veröffentlicht.

**Verfasste Studentenschaft** →Studentenschaft, verfasste

**Verlust:** Ertrag minus Aufwand kleiner Null.

**Verpflichtungsermächtigung:** Ermächtigt eine Verwaltung, Verpflichtungen zur Leistung von Ausgaben in künftigen Haushaltsjahren zu übernehmen. V. dienen der Finanzierung langfristiger Beschaffungsvorhaben und werden entsprechend der fortschreitenden Realisierung des jeweiligen Vorhabens in Anspruch genommen. Das Instrument der V. soll gewährleisten, dass die Höhe der Verpflichtungen jeweils aus dem →Haushaltsplan zu erkennen ist. V. sind daher im Haushaltsplan zu veranschlagen und ggf. getrennt nach Jahresbeiträgen anzuweisen. Sie müssen in die →Finanzplanung und →Investitionsplanung des Landes einbezogen werden.

**Verschlinkung der Studiengänge** →Entschlackung der Studiengänge

**Verschulung:** Bez. für die Einführung schultypischer Elemente in die Studienorganisation (z.B. straffe Zeitplanung ohne nennenswerte Freiräume) und die schulähnliche Gestaltung von Lehr-Lern-Situationen (z.B. Frontalunterricht oder Faktenlernen ohne Bezugnahmen auf übergreifende Zusammenhänge). Im Unterschied zur Schul- oder →Berufsausbildung ist ein Hochschulstudium dadurch charakterisiert, dass die →Studierenden neben der notwendigen Teilnahme an Lehrveranstaltungen in erheblicher Weise eigenverantwortlich und selbstständig studieren. Akademischer Wissenserwerb ist durch Eigenaktivität gekennzeichnet, d.h. das →Wissen muss aktiv erarbeitet werden, statt es passiv zu konsumieren. Voraussetzung dessen sind strukturierte →Studiengänge, denn erst transparente Studienpläne und kalkulierbare Prüfungen schaffen die Freiräume für eigenverantwortliches, selbstbestimmtes Lernen. Gleichzeitig besteht grundsätzlich die Gefahr, dass Strukturierung in Verschulung umschlägt, wenn sie über ein sachlich gebotenes Maß hinausgetrieben wird. Dieser Gefahr muss insbesondere bei der →Modularisierung Aufmerksamkeit geschenkt werden.

**Verteilungsverfahren:** Verfahren der →Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen in →Studiengängen, die regional ungleichmäßig ausgelastet sind. Dabei garantiert das V. aber jedem Studienbewerber einen Studienplatz. Die Bewerber/innen können gestaffelte Ortspräferenzen angeben. Soweit möglich, wird danach ein Studienplatz zugewiesen. Wenn nicht möglich, wird eine Hochschule an einem anderen Ort zugewiesen. Sofern der Bewerber andere als die präferierten Orte ausdrücklich ausgeschlossen hat, wird ein Ablehnungsbescheid erteilt.

**Verwaltungsfachhochschule:** Verwaltungsinterne →Fachhochschulen bilden Nachwuchskräfte für den gehobenen nichttechnischen Dienst des Bundes und der Länder aus. Sie ressortieren bislang bei den Innenministerien. Die →Studierenden befinden sich bereits während des Studiums in einem Beamtenverhältnis. Nach Ansicht des →Wissenschaftsrates ist anzustreben, die V. auch für externe Bewerber und Bewerberinnen zu öffnen, die wissenschaftlichen Standards für Berufungen an die anderen Fachhochschulen anzugleichen und die V. in die Ressortzuständigkeit der Wissenschaftsministerien zu überführen. Entsprechende Initiativen gibt es bereits in einigen Bundesländern, und zahlreiche V. versuchen, sich neu zu profilieren als Ausbildungsstätten für öffentliche und semiöffentliche Dienstleistungen.

**Verwaltungsgebühren** →Einschreibegebühren

**Verwaltungskultur:** Gesamtheit (a) der Meinungen, Einstellungen, Werte und Orientierungsmuster gegenüber der Verwaltung, (b) der Meinungen, Einstellungen, Werte und Orientierungsmuster innerhalb der Verwaltung und (c) der Strukturen, Prozesse und Verhaltensmuster politisch-administrativen Handelns. Idealtypisch lassen sich drei verschiedene Verwaltungskulturen unterscheiden: die kooperative Kontaktkultur (Hauptmerkmale: Integriertheit, Offenheit, Übersichtlichkeit, Innovation, Langfristigkeit, kooperative Ausrichtung, breite Konsens- und Vertrauensbasis); die flexible Verhandlungskultur (Hauptmerkmale: fragmentiert, abgeschottet, unübersichtlich, inkremental, ad-hoc-orientiert, auf Konflikt und Vertrauen beruhend) sowie die formalisierte Regelungskultur (Hauptmerkmale: fragmentiert, detailliert, kompliziert, immobil, dem Status quo verhaftet, formalisiert, auf Konflikt und Mißtrauen beruhend).

**Vice-chancellor:** Rektor einer →Universität in Großbritannien.

**Viertelparität:** Bez. für die Besetzung eines Hochschulgremiums mit Angehörigen der vier Mitgliedergruppen – Hochschullehrer/innen, akademischer Mittelbau, Studierende sowie das nichtwissenschaftliche, also technische und Verwaltungspersonal – in jeweils gleicher Anzahl. Bundesverfassungsgericht und Landesgesetzgeber haben die Anwendungsmöglichkeiten dieser Parität deutlich eingeschränkt, indem für die meisten Gremien Professorenmehrheiten vorgeschrieben wurden; s.a. →Drittelparität, →Berliner Wahlmodell.

**Virtuelle Hochschule:** Internetbasierte Hochschule, die ihren Lehrbetrieb ausschließlich über →Web Based Training/Web Based Learning abwickelt.

**Virtuelle Studiengänge:** Studiengänge einer →virtuellen Hochschule bzw. einer traditionellen Hochschule, soweit sie als →Web Based Training/Web Based Learning angeboten werden.

**Virtueller Campus** →Virtuelle Hochschule

**Vision** →Leitbild

**Vollkosten:** Die einer Einheit eines einzelnen →Kostenträgers zugerechneten Einzelkosten plus die anteiligen →Gemeinkosten bzw. →variablen Kosten plus die anteiligen →Fixkosten.

**Vollzeitäquivalent:** Abk. VZÄ. Bemessungseinheit für die Vollzeitbeschäftigung einer Arbeitskraft in einem bestimmten Zeitraum. Die Einheit dient dazu, die Arbeitszeit der nur teilzeitlich Beschäftigten auf die Arbeitszeit einer voll beschäftigten Person umzurechnen.

**Vorläufige Haushaltsführung:** Wenn Haushaltsrisiken entstehen, die im normalen Haushaltsvollzug unbeherrschbar zu werden drohen, kann vom Finanzministerium die v.H. angeordnet werden. Ab diesem Zeitpunkt dürfen dann nur noch Ausgaben getätigt werden, die auf Grund gesetzlicher oder vertraglicher Verpflichtungen unabweisbar sind.

**Vor-Ort-Begehung:** Zentrales Element der externen →Evaluation und Kernstück der →Peer-Review beim Akkreditierungsverfahren (→Akkreditierung). Die V.-O.-B. braucht gründliche Vorbereitung auf Seiten der Gutachter/innen wie der Begutachteten und verläuft i.d.R. nach einem festen Schema: Vorbesprechung, eigentliche Begehung (mit mehreren Etappen, Gesprächen, Besichtigungen etc.), Nachbesprechung, Verfassen des Gutachterberichts. Die V.-O.-B. dient nicht allein der Inaugenscheinnahme der Hochschule/des →Fachbereichs und der realen Plausibilitätsprüfung der eingereichten Unterlagen, sondern auch der Klärung offener Fragen und (je nach Qualitätsbewertungsverfahren) der helfenden Bewertung des vorgelegten Angebots durch die Gutachter/innen.

# W

**Washington Accord:** 1989 gegründetes multinationales Abkommen zur gegenseitigen →Anerkennung der substantiellen Äquivalenz von Akkreditierungsverfahren der beigetretenen Organisationen und der von ihnen akkreditierten →Studienprogramme im Bereich der Ingenieurwissenschaften (→Akkreditierung). Die Mitgliedschaft im W.A. hat exklusiven Charakter, weshalb die Gefahr einer →Monopolstellung der jeweils für ein Land beigetretenen Agentur besteht. Für Deutschland ist ASIIN Mitglied des „Washington Accord“. <http://www.washingtonaccord.org>

**W-Besoldung:** Spezielle Besoldung für wissenschaftliches Personal an Hochschulen; löst seit 2005 die bisherige →C-Besoldung ab; s.a. →Besoldung; →Besoldungsreform.

**Web Based Training, Web Based Learning:** Erweiterung des →Computer Assisted Learning/Computer Assisted Learning, bei dem Lerninhalte, Übungen usw. über das Internet angeboten werden.

**Wegfallvermerk** →kw-Vermerk

**Weisungsrecht** →Fachaufsicht

**Weiterbildung, wissenschaftliche:** Ist der hochschulspezifische Beitrag zum →lebenslangen Lernen und ermöglicht die Aktualisierung von Kenntnissen und →Fähigkeiten, die in einer akademischen Erstausbildung erworben worden waren, auf dem Stand der aktuellen →Forschung. Insoweit ergänzt w.W. inhaltlich und organisatorisch die grundständigen →Studiengänge an Hochschulen und trägt zu einer erhöhten Verfügbarkeit des einer beschleunigten Vermehrung unterliegenden →Wissens.

**Weiterführende Forschungsprogramme:** Nach einer →OECD-Klassifikation (Internationale Standard-Klassifikation des Bildungswesens ISCED) der Bereich des →tertiären Sektors, in dem tertiäre →Studiengänge stattfinden, die direkt zum Erwerb eines weiterführenden forschungsorientierten Abschlusses führen, z.B. Promotionsstudiengänge (→Promotion). Die Vollzeitstudiendauer beträgt in den meisten Ländern etwa drei Jahre (bei einer Vollzeitausbildungsdauer

insgesamt im Tertiärbereich von mindestens sieben Jahren). Die Studiengänge umfassen weiterführende Studien und Forschungsarbeiten.

**Werkvertrag:** Privatrechtlicher Vertrag, bei dem sich der eine Vertragspartner zur Herstellung eines bestimmten Werkes und damit eines bestimmten Erfolges, der andere zur Entrichtung eines vereinbarten Entgelts verpflichtet. Im Unterschied zum →Dienstvertrag begründet der W. weder ein Beschäftigungsverhältnis noch mitgliedschaftliche Zugehörigkeit zur Hochschule.

**Werteverzehr:** Bez. für den bewerteten Sachgüter- und/oder Leistungsverzehr in Leistungserstellungsprozessen: Wertminderung entsteht z.B. durch Ge- und Verbrauch, wirtschaftliche oder technische Entwicklungen oder Zerstörung. Buchungstechnisch wird der W. in Abschreibungen ausgedrückt.

**Wettbewerb:** Bez. für ein konkurrierendes Bemühen um Leistungsniveausteigerungen; dazu muss feststellbar sein, ob verschiedene Anbieter gleiche Leistungen für unterschiedliches Geld erbringen. Bezogen auf Hochschulen soll diesen durch wettbewerbliche Mechanismen die Gelegenheit gegeben werden, bei der Erfüllung der Aufgaben in →Forschung und Lehre miteinander zu konkurrieren, d.h. sich zu bemühen, ihre Aufgaben besser als andere Hochschulen zu erfüllen. Dabei soll jede Hochschule ihr eigenes →Profil finden können. Die Stärkung der wettbewerblichen Elemente in der Hochschulreform steht heute in engem Zusammenhang mit der →Ökonomisierung. Im kommerziellen Sektor ist W. ein marktorientierter Regelungsmechanismus von Angebot und Nachfrage mit Auswirkungen auf die Preisbildung. Bislang wurde in Deutschland hochschulpolitisch das Prinzip der →Gleichwertigkeit aller Hochschulen vertreten. Eine stärker wettbewerbliche Orientierung führt zwangsläufig zur Abkehr von diesem Grundsatz: Es kommt dann zu einem Wechsel vom Modell der Homogenität zu dem der →Differenzierung. Politisch verbindet sich mit einem erhöhten W. zwischen den Hochschulen vor allem zweierlei: in fiskalischer Hinsicht die Erwartung einer effizienteren Mittelverteilung und dadurch eine Entlastung der öffentlichen Haushalte; in inhaltlicher Hinsicht die Hoffnung, dass die Hochschulen flexibler in der Gestaltung ihres Leistungsangebotes werden und damit das Hochschulsystem insgesamt sich passgenauer an gesellschaftlich formulierten Anforderungen orientiert.

**Wirtschaftlichkeit:** Ertrag aus der Erfüllung einer Aufgabe in Relation zum zugehörigen erforderlichen Aufwand; s.a. →Grundsatz der Wirtschaftlichkeit.

**Wirtschaftlichkeitsrechnung:** Vergleichende Bewertung verschiedener Optionen unter dem Gesichtspunkt der →Wirtschaftlichkeit, d.h. an Hand der Frage, welche Maßnahme des geringsten Mitteleinsatzes bedarf bzw., bei gleichem Mitteleinsatz, welche Maßnahme zum besten Ergebnis führt. Einbezogen werden dabei nicht allein die →Kosten, sondern auch Erfolgs-, Rentabilitäts- und Amor-



tisationsvergleiche. Anzuwenden ist die W. vor allem im Rahmen von Investitionsentscheidungen (→Investitionen). Zur Bewertung der Investitionsalternativen für ein bestimmtes Gerät sind neben den Anschaffungskosten die Energie-, Wartungs-, Verschleißteilersatz, Personal- und sonstige jährliche →Fixkosten einzubeziehen.

**Wirtschaftsplan:** Der W. ist bislang die Bewirtschaftungsgrundlage von Landesbetrieben, wenn diese nicht nach einem →Haushaltsplans (→Kameralistik) wirtschaften. Im Zuge der →Budgetierung der Hochschulhaushalte werden auch Hochschulen zunehmend mit W. arbeiten. Der W. ist zunächst ein Planungsinstrument, dessen Ergebnis in den jeweiligen Landeshaushalt übernommen wird. In diesem sind dann nicht mehr die einzelnen →Haushaltstitel veranschlagt, sondern der Zuschussbetrag, der sich aus dem W. ergibt. Nach Abschluss des Wirtschaftsjahres ist ein Jahresabschluss sowie ein Plan-Ist-Vergleich des W. vorzulegen. Ein W. besteht aus dem Erfolgsplan, dem Finanzplan und dem Lagebericht. Der Erfolgsplan enthält alle (geplanten) Aufwendungen und Erträge. Der Finanzplan zeigt die →Investitionen und weitere Positionen des Kapitalbedarfs sowie die zur Verfügung stehenden Deckungsmittel.

**Wissen:** Vom Menschen wahrgenommene und verwertbare Information(en). Es lässt sich explizites und implizites W. unterscheiden: Ersteres ist bewusst sowie sprachlich formuliert bzw. formulierbar, letzteres ist dieses nicht; s.a. →Wissensgesellschaft, →Wissensmanagement, →Wissenstransfer.

**Wissensbilanz:** Neueres Instrument der Berichterstattung, das in einigen Unternehmen als Ergänzung zum jährlichen Geschäftsbericht erstellt wird. Es gilt als adaptionsfähig für Hochschulen, da die W. den wichtigsten ‚Produktionsfaktor‘ einer Hochschule – →Wissen – in den Fokus der Bilanzierung rückt. In Österreich ist die Erstellung von W. bereits gesetzliche Pflicht der →Universitäten. In einer W. soll abgebildet werden, wie hochschulintern das →Management von Wissen funktioniert, und welche externen Wirkungen die jeweilige Hochschule durch die Kommunikation und den Transfer ihres Wissens erzielt. Dazu wird durch Erhebung monetärer und nichtmonetärer Indikatoren schwer greifbares Wissen und Wissensflüsse innerhalb Hochschule erfasst und strukturiert. Dem dient ein Prozessmodell, das die Zunahme des Wissens als Kreislauf innerhalb der Hochschule im Zeitverlauf darstellt. Dabei wird das Wissen, da in den Kreislauf eingebunden, sowohl als Input wie als →Output verstanden, und es wird in drei Formen aufgefasst: als Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Humankapital lässt sich an einer Hochschule verstehen als die Lehrenden und Forschenden, ggf. auch die Studierenden, das Strukturkapital bilden die →Investitionen, und das Beziehungskapital sind Vernetzungsaktivitäten. Exemplarische Wirkungen dieser Wissenskaptialisierungen können dann z.B. Rankingpositionen (→Ranking) oder Absolventenqualität (Humankapital), Positionsverbesserung gegenüber Wettbewerbern (Strukturkapital) und Folgeprojekte (Bezie-

hungskapital) sein. Am Beginn der Wissensentwicklung wie seiner bilanzierenden Darstellung stehen sog. Wissensziele, also wissensbezogene Organisationsziele. Die einzelnen Wissensziele werden dann hinsichtlich ihrer Umsetzung bzw. des Umsetzungsgrades quantitativ bilanziert – in Form tabellarischer Kennzahlendarstellung –, verbal beschrieben und mit qualitativen Bewertungen versehen. Zusammenfassende Darstellungen der →Kennzahlen wie auch der Bewertungen schaffen schließlich den Übergang zum „Ausblick“, der zugleich die Grundlage ist für die nächstfolgende Wissensbilanz.

**Wissenschaft:** →Forschung und deren Ergebnisse. Wissenschaftliche Forschung wird methodengebunden betrieben, muss in Ablauf und Ergebnissen intersubjektiv nachvollziehbar sein und zu diesem Zweck der Überprüfung und Kritik zugänglich gemacht werden. Forschung beginnt mit einer (praktischen oder theoretischen) Problemstellung, die in (theoretische) Fragestellungen umformuliert wird. Sie setzt sich fort in der Sammlung, Ordnung und Beschreibung des Materials. Im weiteren gelangt sie zur Bildung von Hypothesen, überprüft diese am Material, um schließlich in Theoriebildung bzw. die Formulierung theoretischer Erklärungen zu münden.

**Wissenschaftliches Fehlverhalten** →Gute wissenschaftliche Praxis

**Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung an der Universität GH Kassel:** Abk. WZ I. Das Zentrum wurde 1978 gegründet. Es beschäftigt sich vorrangig mit Fragen des Zusammenhangs von Hochschulbildung und Beruf, im weiteren Rahmen auch mit dem Zusammenhang von Hochschule, Staat und Gesellschaft. Forschungsfragen waren und sind: Berufswege von Hochschulabsolventen; Übergangsprobleme zwischen Hochschule und Beruf; die Entwicklungen des Hochschulsystems; Entscheidungs- und Steuerungspotentiale innerhalb der Hochschule; Hochschulen in Entwicklungsländern; Methoden der →Evaluation von →Studiengängen; Konzepte für praxisorientierte Studienangebote; Studienbedingungen und Lehr-/Lernprozesse; die internationale →Mobilität von Studierenden; die berufliche Situation von Hochschulpersonal, insbesondere die von Frauen; Organisationsformen der →Forschung. Ein großer Teil der Untersuchungen beinhaltet internationale Vergleiche. <http://www.uni-kassel.de/wz1/>

**Wissenschaftliche Weiterbildung** →Weiterbildung, wissenschaftliche

**Wissenschaftsmanagement:** Orientierung wissenschaftsorganisatorischer Prozesse am ökonomischen Prinzip. Zu Einzelheiten →Hochschulmanagement.

**Wissenschaftsmarkt:** Ökonomischer Ort des Tausches von wissenschaftlichen Ideen und Konzepten, auf dem sich durch Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage Preise bilden.

**Wissenschaftsrat:** Zur Beratung von Bundesregierung und Landesregierungen 1957 gegründetes Gremium mit Sitz in Köln. Der W. hat die Aufgaben, Empfehlungen zur inhaltlichen und strukturellen Entwicklung der Hochschulen und der →Wissenschaft zu geben, nach dem →Hochschulbauförderungsgesetz Stellungnahmen zur →Gemeinschaftsaufgabe →Hochschulbau abzugeben, Forschungsinstitute und Fächer zu evaluieren (→Evaluation), Empfehlungen zur Errichtung von Sonderforschungsbereichen zu erarbeiten und →Privathochschulen institutionell zu akkreditieren (→Institutionelle Akkreditierung). Der W. hat 54 Mitglieder: 32 Wissenschaftler/innen incl. einiger Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, die vom Bundespräsidenten berufen werden, bilden die Wissenschaftliche Kommission. 22 Mitglieder, die von den Regierungen des Bundes und der Länder entsandt werden, bilden die Verwaltungskommission. Beschlüsse fasst die Vollversammlung. <http://www.wissenschaftsrat.de>

**Wissenschaftstarifvertrag:** Bislang werden Angestellte im Wissenschaftsbereich nach →BAT beschäftigt. Dies geschieht nicht aus Gründen der Sachgemessenheit, sondern leitet sich aus dem Umstand ab, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen zum öffentlichen Sektor gehören, ihre Beschäftigten also öffentlich Bedienstete sind. Inhaltlich sind die Regelungen des BAT in vielen Punkten für die Spezifika des Wissenschaftsbetriebs unpassend bzw. dysfunktional. Daraus resultiert das Streben nach einem eigenständigen W. Jahrelang vornehmlich eine gewerkschaftliche Forderung, gibt es mittlerweile eine breite Unterstützung dieses Anliegens auch in der Politik, bei Interessengruppen wie der →HRK, den Universitätskanzlern und dem →Wissenschaftsrat. Der Berücksichtigung bedürfen in einem W. insbesondere folgende Spezifika des Wissenschaftsbetriebs: die Autonomiesituation der Hochschulen (→Autonomie); die Internationalität und die →Mobilität innerhalb des Wissenschaftsbetriebs; die Gestaltung der Schnittstellen zwischen →Wissenschaft und außerwissenschaftlichen Feldern; die Schwierigkeit der Output-Messung in →Forschung und Lehre mit den daraus folgenden Problemen individueller Leistungszurechnung; die besondere Arbeitssituation von Drittmittelbeschäftigten (→Drittmittelstellen); die besondere Arbeitssituation von Doktoranden (→Promotion) und Postdoktoranden; die angemessene Ausgestaltung von Funktionsstellen außerhalb der Professur.

**Wissensgesellschaft:** Bez. für eine Gesellschaft, deren sämtliche (ökonomischen, politischen, kulturellen usw.) Verhältnisse von wissensbasierten Prozessen durchformt werden. Der Begriff ist dann unpräzise, wenn damit der Anspruch erhoben wird, das allein prägende Merkmal einer Gesellschaft zu beschreiben.

**Wissensmanagement** →Knowledge Management

**Wissenstransfer:** Vermittlung von Kenntnissen in Bereiche, die nicht primär der Wissenserzeugung dienen, z.B. die Wirtschaft. Der W. zielt meist auf die Nutzenanwendung des →Wissens, z.B. in Gestalt des Technologietransfers.

**Workload:** Für das Erreichen eines bestimmten Lernergebnisses und Lernniveaus wird ein bestimmter Arbeitsaufwand pro Lehrveranstaltung bzw. →Modul seitens der →Studierenden angenommen. Dieser in Zeitstunden ausgedrückte erwartete studentische Arbeitsaufwand setzt sich zusammen aus: Kontaktstunden, gelenkter oder nicht gelenkter Vor- und Nachbereitungszeit, Zeiten für die Prüfungsvorbereitung sowie für die Prüfung selbst und schriftliche Hausarbeiten. In Übereinstimmung mit dem →ECTS orientiert sich die Vergabe von →Credits (Leistungspunkten) an dem gesamten Arbeitsaufwand bzw. W. der Studierenden. Laut Beschluss der →KMK vom 24.10.1997 soll für den Arbeitsaufwand eines Vollzeitstudiums eines Jahres eine Höchstgrenze von insgesamt 1.800 Stunden angesetzt werden. Der tatsächlich erbrachte Aufwand dürfte jedoch im Durchschnitt in einem Korridor zwischen 1.500 und 1.800 Stunden liegen.

# Y / Z

**Y-Modell** → Integrierte Studiengänge

**Zeitliche Spezialität** → Jährlichkeitsprinzip

**Zeitprofessuren:** Befristete Professuren, z.B. → Juniorprofessuren.

**Zeitverträge:** Im Wissenschaftsbetrieb sind Z., d.h. zeitlich befristete Arbeitsverträge, verbreiteter als in anderen Beschäftigungsbereichen. Dies betrifft (a) die Qualifikationsstellen, also Beschäftigungspositionen, auf denen die Beschäftigten ihre → Promotion oder → Habilitation anstreben, und (b) Projektstellen, d.h. Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen von Forschungsprojekten, die aus (zeitlich befristeten) → Drittmitteln finanziert werden. Auch die → Juniorprofessur ist zeitlich befristet, wobei hier auch eine Berufung in ein Beamtenverhältnis auf Zeit (→ Beamter) erfolgen kann. Der Abschluss eines Z. bedarf eines sachlichen Grundes, der im Arbeitsvertrag anzugeben ist.

**Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen:** Abk. ZVS. Rechtsfähige → Anstalt des öffentlichen Rechts mit Sitz in Dortmund, die von den Bundesländern getragen wird. Ihre Aufgabe ist es, Studienplätze an staatlichen Hochschulen in → Verteilungs- oder Auswahlverfahren (→ Allgemeines Auswahlverfahren) zu vergeben, Feststellungsverfahren sowie auf Antrag einzelner Länder spezielle Landesverfahren durchzuführen. Dabei soll sie einheitliche Maßstäbe im Zulassungsgeschehen sichern. Der Verwaltungsausschuß der Z. (Mitglieder sind je ein Vertreter der Hochschulministerien der Länder) beschließt darüber, welche → Studiengänge in das Verteilungs- oder Auswahlverfahren einbezogen bzw. aus diesen wieder herausgenommen werden, daneben über die → Kapazitätsverordnung. Vor der Beschlussfassung erfolgt jeweils eine Anhörung des Beirates der Z., dem aus jedem Land je ein Hochschulvertreter angehört. Für die Studiengänge, welche in das zentrale Verfahren einbezogen sind, organisiert die Z. bundesweit die Zulassung bzw. Ablehnung der Studienbewerber/innen; s.a. → Numerus clausus.

**Zertifizierung:** Zum → Qualitätsmanagement gehörendes Verfahren, das ermittelt, inwieweit bestimmte Zertifizierungsforderungen erfüllt sind, und bei dessen erfolgreichem Abschluss ein unparteiischer Dritter für eine Organisationseinheit

ein Zertifikat ausstellt, das diese Erfüllung bestätigt. Geeignet für standardisierbare Prozesse.

**Ziele:** In der Zukunft wünschenswerte Zustände, die qualitativ formuliert werden, dann aber mittels quantitativer Sollgrößen, welche in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind, operationalisiert werden müssen. Formuliert und operationalisierte Z. sind die zentrale Voraussetzung für die →Steuerung von Organisationen und für →Organisationsentwicklung. Unterschieden werden kann in strategische und operative Z., z.B. im Rahmen eines →Zielsystems. Primär- und Sekundärziele lassen sich im Rahmen einer Zielhierarchie ordnen. Organisationssoziologisch ist daneben zwischen offiziellen und inoffiziellen Z. zu differenzieren: Jede Organisation verfolgt neben den proklamierten Z. auch noch weitere, und die organisationale Funktionsweise erschließt sich dem Betrachter häufig erst, wenn er die inoffiziellen Z. in Rechnung stellt. Da nicht immer alle verfolgten Z. zueinander passen, kann es zu Zielkonkurrenzen und Zielkonflikten kommen.

**Zielsystem:** Z. gelangen dann auf die Hochschulreformagenda, wenn die Grenzen der →Kosten-Leistungs-Rechnung (KLR) offenkundig werden. Denn die KLR bildet die →Wirtschaftlichkeit ab, leistet eine Effizienzbetrachtung (→Effizienz) und fördert das Kostenbewusstsein (→Kosten). Doch die Effektivitätsdimension bleibt im Rahmen der KLAR unbeachtet (→Effektivität). Fragen danach, welche fachlichen →Ziele erreicht werden sollen, wann die Ziele als erreicht gelten können bzw. wie Zielerreichungsgrade festgestellt werden, lassen sich in diesem Rahmen nicht beantworten. Hierzu kann ein Z. hilfreich sein. Ein solches besteht aus einer Zielhierarchie, die sich aus mehreren Ebenen zusammensetzt: Die strategischen Ziele werden dem jeweiligen →Leitbild entnommen. Daraus sind operative Ziele abzuleiten. Um den Anschluss an die KLR herzustellen, werden die operativen Ziele mit sog. →Produkten unterlegt, die zugleich →Kostenträger sind. Diese wiederum müssen dann mit konkreten Maßnahmen unteretzt werden. Schließlich sind diese Maßnahmen mit Messgrößen bzw. →Indikatoren zu versehen, die es erlauben, den Erfolg resp. Misserfolg resp. Teilerfolg einer Maßnahme zu bestimmen. In einem nächsten Schritt sind die jeweiligen operativen Ziele prozentual hinsichtlich ihres Beitrages zur Erreichung des jeweiligen strategischen Ziels zu bewerten ( $\Sigma = 100\%$ ). Am Ende eines Berichtszeitraumes wird dann eine Bewertung in Prozent vorgenommen, wieweit die einzelnen operativen Ziele umgesetzt wurden. Sodann werden die Prozentzahlen – Anteil an der Erreichung des strategischen Ziels einerseits und Erfüllungsgrad der operativen Ziele andererseits – ins Verhältnis gesetzt. Über die abschließende Summierung lässt sich der Zielerreichungsgrad quantitativ bestimmen. Der Bezug auf Ziele erlaubt die Qualifizierung von Steuerungsprozessen, da über die Kosten hinaus steuerungsrelevante Informationen generiert werden.

**Zielvereinbarung:** Das Konzept kommt – dort als Management-by-objectives firmierend – aus der Wirtschaft. Es ist es ein Führungskonzept auf motivations-theoretischer Grundlage, bei dem Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen gemeinsam →Ziele und die Bewertungsmaßstäbe der Zielerreichung festlegen. Die Vereinbarung wird aus den übergeordneten Organisationszielen abgeleitet und berücksichtigt zugleich individuelle Ziele der Mitarbeiter/innen. Aus letzterem ergibt sich Motivation, aber auch aus der möglichst weitgehenden Delegation von Entscheidungskompetenz zur Zielumsetzung. Zielakzeptanz soll durch die Beteiligung an der Zielformulierung erzeugt bzw. erhöht werden. Im Hochschulbereich kommen derartige vertragsförmige Vereinbarungen sowohl zwischen Staat und einzelnen Hochschulen zur Herstellung von Planungssicherheit vor (→Hochschulverträge) wie hochschulintern als Z. zwischen jeweils einer über- und einer untergeordneten Ebene. In gemeinsam unterzeichneten Vereinbarungen legen bspw. die Hochschulleitung und ein →Fachbereich fest, welche Ziele der Fachbereich in den nächsten Jahren erreichen möchte bzw. soll. Die Hochschulleitung stellt die dafür benötigten Mittel bereit. Von der erfolgreichen Umsetzung der vereinbarten Ziele hängt dann die weitere Mittelzuwendung ab (→Leistungsindikatoren). Neben materiellen bieten Z. auch immaterielle Anreize, die sich in der Formel „Verbindlichkeit gegen →Autonomie“ zusammenfassen lassen: Die Selbstverpflichtung, kooperativ ausgehandelte Ziele auf selbstgewählten Wegen zu erreichen, bringt einen Gewinn an Entscheidungskompetenz. Voraussetzung dafür ist, dass die Wege zur Zielerreichung tatsächlich ins Belieben des Fachbereichs gestellt werden. Dies wiederum erfordert, dass Z. auch wirkliche Ziele vereinbaren und nicht detaillierte Maßnahmen.

**Zulassungsbeschränkungen:** Sämtliche Verfahren oder Auswahlkriterien, die für die Zulassung zu einem →Studiengang zusätzlich zur schulisch erworbenen Hochschulzugangsberechtigung angewandt werden, um die Anzahl der Einschreibungen zu begrenzen. Dazu zählen insbesondere der →Numerus Clausus, aber auch →Hochschuleingangsprüfungen, Ausleseverfahren und dgl.

**Zulassungsprüfung** →Hochschuleingangsprüfungen

**Zusatzqualifikation:** In →Bachelor- und →Master-Studiengängen ist die Erhöhung der Berufsbefähigung (→Employability) von zentraler Bedeutung. Die Vermittlung von berufsfeldbezogenen Zusatzqualifikationen (z.B. EDV, betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse, Fremdsprachen) umfasst in diesen →Studiengängen einen bestimmten Anteil des Gesamtcurriculums und wird unter oft unterschiedlichen Bezeichnungen (Optionalbereich, General Studies, Berufsorientierte Zusatzqualifikationen, Frei Kombinierbares Nebenfach etc.) zusammengefasst; s.a. →Schlüsselqualifikationen.

**ZVS** →Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen

**Zwangsexmatrikulation:** Einige Landeshochschulgesetze bzw. hochschulinterne Regelungen sehen die Z. vor, wenn die →Regelstudienzeit um eine bestimmte Zeitspanne (zwischen zwei Semestern und der doppelten Regelstudienzeit) überschritten wird (→Langzeitstudierende). Indem auf diese Weise Druck auf die →Studierenden ausgeübt wird, ihr Studium zielstrebig zu absolvieren, soll ein Beitrag zur Verkürzung der durchschnittlichen Studienzeiten geleistet werden. Ungenügend berücksichtigt lässt die Z. die individuell unverschuldeten Studienzeitverlängerungen. Diese entstehen insbesondere durch Unterausstattung der Hochschulen und die dadurch mangelnde →Studierbarkeit vieler →Studienprogramme sowie durch die Notwendigkeit, den Lebensunterhalt mittels studienbegleitender Erwerbstätigkeit zu sichern, soweit dieser nicht durch →BAFöG oder elterliche Unterstützung abgesichert ist.

**Zwischenprüfungen:** Prüfung im Rahmen eines Hochschulstudiums, die in →Magister- und →Lehramtsstudiengängen das Grundstudium abschließt (in →Diplomstudiengängen: Vordiplom; in medizinischen Studiengängen: Physikum). In der Regel wird die Z. nach 4 bis 6 Semestern abgelegt und besteht aus einer Kombination mündlicher Prüfungen und schriftlicher Klausuren. Teilweise oder ganz können diese Prüfungen studienbegleitend abgelegt werden. Die Benotung der Z. geht im allgemeinen nicht in die Endbewertung des Studiums ein; allerdings wird bei Stipendiaten oft die weitere Förderungswürdigkeit aus der Zwischenprüfungsnote abgeleitet.



## Verwendete Literatur

Die bei den Stichworten zu Organisationen angegebenen Internetadressen sind als Quellen herangezogen worden, ohne im folgenden Literaturverzeichnis im einzelnen ausgewiesen zu werden.

- ACQUIN (Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut): Pilotprojekt „Prozessqualität für Lehre und Studium – Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung“. Projektskizze, Bayreuth, Mai 2004.
- arf GmbH (Hg.): Doppik Hessen. Glossar, Wiesbaden, [http://doppik-hessen.de/lexikon.php?id\\_nav=44](http://doppik-hessen.de/lexikon.php?id_nav=44).
- Austrian Research Centers/Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Montanuniversität Leoben: Wissensbilanzierung für Universitäten. Auftragsprojekt für das BMBWK, 2001, URL: <http://www.weltklasse-uni.at/upload/attachments/137.pdf>.
- Aumayer, Jürgen/Hans-Martin Wacker: Den Kopf für das Wesentliche freihalten. Vergabe von IT-Leistungen durch Einrichtungen der Lehre und Forschung an professionelle Dienstleistungsunternehmen, in: *Wissenschaftsmanagement* 2/2000, S. 1-7.
- Avenarius, Hermann: Kleines Rechtswörterbuch, Freiburg i.Br. 1988.
- Bandemer, Stephan von/Bernhard Blanke/Frank Nullmeier/Göttrik Wewer (Hg.): Handbuch zur Verwaltungs-Reform, Leske + Budrich, Opladen 1998.
- Behrens, Thomas: Von der Kameralistik zum Globalhaushalt. Prinzipien der Haushaltsführung, in: Peer Pasternack (Hg.), Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg 2001, S. 25-34.
- Behrens, Thomas: Leistungsbezogene Mittelverteilung, in: Peer Pasternack (Hg.), Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg 2001, S. 68-77.
- Berchem, Theodor: Fremdkörper Hochschulrat, in: Deutscher Hochschulverband (Hg.), Streitfall Hochschulrat, Bonn 1998, S. 83-87.
- Bericht der Expertenkommission „Reform des Hochschuldienstrechts“, URL: <http://www.bmbf.de/deutsch/veroeff/presse/aktuell.htm>.
- Bischoff, Friedrich: Hochschul- und Wissenschaftsrecht von A-Z, München 1992.
- Bohn, Andrea/Gudula Kreykenbohm/Marion Moser/Anna Pomikalko: Handreichung zur Modularisierung und Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen. Erste Erfahrungen und Empfehlungen aus dem BLK-Modellversuchsprogramm „Modularisierung“, Bund-Länder-Kommission für Forschungsförderung und Bildungsplanung, Bonn 2002; auch unter <http://www.blk-bonn.de/papers/heft101.pdf>
- Braun, Dietmar: New Managerialism and the Governance of Universities in a Comparative Perspective, in: Dietmar Braun/Francois-Xavier Merrien (eds.), Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View, London/Philadelphia 1999, S. 239-261.
- Breinig, Helmbrecht/Jürgen Gebhardt/Berndt Ostendorf (Hg.): Das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem. Bildungskonzepte und Wissenschaftspolitik, LIT Verlag, Münster 2001.
- Brenzikofer, Barbara: Reputation von Professoren. Implikationen für das Human Resource Management von Universität, Rainer Hampp Verlag, München und Merig 2002.
- Bretschneider, Falk/Johannes Wildt (Hg.): Handbuch Akkreditierung von Studiengängen. Eine Einführung für Hochschule, Politik und Berufspraxis, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2005.
- Bude, Marianne/Werner Rehfeld/Thomas Seeger/Dietmar Strauch: Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation Bd. 2, 4. völlig neu gefasste Ausgabe, Verlag K.G. Saur, München 1997.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung: Grund- und Strukturdaten 2000/2001, Bonn/Berlin 2002.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: <http://www.gender-mainstreaming.net>
- Centre Européen pour l'Enseignement Supérieur CEPES: Glossary of Quality Assurance and Accreditation Terms, Bukarest 2003.
- Christian-Albrechts-Universität Kiel : Wissenschaftliche Weiterbildung – Career Center, URL: <http://www.careercenter.uni-kiel.de>
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hg.): Begriffe zum Qualitätsmanagement, Berlin 1995.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität: Qualitätslexikon, URL <http://www.quality.de/lexikon/monitoring.htm>
- Deutscher Akademischer Austauschdienst DAAD (Hg.): Begriffe aus Wissenschaft und Hochschule. Higher Education Terminology. Wörterbuch – Dictionary Deutsch-Englisch, English-German, 2. überarb. u. erw. Aufl., Bonn 1997.
- Deutscher Bundestag, Pressezentrum (Hg.): Glossar, URL <http://www.bundestag.de/interakt/glossar>
- Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt: Wissensbilanz 2001, Köln 2002.
- Europarat: ExpertInnengruppe für Mainstreaming, Mai 1998.
- Europäische Kommission: Europäisches System zur Anrechnung von Studienleistungen. ECTS-Handbuch, Brüssel 1998.
- Freimuth, Joachim/Jürgen Haritz/Bernd U. Kiefer (Hg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in lernenden Organisationen, Göttingen 1997.
- Fricke, Hans J.: KGSt-Handbuch Organisationsmanagement, o.O. [Köln] 1999.
- Gibbons, Michael/Camille Limoges/Helga Nowotny/Simon Schwartzman/Peter Scott/Martin Trow: The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies, Sage Publ., London 1994.
- Glossar, in: BLK-Verbundprojekt „Entwicklung eines Leistungspunktsystems an einer Hochschule in allen Fachbereichen (FH)“, <http://cps-verbund.ftw-berlin.de/glossar/glossar.htm>
- Gonschorrek, Ulrich: Personalmanagement, Berlin 1997.
- Grossmann, Ralph (Hg.): Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität, Springer Verlag, Wien/New York 1997.
- Gützkow, Frauke/Sabine Kiel/Torsten Bultmann: Eckpunkte für eine qualitative Studienreform, 1998, URL: [www.bdwi.org/texte/studienreform.htm](http://www.bdwi.org/texte/studienreform.htm)
- Häuser, Karl: Ist Hochschulbildung ein öffentliches Gut?, in: M. Zöllner (Hg.), Bildung als öffentliches Gut? Hochschul- und Studienfinanzierung im internationalen Vergleich, Stuttgart 1983, S. 15-33.
- Heidemann, Winfried: Lernendes Unternehmen, in: *Die Mitbestimmung* 7/1998, S. 62f.
- Hermanns, Arnold/Anton Glogger: Management des Hochschulsponsorings. Orientierungshilfen für die Gestaltung und Umsetzung von Sponsoringskonzepten an Hochschulen, Neuwied/Kriftel/Berlin 1998.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Service für Hochschulmitglieder, in: <http://www.hrk.de/113.htm>
- Hödl, Erich/Wolf Zegelin: Hochschulreform und Hochschulmanagement. Eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion, Marburg 1999.
- Hornbostel, Stefan: Wissenschaftsindikatoren. Bewertungen in der Wissenschaft, Westdeutscher Verlag, Opladen 1997.
- Ipal GmbH: Berliner Erfinderleitfaden. Von der Erfindung zum Patent, Berlin 2002.
- Jann, Werner: Staatliche Programme und „Verwaltungskultur“. Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit und des Drogenmißbrauchs in Schweden, Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich, Leske + Budrich, Opladen 1983.
- Jeserich, Wolfgang: Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren. München/Wien 1981.
- Kamiske, Gerd F./Jörg-Peter Brauer: Qualitätsmanagement von A-Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, München 1995.

- Kehm, Barbara M.: Vom Regionalen zum Globalen. Auswirkungen auf Institutionen, System und Politik, in: *die hochschule* 1/2003, S. 6-18.
- Kehm, Barbara M./Peer Pasternack: Interventionen in ein komplexes System überdurchschnittlich reformresistenten Charakters, in: dies., Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels, Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2001S. 205-239.
- Klima, Rolf/Ludger Viehoff (1977): The Sociology of Science in West Germany and Austria, in: R.K. Merton/J. Gaston (eds.), The Sociology of Science in Europe, London/Amsterdam, S. 145-192.
- Klostermeier, J. (1993): Hochschul-Ranking auf dem Prüfstand, Diplomarbeit, Universität Hamburg, unveröff.
- Kopp, Daniel: New University Management. Aktuelle Hochschulreformen am Beispiel der Universität Basel, hrsg. vom Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel, Basel 1998.
- Krems, Burkhardt (Hg.): Online Verwaltungslexikon. Management und Reform der öffentlichen Verwaltung, URL: <http://www.olev.de/>
- Krieger, Wolfgang: Budgetierung, leistungsbezogene Kennzahlen und Controlling, in: Peer Pasternack (Hg.), Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg 2001, S. 86-95.
- Krieger, Wolfgang: Hochschulentwicklungsplanung, in: Peer Pasternack (Hg.), Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg 2001, S. 115-124.
- Krüger, Hartmut: Der Hochschulrat aus verfassungsrechtlicher Sicht, in: Deutscher Hochschulverband (Hg.), Streitfall Hochschulrat, Bonn 1998, S. 69-82.
- Kuhne, Diethard: Personalmanagement unter Bedingungen budgetierter Haushalte, in: Peer Pasternack (Hg.), Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg 2001, S. 169-182.
- Kuhne, Diethard: Neues Steuerungsmodell und Mitbestimmung, in: Peer Pasternack (Hg.), Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg 2001, S. 207-214.
- Lotzkat, Nanne: Controlling ist mehr als nur Kontrolle, in: *Mitbestimmung* 9/1997, S. 62f.
- March, James G./Johan P. Olsen: A garbage can model of organizational choice, in: *Administrative Science Quarterly* 1/1972, S. 1-25.
- Metaplan Wörterbuch, URL <http://www.metaplan-trainings.com>
- Mey, Dorothea: New public management (NPM), in: Peer Pasternack (Hg.), Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg 2001, S. 35-41.
- Midekke, Martin: Koenig ist besser als König. Einige Autoren und medizinische Fachjournale aus Deutschland werden systematisch benachteiligt, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 3.2. 2002, S. 67.
- Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Hochschulreform von A-Z, Düsseldorf 1993.
- Naschold, Frieder/Jörg Bogumil: Modernisierung des Staates. New Public Management und Verwaltungsreform, Opladen 1998.
- Nietiedt, Thomas: Kommunikationspolitik für Hochschulen. Analyse und Instrumentarium, Frankfurt a.M./Berlin u.a. 1998.
- Oess, Attila: Total Quality Management. Die ganzheitliche Qualitätsstrategie, Wiesbaden 1993.
- Otto, Hansjürgen: Dienstvereinbarungen zum Globalhaushalt, in: Peer Pasternack (Hg.), Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg 2001, S. 215-231.
- Pasternack, Peer (Hg.): Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder, Marburg 2001.
- Projekt Verwaltungsmodernisierung NRW: Glossar Moderne Verwaltung, URL <http://www.moderne-verwaltung.nrw.de/service/glossar.html>

- Red. „aboutIT“ (Hg.): <http://thema.aboutit.de/view.php?ziel=/thema/informationstechnik/cal.html>
- Reform-Fakultäten: Wer macht was?, in: *Wirtschaft & Wissenschaft* 3/1999, S. 9.
- Rosenstiel, Lutz von: Kultur des Vertrauens. Unternehmenskultur und Wissenschaftsmanagement, in: *Wissenschaftsmanagement* 4/1999, S. 9-17.
- Sachse, Gerd-Uwe/Senden, Manfred: Wirtschaftlichkeitsrechnung in der Wissenschaft, in: *Wissenschaftsmanagement* 2/1999, S. 47f.
- Sandberger, Georg: Rechtsfragen der Organisationsreform der Hochschulmedizin, Leipzig 1996.
- Schaub, Horst/Karl G. Zenke: Wörterbuch zur Pädagogik, München 1995.
- Seiffert, Helmut/Gerard Radnitzky (Hg.): Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, München 1994.
- Senatsverwaltung für Finanzen/Senatskanzlei Berlin (Hg.): Verwaltungsmodernisierung im Land Berlin. Glossar, Berlin, URL <http://www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung/glossar.html>
- Siebert, Gunnar: Prozeß-Benchmarking. Methode zum branchenunabhängigen Vergleich von Prozessen, Berlin 1998.
- Stacey, Ralph D.: Unternehmen am Rande des Chaos. Komplexität und Kreativität in Organisationen, Stuttgart 1997.
- Stachle, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., München 1994.
- Stawicki, Michael: Qualitätsmanagement an Hochschulen. 9 Thesen samt Pro- und Epilog, in: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.), Evaluation und Qualitätssicherung an Hochschulen in Deutschland. Stand und Perspektiven, Bonn 1998, S. 215-222.
- Steinmetz, Ralf: Multimedia-Technologie. Grundlagen, Komponenten und Systeme. Berlin 1999.
- Stiftersverband startet neues Aktionsprogramm „ReformFachhochschulen“, in: *Wirtschaft & Wissenschaft* 2/2000, S. 4-7.
- Südkamp, Karin: Projektcontrolling. Definition – Nutzen – Relevanz für die Forschung, in: *Wissenschaftsmanagement* 4/1998, S. 50f.
- Teichler, Ulrich: Managementreformen an deutschen Hochschulen. Einige Betrachtungen aus der Distanz, in: Karl Ermert (Hg.), Hochschulmanagement. Perspektiven der „Organisationskultur“ der Hochschulen, Loccum 1998, S. 9-33.
- Thune, Christian: The European Systems of Quality Assurance. Dimensions of Harmonisation and Differentiation, in: *Higher Education Management* 3/1998, S. 9-25.
- Turner, George: Das Fischer Hochschullexikon. Unter Mitarbeit von Joachim Weber, Frankfurt a.M. 1994.
- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, Tübingen 1980.
- Welbers, Ulrich: Die Lehre neu verstehen – die Wissenschaft neu denken. Qualitätsentwicklung in der germanistischen Hochschullehre, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 1998.
- Westebbe, Achim/Ekkehard Winter/Oliver Trost: Hochschul-Sponsoring. Ein Leitfaden für die Sponsoring-Praxis an Hochschulen, Stuttgart 1997.
- Westermann, Klaus: Die lernende Organisation, in: *Die Mitbestimmung* 1/1997, S. 62f.
- Woodhouse, David: Quality and Quality Assurance, in: OECD/IMHE (Hg.), Quality and Internationalisation in Higher Education, Paris 1999, S. 29-44.
- Zechlin, Lothar: Globalhaushalte und Produktinformationen an Hochschulen. Anmerkungen zu dem „Neuen Steuerungsmodell“, in: *Kritische Justiz* 1/1996, S. 68-74.

*Die Autoren*

**Falk Bretschneider** M.A., Historiker, Lektor am Centre de recherches interdisciplinaires sur l'Allemagne (UMR 8131 EHESS-CNRS), Paris, 1999–2005 Mitglied des Akkreditierungsrates, Bonn. <http://www.falk-bretschneider.de>

**Peer Pasternack**, Dr. phil., Staatssekretär a.D., Forschungsdirektor am HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg. <http://www.peer-pasternack.de>