

**Evaluation der Strukturreform der
Technischen Universität München
und
Empfehlungen für das Bayerische Hochschul-
wesen**

Februar 2004

Professor Dr. Hans-Ulrich Küpper

Universität München und Direktor des Bayerischen Staatsinstituts für
Hochschulplanung und Hochschulforschung

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung

Dr. Seibold J. Noorda

Präsident der Universität Amsterdam

Professor Dr. Heinrich Ursprung

Staatssekretär a.D., Bern

Dr. h.c. Klaus von Trotha

Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-
Württemberg a.D.

1 Zusammenfassende Würdigung

Die Technische Universität München (TUM) hat die durch die Experimentierklausel des Bayerischen Hochschulgesetzes möglich gewordenen Reformschritte entschlossen umgesetzt. Ihr Bestreben geht dahin, den Reformprozess weiter zu führen mit dem Ziel, im Wettbewerb unter den Technischen Universitäten schon in naher Zukunft in der Spitzengruppe mitzuhalten.

Nach Meinung der Gutachtergruppe müssen hierfür allerdings noch weitere Voraussetzungen erfüllt sein: die TUM braucht Organisationsautonomie, Finanzautonomie und Personalautonomie. Das bedeutet Verlagerung von Verantwortung in die Universität. An einer ganzen Reihe ausländischer Technischer Hochschulen von Weltrang – nicht nur in den USA – sind diese Voraussetzungen ganz oder annähernd erfüllt. Man spricht bei ihnen zu Recht von Elite-Universitäten.

Gefragt ist jetzt die Bereitschaft der TUM, die große Eigenverantwortung wahrzunehmen, die mit der so verstandenen Autonomie einhergeht; nach Meinung der Gutachtergruppe ist die Bereitschaft der TUM dazu vorhanden. Gefragt ist sodann der politische Mut von Parlament und Regierung des Freistaates Bayern, den an der TUM erfolgreich eingeleiteten Reformprozess nicht auf halbem Wege anzuhalten, sondern durch großzügige Verlagerung von Zuständigkeiten von den Ministerien in die Universität fortschreiten zu lassen.

2 Aufgabenstellung

Die Technische Universität München hat die so genannte Experimentierklausel (Art. 135) des Bayerischen Hochschulgesetzes für sich in Anspruch genommen. Mit Rechtsverordnung wurden in der Folge neuartige Organisations- und Leitungsstrukturen eingeführt, die mit Wirkung vom 01.01.1999 an der TU München in Kraft sind. Die Universität hat nach § 2 der Verordnung zur Regelung der Organisation der TU München über die gesammelten Erfahrungen zu berichten.

Verwaltungsrat und Hochschulleitung haben beschlossen, die umfangreichen Strukturreformmaßnahmen durch auswärtige Experten unabhängig begutachten zu lassen, um diese in den Bericht einfließen zu lassen. Berufen wurden

- Prof. Dr. Hans-Ulrich **Küpper**, Universität München und Direktor des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulplanung und Hochschulforschung
- Prof. Dr. Detlef **Müller-Böling**, Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung
- Dr. Seibold J. **Noorda**, Präsident der Universität Amsterdam
- Prof. Dr. Heinrich **Ursprung**, Staatssekretär a.D., Bern
- Dr. h.c. Klaus **von Trotha**, Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg a.D.

Die Gutachtergruppe hat sich ihr Urteil auf der Basis vorliegender Materialien ebenso wie in intensiven Gesprächen mit Mitgliedern des Universitätsrats, des Senats, der Hochschulleitung und der Dekane gebildet. In die Urteile fließen die umfangreichen Erfahrungen der Gutachter ein, die sie an den verschiedenen Hochschulen und in unterschiedlichen Hochschulsystemen gesammelt haben.

Die vorliegenden Analysen und Empfehlungen richten sich an die Entscheidungsträger der TU München ebenso wie an die politisch Verantwortlichen im Freistaat Bayern.

3 Analyse der vorliegenden Organisationsstruktur an der TU München

Seit 1999 haben die Gremien der TU München mit ihren jeweiligen Kompetenzen nach Bayerischem Hochschulgesetz und der Verordnung zur Regelung der Organisation der Technischen Universität München eine bayernweit, teilweise deutschlandweit einzigartige Stellung.

An der TU München wurde eine konsequente Trennung von Entscheidungs- und Aufsichtsfunktionen angestrebt. Dazu wurde ein Verwaltungsrat, bestehend aus dem Senat und einem Hochschulrat (9 Hochschulmitglieder, 8 externe Mitglieder) als Aufsichts- und Kontrollorgan, einschließlich der Verantwortung für strategische Orientierungen eingerichtet. Das Präsidium ist für die strategische und operative Entscheidungsebene zuständig, teilweise in Zusammenarbeit mit der Erweiterten Hochschulleitung (Dekane der Fakultäten). Das Organisationsmodell soll eine schlanke operativ-strategische Führung ermöglichen, die mit Gestaltungsfreiräumen ausgestattet ist und in der Erweiterten Hochschulleitung die Stimmen der unterschiedlichen Fakultäten aufnimmt.

4 Bewertung

Bei der Bewertung zu der intendierten und der vorgefundenen Struktur kommt die Gutachtergruppe zu einem insgesamt positiven Urteil. Sie sieht aber in etlichen Teilbereichen auch Schwächen und Notwendigkeiten für Weiterentwicklungen. Im Einzelnen geht es um die folgenden Punkte:

4.1 Entscheidungsverantwortung und Aufsichtsfunktion

- Mit der neuen Organisationsstruktur ist es der TU München gelungen, durch die Abschaffung von Kommissionen und gleichzeitig der Fixierung eines verbindlichen Maßes an Beratungs-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten für Senat, Hochschulrat und (erweiterte) Hochschulleitung die Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und die Hochschule entscheidungsfähiger zu machen.
- Die Trennung von Entscheidungs-, Beratungs- und Kontrollfunktionen ist gelungen und in der Hochschule allgemein akzeptiert.
- Die Subsidiarität wird durch eine große Autonomie der Fakultäten gelebt.
- Der Einbezug der Gruppen, insbesondere auch der Studierenden ist gelungen. Sie empfinden sich als besonders unabhängig. Ihr Vorschlagsrecht etwa bei der Bestellung von Studiendekanen ist positiv hervorzuheben, da studentische Interessen, Erfahrungen und Kompetenzen für die Gestaltung und Qualitätssicherung von Studium und Lehre von zentraler Bedeutung sind.

4.2 Erweiterte Hochschulleitung – Dekane

- Die Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultätsleitungen sind sehr positiv zu beurteilen. Mit den meisten Fakultäten ist hierdurch eine tragfähige Vertrauensbasis entstanden.
- Allerdings scheint in den einzelnen Fakultäten das Verhältnis Dekanat - Hochschulleitung unterschiedlich gut ausgeprägt und lässt daher noch keine einheitliche Linie erkennen.

- Die Erweiterte Hochschulleitung (EHL) ist noch in der Entwicklung und hat als Gremium ihr Selbstverständnis noch nicht abschließend gefunden. Das ist auch nicht einfach, da sie einerseits die Gesamtentwicklung der Universität bedenken muss, andererseits aber auch die fakultätsbezogenen Interessen durch sie repräsentiert werden. Deutlicher konturiert werden sollten daher insbesondere die unterschiedlichen Rechte und Pflichten, Entscheidungs- und Beratungskompetenzen.
- Zwar hat die EHL bei den Dekanen den Prozess zu universitätsbezogenem Denken und Handeln verstärkt, fakultätsbezogenes Denken ist aber oft noch sehr stark vorherrschend.
- Staatliche Genehmigungsvorbehalte in Organisationsfragen, etwa bei der Professionalisierung der Dekane durch Änderung von Amtsdauer, Wahlverfahren, Schaffung von Stäben und Besoldung der Dekane sind der Profilierung, Selbstverantwortung und Innovationsbereitschaft nicht dienlich. Auf sie sollte deshalb verzichtet werden.

4.3 Verwaltungsrat - Hochschulrat – Senat

- Der Hochschulrat arbeitet nicht nur aufgrund der formellen Zuständigkeiten sehr effektiv, sondern auch aufgrund der Fähigkeiten der Mitglieder, Problemlagen feinfühlig einzuschätzen und universitätsadäquat umzusetzen.
- Die Informationsrechte und –pflichten sind zweckmäßig verteilt und werden von den Beteiligten auch angemessen genutzt.
- Für einige Mitglieder der Gutachtergruppe erscheint die Dreiteilung der Konstruktion in Verwaltungsrat, bestehend aus Hochschulrat und Senat nur schwer nachvollziehbar und nicht konsequent durchgeführt. Sinn ergäbe nach dieser Auffassung ein Hochschulrat, bestehend aus entweder nur externen Mitgliedern oder aus internen und externen Mitgliedern. Die Funktion des Senats wird durch eine Stärkung der Funktion der Hochschulleitung insbesondere bei Berufungen entbehrlich bzw. müsste grundlegend neu überdacht werden.
- Dagegen haben die Hochschulmitglieder die bestehende Konstruktion zumeist gelobt: Der Senat befasse sich vornehmlich mit der Qualitätssicherung bei Berufungen und nehme diese Aufgabe sehr verantwortlich

war. Der Verwaltungsrat beschäftige sich mit den grundlegenden Strukturfragen und Wahlen der Hochschulleitung und tage unter Einschluss der externen, hochrangigen Mitglieder mit straffer Tagesordnung sehr effizient.

- Der Senat ist das einzige Gremium auf Hochschulebene, in dem alle Gruppen der Universität vertreten sind. Er ist damit der „Resonanzboden“ der Hochschule, in dem unterschiedliche Ansprüche, Sichtweisen und Perspektiven zum Ausdruck kommen können.
- Die Gutachter sind daher im Ergebnis zu der Auffassung gekommen, dass die gewählte Konstruktion nicht generell, aber unter Berücksichtigung der derzeitigen Situation an der TU München angemessen ist und vorerst beibehalten werden sollte.

4.4 Berufungen

- Die ministerielle Einflussnahme auf Inhalt und Form von Berufungsverfahren unter Einschluss von Ausschreibungs- und Besetzungsverfahren sowie Ausstattung ist zu stark ausgeprägt. Da Berufungen mehr als alles andere die Qualität und Leistungsfähigkeit bestimmen, gehören sie in erster Linie in die Selbstverantwortung der Hochschule.
- Innerhalb der Hochschule ist die Entscheidungskompetenz bei den Berufungsverfahren zu stark bei Fakultäten und Senat verankert. Spitzenuniversitäten im Ausland weisen unter den Gesichtspunkten der Strategieorientierung, der Innovation und der Qualitätssicherung bei den Berufungsverfahren der Hochschulleitung ein größeres Gewicht zu.
- Zwar hat die Hochschulleitung durch einen von ihr benannten Berichterstatter bereits indirekten Einfluss auf die Berufungsverfahren. Dieser erscheint der Gutachtergruppe in Übereinstimmung mit verschiedenen Äußerungen aus der Hochschule aber nicht als hinreichend.
- Die Qualitätssicherung wird derzeit in erster Linie durch den Senat vorgenommen. Die Gutachtergruppe hat den Eindruck gewonnen, dass die Mitglieder mit dieser einzigen dem Senat noch verbliebenen bedeutsamen Aufgabe über alle Gruppen hinweg sehr verantwortlich umgehen. Diese Aufgabe würde dann noch an Bedeutung gewinnen, wenn die Gesamtverantwortung bei der Hochschulleitung läge.

4.5 Informations- und Kommunikationskultur

Die Gutachtergruppe hat eine offene und gut organisierte Informations- und Kommunikationskultur angetroffen, die von den Personen ebenso wie von den Strukturen ausgeht. Sie scheint alle Gremien und Gruppen, auch die Studierenden anders als an vielen deutschen Hochschulen einzuschließen. Dazu gehören beispielsweise:

- ein eigenes Büro des Hochschulrats,
- Protokollaustausch zwischen den Gremien und
- informelle Treffen zwischen der Hochschulleitung und den Gremien-Vorsitzenden.

4.6 Innovationskraft

Die Strukturen an der TU München haben zu einer großen, von den verschiedensten Stellen anerkannten Reformfähigkeit dieser Hochschule geführt. Als Beispiele sind zu nennen:

- die strukturelle und strategische Neuausrichtung der Fakultäten etwa durch die Matrixorganisation an der Fakultät Weihenstephan und den Aufbau einer neuen Fakultät Wirtschaftswissenschaften über die Umwidmung von Ressourcen,
- Eignungsfeststellungsverfahren zur Findung derjenigen Studierenden, die hohe Aussichten auf einen erfolgreichen Studienabschluss erwarten lassen,
- gute Vernetzung der TU München mit Gesellschaft,
- originelle und erfolgreiche Fundraising-Kampagne.

4.7 Verhältnis zum Staat

Die Gutachtergruppe steht unter dem Eindruck, dass Bürokratie und Ministerien die Handlungsfreiheit der TU München zu sehr einschränken. Mangelnde Kompetenzverlagerung vom Ministerium in die Hochschulen führt zu einer unzureichenden Durchführbarkeit notwendiger Entscheidungs- und Planungsprozesse. Dies widerspricht den Grundsätzen des New Public Ma-

nagement, die sich für die Schaffung leistungsfähiger Strukturen bei öffentlichen Institutionen als zweckmäßig erwiesen haben.

Im Einzelnen kommt die Gutachtergruppe zu folgenden Einschätzungen:

- Begrüßenswert sind die Ansätze zur Flexibilisierung der Haushalte. Allerdings ist man damit von einer echten Globalzuweisung noch deutlich entfernt.
- Mit den über zwei Jahre fixierten Budgets, steigt die Planungssicherheit bereits an. Sie muss aber in einem nicht kurzfristig orientierten Aufgabenfeld, wie es Forschung und Lehre darstellen, über einen längeren Zeitraum bestehen. Ohne ausreichende Planungssicherheit kann eine Hochschule schwer die Strukturen schaffen und das Personal bei Wissenschaftlern und Studierenden an sich binden, mit denen sie den Wettbewerb mit den besten internationalen Hochschulen aufnehmen kann.
- Besonders negativ wirken sich die staatlichen Restriktionen auf den Einsatz der Finanzmittel bei der Ausstattung von Professuren oder bei der Schaffung und Verwendung zentraler Führungsreserven aus.
- Eine adäquate Besoldung der Mitglieder der Hochschulleitung und der Dekane ist durch die bisherige Deckelung erheblich erschwert. Eine – weitere - Professorenbesoldungsreform ist in Verbindung mit einer zunehmenden Flexibilisierung und Globalisierung der Haushalte dringend notwendig.

5 Empfehlungen

Das Ziel eines qualitätsorientierten Wettbewerbs verlangt durchgreifende Veränderungen der Rahmenbedingungen des Hochschulsystems. Die Hochschulen benötigen erweiterte Spielräume für ein flexibles und eigenverantwortliches Handeln. Dies kann nur erreicht werden, wenn ihre institutionelle **Autonomie** gestärkt und ihre Abhängigkeit von staatlicher Prozesssteuerung vermindert wird. Hierzu ist es erforderlich, Zuständigkeiten, die bislang von den Ministerien wahrgenommen werden, an die Hochschulen zu verlagern.

Ziel muss die Vollrechtsfähigkeit der Hochschulen sein, in der die staatlichen Aufgaben auf die Körperschaft übertragen sind.

Für das gesamte Hochschulsystem kann ein derartiges Ziel nur schrittweise erreicht werden. Auch der Freistaat Bayern hat diesen Prozess der Deregulierung bereits eingeleitet. Gleichzeitig hat die TU München den Freiraum konstruktiv angenommen und ist bereit, stärkere Verantwortung zu übernehmen. Weitere planmäßige Schritte sind jetzt angezeigt.

Die Gutachtergruppe kommt daher zu folgenden konkreten Empfehlungen, wie die Autonomie in **organisatorischen, finanziellen** und **personellen** Angelegenheiten auszuweiten ist und die TU München sich hierauf intern einzustellen hat.

5.1 Organisationsautonomie

5.1.1 Empfehlungen zur Hochschulleitung

- Eine kollegiale, voll professionalisierte Hochschulleitung mit zwei bis drei Vizepräsidenten wird empfohlen, in der die einzelnen Mitglieder (einschließlich des Kanzlers) Ressortverantwortung übernehmen.
- Die Ressorts ebenso wie die Amtszeiten sind nicht gesetzlich vorzuschreiben, sondern in der Grundordnung (Amtszeit) bzw. im Geschäftsverteilungsplan (Ressort) des Präsidiums festzulegen.
- Mit der Ressortverantwortung der Präsidiumsmitglieder verbunden ist die Verantwortung über die zugehörigen Teile der Universitätsverwaltung.

- Das Amt des Kanzlers (Vizepräsident für Finanzen, Personal, Liegenschaften o.ä.) sollte ein den übrigen Vizepräsidenten gleichgestelltes Wahlamt werden. Die spezifische Verantwortung für den Haushalt bleibt davon unberührt.
- Auch für die Vizepräsidenten sollte – wie bereits für den Präsidenten und den Kanzler – die Rekrutierung von außerhalb der Hochschule möglich sein.
- Die Wahl des Präsidiums sollte – wie bisher vorgesehen – durch die externen und internen Mitglieder des Verwaltungsrats erfolgen, wobei ein Vorschlagsrecht des Präsidenten für die Vizepräsidenten sinnvoll ist.

5.1.2 Empfehlungen zu den Dekanen

Die Gutachtergruppe ist der Auffassung, dass auch die Dekane zu professionalisieren sind. Die Rekrutierung muss hochschulintern und –extern erfolgen können. Im Einzelnen ergeben sich daraus die folgenden weiteren Empfehlungen:

- Die Dekane bedürfen der doppelten Legitimation durch die Fakultät und den Präsidenten. Über die derzeitige Mitsprache bei der Erstellung der Vorschlagsliste hinaus muss der Präsident daher aktiv an der Auswahl mitwirken können, indem er ein Vorschlagsrecht hat, seine Zustimmung erforderlich ist oder er den Dekan ernennt.
- Die primäre Aufgabe der Dekane sollte in enger Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung die langfristige Strategieplanung für die Fakultäten darstellen.
- Dazu ist analog zur Hochschulleitung eine Fakultätsleitung (Dekan, Prodekan, Studiendekan) notwendig, die auch eine angemessene Ressourcenausstattung (Referenten, Sekretariat, Fakultäts-Servicebüro) mit einschließt.
- Eine angemessene Besoldung ist zu ermöglichen.
- Im Zusammenhang mit diesen Maßnahmen empfiehlt die Gutachtergruppe, über eine sinnvolle Anzahl der Fakultäten nachzudenken. Übergeordnete Fakultäten könnten Ingenieur-, Natur-, Kulturwissenschaften und Medizin sein. Es wären somit nur noch vier Dekanate notwendig.

5.1.3 Empfehlungen zur Erweiterten Hochschulleitung

- Dem Gleichgewicht und der Balance zwischen zentralen und dezentralen Rechten und Pflichten ist in jeder Organisation eine besondere Beachtung zu schenken. Durch die Professionalisierung der Dekane erfahren die Fakultäten ebenso wie die erweiterte Hochschulleitung gegenüber dem Präsidium eine im Sinne der Balance of Power wünschenswerte Stärkung. Zusätzliche Empfehlungen sind daher nach Ansicht der Gutachtergruppe entbehrlich.

5.1.4 Empfehlungen zum Verwaltungsrat

- Die Gutachtergruppe ist der Auffassung, dass eine Besetzung des Verwaltungsrats durch hochrangige externe Vertreter das Ziel sein sollte.
- Eine zu lösende Frage liegt darin, wie bei weitgehender Autonomie der Hochschule der Einfluss ihres Trägers über Parlament und Ministerium geregelt wird. Es ist zu prüfen, inwieweit dieser über gesetzliche Rahmenbedingungen hinaus beispielsweise durch die Auswahl von Mitgliedern des Aufsichtsorgans oder die unmittelbare Entsendung bestimmter Mitglieder zu wahren ist.
- Die vorliegende Lösung mit internen und externen Mitgliedern hat sich jedoch an der TU München im Gegensatz zu anderen Standorten bewährt. Sie sollte daher vorerst beibehalten werden.

5.2 Finanzautonomie

5.2.1 Empfehlungen zu Globalhaushalten

- Der Freistaat Bayern wird aufgefordert, seine Hochschulen mit einem Globalzuschuss zu finanzieren. Nur so sind die im internationalen Wettbewerb notwendigen Freiräume bei den Entscheidungen im Personal-, Sachmittel- und Investitionsbereich zu realisieren. Ein echter Globalzuschuss kann mit drei Haushaltstiteln für eine Hochschule auskommen (Zuschuss für laufende Zwecke, Investitionen, Hochschulbauförderungsmittel) und muss eine Rücklagenbildung ohne Einschränkungen ermöglichen. An die Stelle der Titel muss ein aussagefähiges, ergebnisorientiertes Berichtswesen der Hochschulen treten.

- Der Stellenhaushalt ist aufzuheben. Dies gilt auch für die Beamtenstellen durch Entbeamtung aller Stellen oder Auslaufen des Beamtentums an den Hochschulen.
- Der Globalzuschuss muss über einen mehrjährigen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren in seinem Grundumfang werthaltig gesichert werden, um Planungssicherheit in einem Aufgabenfeld zu schaffen, das wie bei der Forschung und Lehre immer mittelfristig angelegt sein muss.
- Der Zuschuss an die einzelne Hochschule muss sich bei einer landesweiten leistungsbezogenen Mittelvergabe aus einem aufgabendefinierten, leistungsbezogenen und innovationsorientierten Anteil ergeben.
- Hierzu sind Zielvereinbarungen zwischen der Hochschule und dem Freistaat Bayern abzuschließen und das Instrument der Finanzierungsformel zu nutzen. Es bedarf eines konsistenten Gesamtfinanzierungsmodells, in dem diese Instrumente aufeinander abgestimmt sind.
- Globalhaushalte sind eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Flexibilität und Handlungsfähigkeit der Hochschule. Parallel ist eine substanzielle Reduzierung der staatlichen Genehmigungsvorbehalte und Mitspracherechte in Lehre und Forschung vorzusehen.

5.2.2 Empfehlungen zum Eigentum an Grund und Boden

- Die Immobilien sollten auf die Hochschulen übertragen werden mit allen Rechten und Pflichten. Angesichts des fortgeschrittenen Zustands in den Managementfähigkeiten der TU München sollte mit dieser Universität ein Pilotversuch unternommen werden.
- Für eine Übergangszeit von etwa zehn Jahren kann es sinnvoll sein, dem Freistaat Bayern noch ein Mitspracherecht beim Verkauf und der Beleihung von Immobilien einzuräumen.
- Es liegt im selbst verstandenen Interesse der Hochschule, mit der Übernahme der Liegenschaften auch das Instrumentarium der betriebswirtschaftlichen Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen. Die Möglichkeiten hierfür sind zu schaffen.

5.2.3 Empfehlungen zu Studiengebühren bzw. Studien- oder Bildungsbeiträgen

- Der Bayerischen Staatsregierung wird empfohlen, nach einem entsprechenden Urteil des Bundesverfassungsgerichts die Hochschulen zu ermächtigen, nicht zu verpflichten, Studiengebühren bzw. -beiträge zu nehmen.
- Diese Ermächtigung muss an die Bedingung geknüpft sein, dass die Hochschulen durch Stipendien, Darlehen oder andere Instrumente sicherstellen, dass kein die Leistungsanforderungen erfüllender Studierender am Studium gehindert wird (Sozialverträglichkeit). Zu empfehlen sind darüber hinaus landesweite Darlehenssysteme, institutionalisiert etwa über die Landeszentralbank.
- Die TU München hat bereits in der Vergangenheit erhebliche Anstrengungen unternommen, wegweisende Konzepte zur Qualitätsverbesserung und Sozialverträglichkeit von Studiengebühren zu entwickeln. Ihr könnte bei der sozialverträglichen Einführung von Studiengebühren eine Pilotfunktion in Deutschland zukommen.

5.3 Personalautonomie

5.3.1 Empfehlungen zu Dienstherreneigenschaften

- Im Rahmen der Personalautonomie muss den Hochschulen insbesondere die Dienstherreneigenschaft sowie die Tarifhoheit übertragen werden. Hierdurch können ihre Flexibilität in Personalangelegenheiten erhöht, der Prozess der Profilbildung und Wettbewerbsorientierung im Hochschulbereich gefördert und die Herausbildung leistungsorientierter Vergütungsstrukturen unterstützt werden. Ziel ist die Entwicklung einer flexiblen hochschuleigenen Personalpolitik.
- Im Rahmen ihrer Dienstherreneigenschaft sind Hochschulen auch für die Personalentwicklung zuständig. Es liegt im eigen verstandenen Interesse einer autonomen, wettbewerbsorientierten und profilierten Hochschule, professionelle Personalentwicklungsarbeit auch im wissenschaftlichen wie nichtwissenschaftlichen Bereich zu leisten.

5.3.2 Empfehlungen zu Berufungen

- Zur Gestaltung von zukunftsorientierten Berufungen empfiehlt die Gutachtergruppe dringend, die Hochschulleitung stärker in den Ablauf und das Verfahren von Berufungen einzubinden.
- Das Präsidium muss die Verfahrenshoheit über die Berufungen erhalten, wobei das Initiativrecht für neue Professuren sowohl bei der Fakultät wie bei der Hochschulleitung liegen kann. Die Zusammensetzung der Berufungskommission hat dann einvernehmlich zwischen Fakultät und Präsident zu erfolgen, wobei externen Kommissionsmitgliedern ein besonderes Augenmerk geschenkt werden sollte.
- Die Sicherung der Qualität von Listenvorschlägen kann weiterhin in der Verantwortung des Senats liegen, der diese Aufgabe nach Auffassung der Gutachtergruppe auf hohem Niveau betreibt.
- Mit professionalisierten Dekanen kann die Qualitätssicherung auch von der erweiterten Hochschulleitung übernommen werden. Nur die Gesamtstrategie der Berufungspolitik sollte dann noch vom Aufsichtsgremium Senat „überwacht“ werden.
- Dem Präsidenten sollten die Aufgaben der Berufung und der Ernennung vom Staat übertragen werden. Ihm obliegt damit die letztliche Verantwortung für Qualität, Strategiekonformität und Innovation der neu zu Berufenden.
- Hierzu ist auch eine weitgehende Flexibilität der Personalhaushalte an Hochschulen erforderlich, die durch den Übergang zu Globalhaushalten für die Hochschulen unterstützt wird: Im Rahmen gegebener Budgets können Personal- und Sachressourcen gegeneinander abgewogen und substituiert werden. Diese Flexibilität kann von den Hochschulen für eine attraktive und wettbewerbsfähige Ausgestaltung vorhandener oder zu besetzender Stellen (bei Bleibe- und Berufungsverhandlungen), für die Schaffung neuer Stellen durch interne Umschichtungen oder für die Zahlung befristeter Leistungs- oder Belastungszulagen genutzt werden.