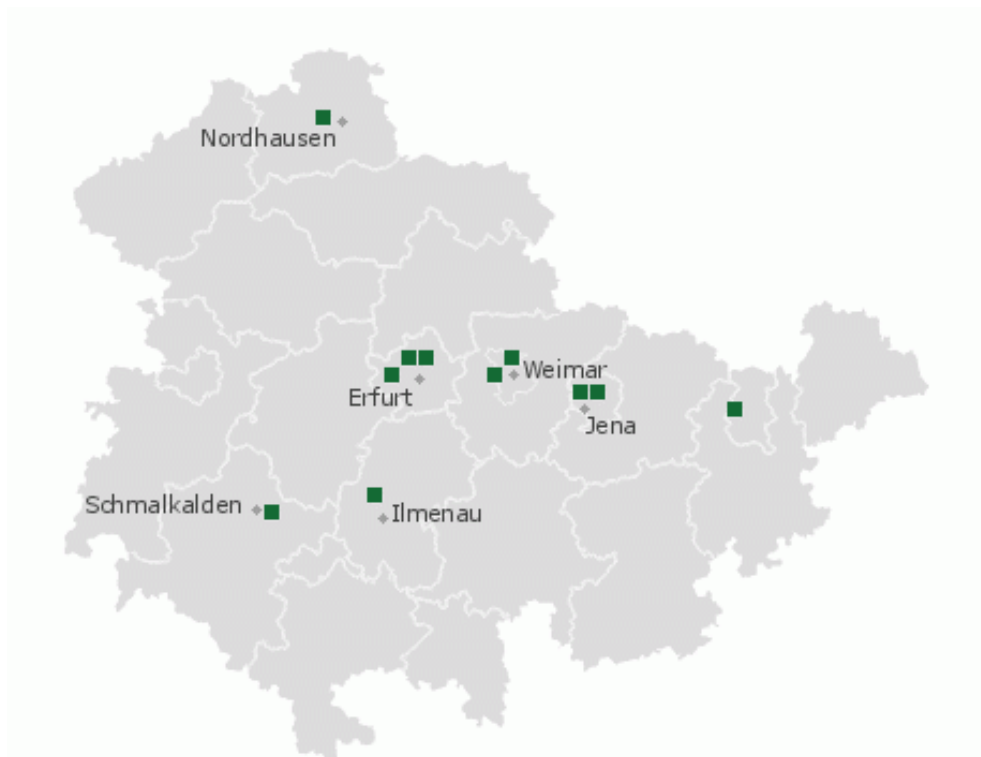


»Campus Thüringen« – Perspektive durch Kooperation

Benjamin-Immanuel Hoff / Christian Schaft

unter Mitarbeit von Sebastian Reinfeldt



Das Gutachten wurde erstellt im Auftrag
der Fraktion Die Linke im Landtag Thüringen.

Impressum

MehrWertConsult - Strategieberatung & Organisationsentwicklung

Straßburger Straße 11, 10405 Berlin

Tel.: +49 (0)30 2023 8802

Mobil: +40 (0)17 9290 8379

kontakt@mehrwertconsult.de

<http://www.mehrwertconsult.de>

Inhalt

Tabellenverzeichnis	6
Abbildungsverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
Auftrag und Vorgehensweise	12
Management Summary	14
A. Struktur und Rahmenbedingungen des Thüringer Wissenschaftssystems	29
A.1 Hochschulen	30
A.1.1. Universitäten	32
A.1.2. Musikhochschule	33
A.1.3. Fachhochschulen	34
A.1.4. Staatliche Studienakademie	35
A.1.5. Sonstige Hochschulen	35
A.2 Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen	36
A.3 Studierende, Studienplätze und Absolventen	39
A.4 Hochschuleausgaben und -personal	42
A.5 Hochschulfinanzierung und -steuerung	46
A.6 Hochschulentwicklungsplanung und -begutachtung	51
A.6.1. Strategische Hochschulentwicklungsplanung Thüringen 2020	52
A.6.2. Strategische Hochschulentwicklung aus Sicht der CDU Thüringen	60
A.7 Technologie- und Innovationspolitik	62
A.7.1. Trendatlas 2020	63
A.7.2. Wirtschafts- und Innovationsrat Thüringen	67
A.7.3. Landesprogramm ProExzellenz	67
A.7.4. Weitere Maßnahmen der Innovations- und Technologiepolitik	70
A.7.5. Empfehlungen	71
A.8 Demographische, wirtschaftliche, finanzielle Rahmenbedingungen	72
A.8.1. Demographische Entwicklung	72
A.8.2. Expertenkommission Funktional- und Gebietsreform	73
A.8.3. Wirtschaftliche Entwicklung	74
A.8.4. Finanzielle Entwicklung	76
B. Zusammenarbeit in der Wissenschaftsregion Mitteldeutschland	80
B.1. Länderkooperation – zweitbeste Lösung nach der Länderfusion	82
B.2. Initiative Mitteldeutschland	88

B.3. Wissenschaftsregion Mitteldeutschland	91
C. Hochschulfinanzausgleich	99
C.1. Regionalwirtschaftliche Effekte von Hochschulen	101
C.2. Hochschulfinanzausgleich nach Schweizer Vorbild.....	106
D. Empfehlungen zu einzelnen Hochschulstandorten und -prozessen.....	109
D.1. Strategische Hochschulsteuerung	109
D.1.1. Parlamentarische Hochschulsteuerung.....	110
D.1.2. Hochschulinterne Beteiligung bei ZLV und Entwicklungsplanung.....	111
D.1.3. Spannungsverhältnis zwischen ZLV und Hochschulautonomie	112
D.2. Staatliche Studienakademie Thüringen / Duale Hochschule.....	113
D.2.1. Entwicklung und Perspektiven des dualen Studiums.....	113
D.2.2. Überführung von Berufsakademien in den Hochschulsektor.....	117
D.2.3. Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur BA Sachsen.....	122
D.2.4. Perspektiven der Staatlichen Studienakademie Thüringen	126
D.3. Externalisierung der Thüringer Fachhochschule für Verwaltung	137
D.3.1. Aufgaben und Profil der Thüringer Verwaltungsfachhochschule.....	139
D.3.2. Empfehlungen der FGR-Kommission	140
D.3.3. Vorteile und Herausforderungen einer Externalisierung	141
D.3.4. Varianten der Externalisierung	143
D.4. Hochschulverbund Harz / Hochschule Harz-Nordhausen.....	146
D.4.1. Regionales Hochschulumfeld.....	147
D.4.2. Profil der beiden Harz-Fachhochschulen.....	148
D.4.3. Hochschulverbund Harz / Hochschule Harz-Nordhausen.....	153
D.5. Wissenschaftsregion Erfurt-Weimar	158
D.5.1. Raumplanung und die Wissenschaftsstädte Erfurt und Weimar	160
D.5.2. Potenziale der Hochschulkooperation in Erfurt und Weimar	163
D.5.3. Verbindliche Kooperation auf freiwilliger Basis.....	167
D.5.4. Abschätzung der Potenziale einer Hochschulfusion in Erfurt.....	169
D.6. Universitätsklinikum Jena.....	171
D.6.1. Governance-Modelle in den Universitätsklinika.....	171
D.6.2. Universitätsmedizin in Jena und Hamburg / Empfehlungen	179
D.7. Gesundheitscampus am Hochschulstandort Jena.....	184
D.7.1. Fachkräftemangel - Qualifizierung der Gesundheitsberufe.....	184
D.7.2. Gesundheitscampus NRW in Bochum	187
D.7.3. Empfehlungen zum Gesundheitscampus Jena und Thüringen.....	188

D.8. Kooperation der Hochschulverwaltungen / Digitale Lehre	193
D.8.1. Erweiterung des Spektrums von Verwaltungskooperationen	193
D.8.2. Rechenzentren / IT-Hardware / Hochschulbibliotheken	195
D.8.3. Digitale Lehre.....	197
E. Hochschulfusionen in Deutschland, der Schweiz und Österreich.....	201
E.1. Konzeptualisierungen von Hochschulfusionen	201
E.2. Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZAHW)	207
E.3. Stiftungsuniversität Lüneburg (Leuphana).....	210
E.4. Universität Duisburg-Essen (UDE)	215
E.5. Campus Tirol	217
E.6. Institutionelle Wandlungsprozesse = neues Wissen?	219
Literatur	222
Die Autoren.....	235

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Studierende und Studienanfänger an Thüringer Hochschulen	39
Tab. 2	Vorausberechnung der Studienanfänger/-innenzahlen Thüringens	40
Tab. 3	Wanderungssalden der Studienanfänger/-innen	41
Tab. 4	Finanzstatistische Basisdaten	42
Tab. 5	Anteil öffentlicher Hochschul- und Forschungsausgaben im Vergleich	43
Tab. 6	Laufende Grundmittel je Studierende für Lehre und Forschung an Thüringer Hochschulen zwischen 2005 und 2010	44
Tab. 7	Entwicklung des Hochschulpersonals in Thüringen 2005 bis 2012	45
Tab. 8	Übersicht über die Mittelflüsse laut Rahmenvereinbarung III	48
Tab. 9	Profilschwerpunkte der Thüringer Hochschulen nach eigener Mitteilung	54
Tab. 10	Kooperationsfelder der Hochschulen aus Sicht des TMBWK	55
Tab. 11	Empfehlungen des TMBWK zur Entwicklung des Studienangebots	56
Tab. 12	Struktur- und Entwicklungsplanung der Thüringer Hochschulen	58
Tab. 13	Thüringer Wachstumsfelder mit überdurchschnittlichen Potenzialen	63
Tab. 14	Bruttowertschöpfung (BWS) und Erwerbstätigenzahl der Wachstumsfelder 2020	64
Tab. 15	Handlungsempfehlungen zu den Wachstumsfeldern 2020	65
Tab. 16	Entwicklung des BIP und der BWP nach WZ 2008 preisbereinigt in Thüringen	75
Tab. 17	Tilgung von Altschulden und Tilgung gem. § 18 Abs. 3 ThürLHO	77
Tab. 18	Einnahmen aus wissenschafts- und innovationsrelevanten Bundes- und Bund-Länderprogrammen im Zeitraum 2013 bis 2017	78
Tab. 19	Potenzielle gemeinsame Institutionen bzw. Aufgaben im mitteldeutschen Raum – Verabredungen der Ministerpräsidenten Mai 2003	89
Tab. 20	Wissenschaftsregion Mitteldeutschland im Vergleich	91

Tab. 21	Grundmittel für Wissenschaft der mitteldeutschen Länder und Gemeinden	92
Tab. 22	FuE-Personal der mitteldeutschen Länder im Vergleich	92
Tab. 23	Patentanmeldungen der mitteldeutschen Länder im Vergleich	93
Tab. 24	Regelungen zum Abschluss von Ziel-Leistungsvereinbarungen in den mitteldeutschen Ländern	94
Tab. 25	Anteil dual Studierender an Studierenden im Erststudium	114
Tab. 26	Vorschlag des Wissenschaftsrates zur Klassifizierung dualer Studiengänge	115
Tab. 27	Verteilung der dual Studierenden und Anbieter dualer Studiengänge	116
Tab. 28	Studienangebote der Staatlichen Studienakademie Thüringen	126
Tab. 29	Vergleich der Berufsakademiegesetze in Sachsen und Thüringen	128
Tab. 30	Entfernung der FH Nordhausen zu benachbarten Hochschulstandorten	147
Tab. 31	Vergleich der FH Harz mit der FH Nordhausen	149
Tab. 32	Die Wissenschaftsregion Erfurt-Weimar	159
Tab. 33	Vergleich der Ausgestaltung des Integrationsmodells in Berlin, Hamburg, Jena	174
Tab. 34	Vergleich der Organe der Integrationsmodelle in Berlin, Hamburg, Jena	175
Tab. 35	Thüringer Hochschulprofile im Feld Gesundheitswissenschaften/-berufe	190
Tab. 36	Einsatz digitalisierter Lehrpläne und Lehrinhalte an den Hochschulen in Thüringen	199

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Staatliche Hochschulen in Thüringen (Stand 2014)	31
Abb. 2	Die territoriale Gliederung der mitteldeutschen Region (Stand: 2014)	80
Abb. 3	Die Wirkungskette staatlicher Hochschulausgaben	102
Abb. 4	Standorte der Berufsakademie Sachsen	122
Abb. 5	Einbettung der FH Nordhausen in das regionale Hochschulumfeld	148
Abb. 6	Der Verflechtungsraum Erfurt/Weimar	158
Abb. 7	Kooperationsmodell vs. Integrationsmodell an den Universitätsklinika	172
Abb. 8	Abstimmungserfordernisse innerhalb der Universitätsmedizin	178
Abb. 9	Entwicklung des Bedarfs an Altenpflegefachkräften in Thüringen 2012-2030	185
Abb. 10	Vier Prozesse der institutionellen Erneuerung im Hochschulwesen	220

Abkürzungsverzeichnis

AöR	Anstalt öffentlichen Rechts
BA	Berufsakademie
B.A.	Bachelor of Arts
B.Eng.	Bachelor of Engineering
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMBS	Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau
B.Sc.	Bachelor of Science
BUW	Bauhaus-Universität Weimar
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DHBW	Duale Hochschule Baden-Württemberg
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin
EAH	Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena
FGR-Kommission	Expertenkommission Funktional- und Gebietsreform
FH	Fachhochschule
FHE	Fachhochschule Erfurt
FHN	Fachhochschule Nordhausen
FHS	Fachhochschule Schmalkalden
FHW	Fachhochschule für Wirtschaft Berlin
FSU	Friedrich-Schiller-Universität Jena
FuE	Forschung und Entwicklung
HfM	Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar
HIS	Hochschul-Informationssystem

HSP 2020	Hochschulpakt 2020
HWR	Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
IAB	Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung
IUV	Interkantonale Universitätsvereinbarung
IWH	Institut für Wirtschaftsforschung Halle
KMK	Kultusministerkonferenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KöR	Körperschaft des öffentlichen Rechts
LMU	Ludwig-Maximilians-Universität München
M.A.	Master of Arts
M.Eng.	Master of Engineering
MWFK BW	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg
NHG	Niedersächsisches Hochschulgesetz
NTH	Niedersächsische Technische Hochschule
NRW	Nordrhein-Westfalen
PSPH ^{LMU}	Pettenkofer School of Public Health München
RBSC	Roland Berger Strategy Consultants
RIS 3	Regionale Forschungs- und Innovationsstrategie für Regionale Entwicklung
RPG	Regionale Planungsgemeinschaft
ThürHG	Thüringer Hochschulgesetz
ThürLHO	Thüringer Landeshaushaltsordnung
TMBLV	Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr
TMBWK	Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Kultur
TMF	Thüringer Finanzministerium
TMLFUN	Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Forsten, Um-

	welt und Naturschutz
TMSFG	Thüringer Ministerium für Soziales, Familie, Gesundheit
TMWK	Thüringer Ministerium für Wissenschaft und Kultur
TMWAT	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Technologie
TU	Technische Universität
TUI	Technische Universität Ilmenau
UAMR	Universitätsallianz Metropole Ruhr
UE	Universität Erfurt
UKE	Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
UKJ	Universitätsklinikum Jena
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WIR	Thüringer Wirtschafts- und Innovationsrat
WR	Wissenschaftsrat
ZLV	Ziel- und Leistungsvereinbarung

Auftrag und Vorgehensweise

Die Fraktion Die Linke im Landtag Thüringen beauftragte »MehrWertConsult – Strategieberatung & Organisationsentwicklung [MWC]« im Sommer 2013 mit der Erstellung eines Gutachtens zur Hochschulstruktur in Thüringen.

Im Hinblick auf die finanziellen Herausforderungen des Freistaates - aufgrund sinkender Zuschüsse der EU im Rahmen der Neuausrichtung europäischer Förderpolitik, des Bundes in Folge des Auslaufens des Solidarpakts II im Jahre 2020 -, der demographischen Entwicklung im Land und der Disparitäten in der Entwicklung der einzelnen thüringischen Hochschulstandorte beabsichtigte die Linksfraktion, mit dem Gutachten die Möglichkeiten prüfen zu lassen, Hochschulen bzw. Hochschuleinrichtungen in Thüringen zu fusionieren oder dergestalt miteinander kooperieren zu lassen, dass aus den Synergien ein verbessertes Verhältnis von landesseitigem Finanzierungsaufwand zu Ertrag in Forschung und Lehre erfolgt. In die Betrachtung sollten internationale Erfahrungen einbezogen werden. Hinsichtlich der Hochschulmedizin in Jena wurde um die Bewertung des seit einigen Jahren dort praktizierten Integrationsmodells gebeten.

In Übereinstimmung mit der Auftraggeberin beauftragte das von MWC eingesetzte Autorenteam den österreichischen Politikwissenschaftler Dr. Sebastian Reinfeldt mit der Erstellung einer Literaturstudie zu Hochschulfusionen in Deutschland, der Schweiz und Österreich. Die Auswahl dieser drei Länder beruhte auf den Gemeinsamkeiten hinsichtlich der föderalen Organisation, der Vergleichbarkeit der Hochschulsysteme hinsichtlich der Differenzierung zwischen Universitäten und Fachhochschulen sowie der Ähnlichkeit des Hochschuldiskurses in allen drei Bundesstaaten.

Im Rahmen der Umsetzung des Gutachtens führte MWC gemeinsam mit der Auftraggeberin einen Workshop zur Präsentation von Zwischenergebnissen und der Konkretisierung der Zielformulierung sowie eine Klausurtagung des Autorenteams durch.

Die Hochschulsysteme deutscher Bundesländer sind in den vergangenen Jahren durch den Wissenschaftsrat (vgl. Empfehlungen zum Hochschulsystem Sachsen-Anhalts) oder durch eigens von der Landesregierung bestellte Expertenkommissionen (vgl. Hochschulstrukturkommission Brandenburg) untersucht worden.

Im Vergleich dazu waren die der Autorengruppe des vorliegenden Gutachtens zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen stark begrenzt. Auf Empfehlungen zu den Studienangeboten oder Forschungsschwerpunkten einzelner Hochschulen wird deshalb verzichtet. Dies hätte eine umfangreiche Betrachtung der jeweiligen Hochschule sowie Expert/-innengespräche vor Ort vorausgesetzt, für die in zeitlicher und personeller Hinsicht kein Raum bestand. Die Darstellung beruht auf den vom Freistaat und den Hochschulen veröffentlichten Angaben und unterliegt den damit verbundenen Einschränkungen.

Der Auftraggeberin wurde das Gutachten im März 2014 übergeben.

Management Summary

Die Entwicklung des Hochschulsystems Thüringen unterlag, seit der Wiedergründung des Freistaates 1990, im Wesentlichen zwei Prämissen:

- Herausbildung wissenschaftlicher Exzellenz und Förderung wirtschaftlicher sowie technologischer Innovationsfähigkeit
- Gewährleistung einer ausgeglichenen Regional- und Strukturentwicklung im Land.

Nach bald 25 Jahren Aufbau und Entwicklung des thüringischen Hochschulsystems stehen erfolgreichen Hochschulen wie der Friedrich-Schiller-Universität Jena oder der Bauhaus-Universität Weimar Hochschulen gegenüber, deren Entwicklung den in sie gesetzten Erwartungen bislang nicht entspricht, wie z.B. die Universität Erfurt, oder deren Existenz auf dem Leitbild einer »gerechten« regionalen Strukturentwicklung beruht, die allein auf den Freistaat Thüringen bezogen ist, wie die Fachhochschule Nordhausen.

Auch die in der Rahmenvereinbarung III enthaltenen hochschulpolitischen Ziele und die im laufenden Dialogprozess zwischen dem Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (TMBWK) und den Hochschulen vereinbarten strukturellen und konzeptionellen Veränderungen im Hochschulbereich basieren auf diesen Prämissen, ohne sie in Frage zu stellen. Die Landesregierung formulierte 2012 als Maßgabe ihrer Hochschulentwicklungsplanung den *„Erhalt aller Hochschulstandorte“* und teilte mit, der *„Ausgangspunkt für die Struktur- und Entwicklungsplanung einer jeden Hochschule ist der aktuelle Status quo der jeweiligen Hochschule, an dem zunächst festgehalten wird“* (LT-Drs. 5/4893: 9).

1. Entwicklung des Thüringer Hochschulsystems

Die Gutachter empfehlen, auf das Versprechen der Aufrechterhaltung aller Hochschuleinrichtungen in der bisherigen Form zu verzichten und den ursprünglichen

programmatischen Ansatz des »Campus Thüringen« ernst nehmend, die Kooperationsbeziehungen der thüringischen Hochschulen auf vier Ebenen zu intensivieren:

1. Die Hochschulentwicklungsplanung im mitteldeutschen Raum macht bislang an den jeweiligen Ländergrenzen halt. Dadurch werden regionalpolitisch motivierte Standortentscheidungen perpetuiert, die bei einer länderübergreifenden Betrachtung nicht überzeugend sind (Fachhochschule Nordhausen). Der Mangel an Austausch zwischen den zuständigen Ministerien im Hinblick auf gemeinsame Strukturentwicklung in Mitteldeutschland einerseits sowie innerhalb Thüringens andererseits, führt dazu, dass Möglichkeiten der Verbesserung der Qualität von Forschung und Lehre, der Synergien wissenschaftlicher Infrastrukturen und der Fähigkeit, im wissenschaftlichen Wettbewerb erfolgreich abzuschneiden, ungenutzt bleiben.
2. Neben singulären Hochschulstandorten wie Nordhausen oder Schmalkalden verfügt Thüringen über regionale Konzentrationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Erfurt/Weimar und Jena. Die Staatsregierung sollte unter Einbeziehung der betreffenden Wissenschaftseinrichtungen, der lokalen Wirtschafts- und Verwaltungsstrukturen, Anreize setzen, hochschulübergreifende Campus-Strukturen zu entwickeln.
3. In jüngerer Vergangenheit haben eine Reihe von deutschen Bundesländern hochschuleigene Einrichtungen, darunter Rechenzentren, Bibliotheken bis hin zu Universitätskliniken, oder ganze Hochschulen fusioniert. Die Länder Niedersachsen und Brandenburg sind dabei den Weg gegangen, Universitäten und Fachhochschulen miteinander zu verschmelzen (Lüneburg, Lausitz). Die thüringische Hochschulentwicklungsplanung sieht zwar langfristig die Regionalisierung von Service- und Verwaltungseinrichtungen der Hochschulen vor, verzichtet aber bislang darauf, den Bestand von Hochschulen insgesamt in Frage zu stellen. Im Zusammenhang mit der Entwicklung regionaler Wissenschaftscluster sollte die Zusammenlegung von Serviceeinrichtungen der Hochschulen jedoch deutlich beschleunigt sowie die Diskussion über die Fusion von Hochschulen im Freistaat zielorientiert geführt werden.
4. Die Hochschulentwicklungsplanung in Thüringen vernachlässigt bislang die Chancen ressortübergreifender Potenzialentwicklung. Der Vorschlag des

TMBWK, in Jena einen Gesundheitscampus zu entwickeln, ohne dabei das zuständige Landesamt für Verbraucherschutz in Bad Langensalza einzubeziehen, führt die ungenutzten Möglichkeiten der Landes- und Verwaltungsentwicklung vor Augen. Empfohlen wird deshalb, in einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe auf Staatssekretärsebene die Möglichkeiten der Kooperation von nachgeordneten Behörden im Freistaat mit den Hochschulen ebenso zu prüfen, wie die Ausweitung von Dienstleistungen des Landesverwaltungsamtes auf die Hochschulen.

2. Enquetekommission zur Thüringer Hochschulentwicklung

Parallel zum derzeitigen Prozess der Hochschulentwicklungsplanung bis 2020 sollte der nach der Landtagswahl sich konstituierende Landtag Thüringen das 25-jährige Bestehen des Freistaates dazu nutzen, durch die Einsetzung einer Enquetekommission, die bisherige Entwicklung des Hochschulsystems seit 1990 auszuwerten und auf dieser Grundlage Ziele und Prämissen der Hochschulentwicklung bis 2030 zu formulieren. Die Staatsregierung sollte aufgefordert werden, zu diesem Zweck, den Wissenschaftsrat noch in diesem Jahr um die Erarbeitung von entsprechenden Empfehlungen zum Hochschulsystem in Thüringen zu bitten. Diese Empfehlungen, die frühestens im kommenden Jahr zu erwarten wären, sollten in die Arbeit der Enquetekommission einfließen.

3. Hochschulfinanzierung

Vor dem Hintergrund der Maßgaben der Haushalts- und Finanzentwicklung des Freistaates ist es zutreffend, die Beibehaltung des bisherigen Ausgabenniveaus als faktische Ausgabenerhöhung zu betrachten, da bei insgesamt absinkenden Einnahmen bereits die Aufrechterhaltung der Ausgabenlinie für die Bereiche Wissenschaft und Forschung nur durch überdurchschnittliche Minderausgaben anderer Ressorts erbracht werden kann.

Aufgabengerechte Hochschulfinanzierung / ProExzellenz-Programm

Dennoch teilen die Gutachter die Auffassung des TMBWK, dass die Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Thüringen einer Unterstützung bedürfen, die über die Fortschreibung der Ausgabenentwicklung der vergangenen Jahre hinausgeht. Die seitens des TMBWK für die Hochschulen vorgesehene jährliche Steigerung der Landeshochschulmittel im Volumen von 4 % für die Jahre 2016 bis 2020, basierend auf dem Landeszuschuss gemäß Rahmenvereinbarung III im Jahre 2015, wird deshalb als notwendig erachtet.

Aus Sicht der Gutachter ist die Doppelstrategie, bestehend aus einer aufgabengerechten Finanzierung der Hochschulen einerseits und einem auf die Förderung und Entwicklung von wissenschaftlichen Kompetenzzentren bzw. profilbildenden Professuren ausgerichteten Förderprogramm andererseits, der richtige Weg. Der Erfolg beweist sich jedoch darin, dass keine der beiden miteinander verbundenen Strategiebestandteile vernachlässigt wird. Gerade vor diesem Hintergrund wird begrüßt, dass beim ProExzellenz-Programm in seiner vorliegenden Form auf Fördermaßnahmen, wie z.B. den Hochschulbau, verzichtet wurde. Zeitlich begrenzte Förderprogramme können und dürfen die Grundfinanzierung der Hochschulen, für die mittelfristige Planungssicherheit gewährleistet sein muss, nicht ersetzen. Im Übrigen sollte das Land in seiner Förderpolitik auch diejenigen Hochschulfächer berücksichtigen, die nicht naturgemäß drittmittelintensiv sind, worunter die gemeinhin als »Orchideenfächer« bezeichneten Studiengänge und Lehrstühle verstanden werden.

Regionalwirtschaftliche Effekte der Thüringer Hochschulen

Hochschulen haben eine wichtige regionalwirtschaftliche Funktion. Ihr Einfluss auf die regionale Nachfrage und Wirtschaftsentwicklung kann ohne Mühe nachgewiesen werden, wie verschiedene Untersuchungen zeigen. Der monokausale Rückschluss des TMBWK, dass diese Wirkungen ohne die Ausgaben für Hochschulen nicht eintreten würden, entbehrt jedoch der Evidenz, da in dieser Sichtweise unberücksichtigt bleibt, dass bei einer anderen Zweckbestimmung der Landesmittel ebenfalls positive regionalwirtschaftliche Effekte erzielt werden könnten. Insoweit

empfehlen die Gutachter, die vom TMBWK zugrunde gelegte Betrachtung der Thüringer Hochschuleffekte in zweifacher Hinsicht zu erweitern:

1. Das Land sollte auf Basis eines einheitlichen und umfassenden Bewertungsmaßstabs die regionalwirtschaftlichen Effekte der Thüringer Hochschulen ermitteln lassen. Die so gewonnenen Erkenntnisse können und sollten dazu beitragen, Standortentscheidungen für Thüringer Hochschulen sachgemäßer zu treffen, aber insbesondere die über die administrativen Regionsgrenzen (lokale oder Ländergebietskörperschaften bzw. Planungsregionen) hinausgehenden Wirkungen transparent zu machen und daraus Schlussfolgerungen für Kooperationen zu ziehen.
2. Das Land sollte sich mit den Ländern Sachsen-Anhalt und Sachsen bei diesem Vorgehen abstimmen und eine alle drei Länder einbeziehende Betrachtung anregen.

Hochschulfinanzausgleich nach Schweizer Vorbild

Die Schweiz hat bereits in den 1980er Jahren einen hochschulspezifischen Finanzausgleichsmechanismus zwischen den Kantonen etabliert, um die Unterschiede in den Hochschulausgaben auszugleichen. Anders als Deutschland verfügt die Schweiz über Kantone mit Hochschulstandorten und Kantone ohne eigene Hochschulen, was auf den brain-drain verschärfend wirkt.

Die Gutachter empfehlen, die Landesregierung zu beauftragen, das Modell des Hochschulfinanzausgleichs nach Schweizer Vorbild zum Gegenstand der Diskussion sowohl über die Bund-Länder-Hochschulfinanzierung als auch die Neuordnung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen zu machen und einen Vorschlag aus Thüringer Sicht erarbeiten zu lassen.

4. Hochschulsteuerung

Dem bundesweiten Trend folgend, wandelte sich seit Mitte der 1990er Jahre die Hochschulsteuerung auch in Thüringen. Die ursprüngliche exekutive Detailsteuerung durch das Fach- und Finanzministerium wurde abgelöst durch eine strategi-

sche Hochschulsteuerung, die insbesondere mit den Instrumenten der Ziel- und Leistungsvereinbarung sowie der Struktur- und Entwicklungspläne den Rahmen der Hochschulentwicklung setzt, die durch die Hochschulen in eigener Verantwortung umgesetzt wird. Dieses Modell hat sich im Grundsatz bewährt und sollte deshalb in seinen wesentlichen Zügen beibehalten werden. Gleichwohl sehen die Autoren Erfordernis und Gelegenheit zur Weiterentwicklung des Thüringer Hochschulrechts.

Angesichts der enormen Bedeutung der Hochschulen für die Landesentwicklung in demographischer, ökonomischer und innovativer Hinsicht aber auch der relevanten Beträge, die im Landeshaushalt über mehrere Jahre gebunden und damit der politischen Einflussnahme durch hochschulvertragliche Selbstbindung des Haushaltsgesetzgebers der parlamentarischen Entscheidung entzogen sind, nimmt der Thüringer Landtag eine nachrangige Rolle im Hochschulsteuerungsprozess ein. Er fungiert lediglich als nachgelagertes Kontrollgremium.

Die Gutachter empfehlen, vor dem Hintergrund der Agenda-Setter-Rolle der Landesregierung und des Fachministeriums, die begleitende parlamentarische Mitsteuerung verbessern. Ein Instrument dafür könnte ein Unterausschuss „Hochschulen“ des Wissenschafts-, Bildungs- und Kulturausschusses oder des Finanz- und Haushaltsausschusses sein. Im Unterausschuss sollten paritätisch Mitglieder aus diesen beiden Ausschüssen vertreten sein.

Der Ausschuss sollte sowohl dazu dienen, die Hochschulrahmenvereinbarungen bereits im Entwurf zu diskutieren und dazu Stellung zu nehmen, als auch die Hochschulen selbst, vertreten durch die Hochschulleitung sowie den Vorsitz des jeweiligen Hochschulrates resp. des Hochschulsenats zur jeweiligen Hochschulentwicklungsplanung, einschließlich der Hochschulbaumaßnahmen sowie zu jährlich dem Landtag vorzulegenden kennzahlenbasierten Hochschulentwicklungsberichten gemäß § 9 ThürHG anzuhören.

Ein solcher Unterausschuss könnte im Übrigen ein Vorbild für die Steuerung der Beteiligungen des Landes Thüringen sein, das allein an 16 Unternehmen des privaten Rechts sowie Anstalten des öffentlichen Rechts mit einem Anteil von mehr als 50 % bis 100 % beteiligt ist. Denn anders als andere Landesparlamente (z.B. Berlin, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein) und einer Vielzahl von kommunalen

Parlamenten, ist der Landtag Thüringen bislang nicht dem Modell der Einrichtung eines speziellen Wirtschafts- und Beteiligungsausschusses zur Wahrnehmung parlamentarischer Kontrolle der Beteiligungspolitik des Freistaates gefolgt.

Das Thüringer Hochschulgesetz normiert ein starkes Präsidium bzw. Rektorat als Hochschulleitung (§ 27 ThürHG), während dem Hochschulrat eine vorwiegend beratende Funktion (§ 32 ThürHG) und dem Senat in den materiell relevanten Sachverhalten eine eher deklaratorische Position (§ 33 ThürHG) zugewiesen werden.

Aus Sicht der Autoren sollten die Stellungnahmen von Senat und Hochschulrat gemäß § 27 Abs. 3 Nr. 1 durch die Hochschulleitung nicht allein gewürdigt werden, sondern die Hochschulleitung sollte sowohl begründen, welche in den Stellungnahmen enthaltenen Empfehlungen sie aus welchen Gründen nicht umsetzte oder umsetzen konnte. Die Hochschulleitung sollte zudem während des Verlaufs der Verhandlungen über die Rahmenvereinbarungen, zu den ZLV sowie über die Hochschulentwicklungsplanung gegenüber den genannten Gremien regelmäßig, transparent und nachvollziehbar berichten.

Zwischen dem Haushaltsgesetzgeber, dem Wissenschaftsministerium und der Einzelhochschule besteht hinsichtlich des Charakters der ZLV insoweit ein Spannungsverhältnis, als die Landesseite daran interessiert sein könnte, die ZLV faktisch als Kataloge der in der jeweiligen Laufzeit durch die Hochschulen umzusetzenden Aufgaben zu verstehen, die seitens des Wissenschaftsressorts definiert werden.

Die Autonomie der Hochschulen, ursprünglich eingeführt, um den Hochschulen eigenständige Entwicklungsmöglichkeiten zu gewähren, würde bei einem solchen Verständnis der ZLV zurückgenommen und die Asymmetrie zwischen Land und Hochschulen verstärkt werden. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen sollten daher langfristig keine seitens des Wissenschaftsministeriums deklarierten Aufgabenkataloge darstellen, sondern sowohl hochschuleigene Entwicklungsschwerpunkte abbilden als auch qualitative und quantitative hochschulübergreifende Entwicklungsziele, die zwischen Land, vertreten durch das Parlament und das Wissenschaftsministerium, und Hochschulen gemeinsam vereinbart werden.

5. Technologie- und Innovationspolitik

Obwohl die Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik die für Wirtschaft und für Wissenschaft zuständigen Ressorts in gleicher Weise berührt, werden die Politikfelder derzeit noch zu stark anhand von Ressortgrenzen verwaltet.

Mit dem Landesprogramm ProExzellenz sowie der gemeinsamen Entwicklung von Zentren für den Wissenstransfer in die regionale Wirtschaft (Kompetenzzentren) haben beide Ressorts erste Schritte einer gemeinsamen Politikumsetzung unternommen.

Mit dem Trendatlas 2020 sind die Wachstumsfelder für Thüringen identifiziert worden. Wünschenswert wäre es nun, wenn beide Ressorts gemeinsam auf Basis der sie betreffenden Handlungsempfehlungen aus dem Trendatlas 2020 die im Zeitraum der kommenden Wahlperiode erforderlichen oder wünschenswerten Maßnahmen identifizieren und konkrete Vorschläge der Zusammenarbeit sowohl zwischen beiden Ressorts und innerhalb der jeweiligen Zuständigkeitsbereiche bzw. in Kooperation mit Unternehmen und Zivilgesellschaft so darlegen, dass sie in einem Zeit-/Maßnahmeplan diskussions- und entscheidungsfähig werden.

Das TMWAT sollte die Tätigkeit des Thüringer Wirtschafts- und Innovationsrates kritisch bilanzieren und entweder einen Vorschlag unterbreiten, wie mit diesem Gremium künftig sinnvoll zu verfahren ist, oder ihn ersatzlos abschaffen.

6. Mitteldeutsche Wissenschaftskooperation

Die Landesregierungen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen haben sich in Übereinstimmung mit den Parlamenten und in Übereinstimmung mit der Meinung der wesentlichen landespolitischen Akteure entschieden, der länderübergreifenden Zusammenarbeit im gemeinsamen mitteldeutschen Raum den Vorzug vor den Risiken einer Länderfusion zu geben.

Aus dieser Entscheidung erwächst die Verantwortung, diese Aufgabe mit Nachdruck in die Realität umzusetzen. Dabei sollte der normativ in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg gebildete, dort jedoch bedauerlicherweise auch nur teilweise eingelöste, Anspruch gelten, die länderübergreifende Kooperation so voranzutreiben, dass die Frage der Landesgrenzen keine spürbare Rolle bei der gemeinsamen Regional- und Wirtschaftsentwicklung einnimmt.

Unter diesem Gesichtspunkt bietet die Hochschulentwicklung in Mitteldeutschland noch erhebliches Gestaltungspotenzial.

Die Gutachter empfehlen, die Landesregierung Thüringen zu beauftragen, sowohl eine Bilanz der bisherigen Zusammenarbeit in der »Initiative Mitteldeutschland« vorzulegen als auch auf dieser Grundlage einen aktualisierten Vorschlag der institutionellen länderübergreifenden Kooperation zu erarbeiten.

Im Hinblick auf die Staatliche Studienakademie in Thüringen und die Fachhochschule Nordhausen unterbreiten die Gutachter darüber hinaus konkrete Kooperationsvorschläge.

7. Empfehlungen zu einzelnen Hochschuleinrichtungen und -prozessen

Die Gutachter haben einzelne Hochschulstandorte, Einrichtungen des tertiären Bildungssektors sowie laufende Prozesse überprüft und Vorschläge unterbreitet.

Staatliche Studienakademie Thüringen

Die Thüringer Landesregierung sieht im HSP 2020 die Umwandlung der beiden Thüringer Berufsakademien in eine Duale Hochschule vor, obwohl der Wissenschaftsrat der Staatsregierung Sachsen in den im Januar 2014 veröffentlichten Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Berufsakademie Sachsen (Wissenschaftsrat 2014a) von einer Umwandlung der sieben sächsischen Berufsakademien in eine Duale Hochschule abrät.

Auch wenn die Autoren des vorliegenden Gutachtens die Intention der Thüringer Landesregierung, eine Duale Hochschule Thüringen zu errichten, grundsätzlich teilen, erscheinen die vorgeschlagenen Maßnahmen ausbaufähig. Aus Sicht der Autoren sind alternativ zum Vorschlag des TMBWK zwei weitere Modelle denkbar:

- Die Integration der Staatlichen Studienakademie Thüringen als Standorte der Fachhochschule Schmalkalden nach dem Vorbild der HWR Berlin (Minimalvariante).
- Die länderübergreifende Bildung einer »Dualen Hochschule Mitteldeutschland«, bestehend aus den neun Berufsakademiestandorten in Thüringen und Sachsen (Maximalvariante).

Externalisierung der Thüringer Fachhochschule für Verwaltung

Obwohl der Wissenschaftsrat bereits vor mehr als 20 Jahren die Empfehlung abgab, die verwaltungsinternen Fachhochschulen zu externalisieren und trotz dessen, dass auch in Sachsen-Anhalt die verwaltungsinterne Hochschulausbildung an die Hochschule Harz verlagert wurde, integrierte der Freistaat Thüringen zwar die Fachhochschule für Forstwirtschaft in die FH Erfurt, hielt ansonsten aber an der Aufrechterhaltung einer eigenständigen verwaltungsinternen Fachhochschule in Gotha fest.

Die Autoren des vorliegenden Gutachtens sprechen sich ausdrücklich für die Externalisierung der Verwaltungsfachhochschule aus und entwickeln dafür zwei Vorschläge: Zum einen die Zuordnung zur FH Nordhausen im Hinblick auf die dortigen Studienangebote im Bereich Public Management und die Perspektive eines Hochschulverbundes Harz und zum anderen die Zuordnung an die staatswissenschaftliche Fakultät der Universität Erfurt. Nach Prüfung der beiden Varianten wird im Hinblick auf die Hochschulentwicklung in Nordhausen bzw. dem Harz die Integration der FH Verwaltung an die FH Harz empfohlen.

Hochschulverbund Harz / Hochschule Harz-Nordhausen

Die Fachhochschule Nordhausen ist die jüngste Hochschulgründung Thüringens und augenfälligster Ausdruck des Bemühens um eine regional ausgewogene Hoch-

schulstruktur, deren Bezugspunkt jeweils die eigene Landesgrenze und nicht die (länderübergreifende) Raum- und Regionalentwicklung ist.

Obwohl die zwischen dem TMBWK und der Hochschulleitung der FH Nordhausen abgeschlossene ZLV unter dem Punkt „Kooperationen/Netzwerk/Partnerschaften“ eine verstärkte Zusammenarbeit insbesondere an den Hochschulstandorten sowie ggf. die Bildung von sinnvollen länderübergreifenden strategischen Partnerschaften vorsehen, versäumen es die Hochschule und das TMBWK, die nahe liegende Frage nach regionaler Kooperation zu beantworten.

Die Gutachter empfehlen angesichts dessen, die Hochschulentwicklung der Fachhochschule Nordhausen in Abstimmung mit der Fachhochschule Harz und der Landesregierung Sachsen-Anhalt konsequent auf die Bildung eines Hochschulverbundes Harz-Nordhausen bis hin zur einer länderübergreifenden Hochschule Harz-Nordhausen nach dem Vorbild der Niedersächsischen Technischen Hochschule (NTH) auszurichten, der Wirkung in Lehre, Forschung sowie Verwaltungskooperation entfaltet. Im Ergebnis sollten beide Hochschulen so eng kooperieren, dass unabhängig von der Ländergrenze faktisch eine Hochschulstruktur mit drei Standorten entsteht. Dieser Prozess sollte mit der Externalisierung der Thüringer Verwaltungsfachhochschule in Gotha verknüpft werden, die in der FH Nordhausen aufgehen sollte.

Wissenschaftsregion Erfurt-Weimar

Thüringen verfügt über zwei Wissenschaftszentren, deren Potenziale unterschiedlich stark genutzt werden, Jena und Erfurt-Weimar.

Die Gutachter empfehlen für die beiden Städte die Bildung einer »Hochschulallianz Erfurt-Weimar« nach dem Modell der »Universitätsallianz Metropole Ruhr« (UAMR). Die Entscheidung für dieses Modell beruht auf der Erfahrung, dass Kooperationsprozesse auf Freiwilligkeit, Eigeninitiative und schlanker Organisation beruhen sollten, und der Würdigung des unterschiedlichen Profils der vier infrage kommenden Hochschulen.

Inhaltlich bestünde der Mehrwert dieses Modells darin, dass die vier Hochschulen bei Aufrechterhaltung ihrer jeweils eigenständigen Profilbereiche die drei hoch-

schulübergreifenden fachlichen Schwerpunkte ausbauen könnten, da diese geeignet sind, über die einzelne der beteiligten Hochschulen hinausgehend zur Profilierung einer »Hochschulallianz Erfurt-Weimar« beizutragen.

Die übergreifenden fachlichen Schwerpunkte einer möglichen Hochschulallianz Erfurt-Weimar sind aus heutiger Perspektive:

- Unit: Architektur – Urbanistik – Bauen
- Unit: Kommunikation – Kunst – Design
- Unit: Bildung - Erziehungswissenschaften – Lehrer/-innenbildung

Die Hochschulallianz Erfurt-Weimar sollte in jedem Falle alle überörtlichen Servicefunktionen für Studierende und das Hochschulpersonal in Verbindung mit einer konsequenten Umsetzung elektronischer Dienstleistungsangebote bündeln.

Parallel zur Hochschulallianz Erfurt-Weimar sollte unter Federführung der beiden für das Stadtmarketing in Erfurt und Weimar zuständigen Gesellschaften (Erfurt Tourismus und Marketing GmbH sowie weimar GmbH) und unter Beteiligung der Hochschulen sowie weiterer Wissenschaftseinrichtungen, einschließlich der Forschungsbibliothek in Gotha, eine Arbeitsplattform Wissenschaftsmarketing gebildet werden. Vorbild für die im Ergebnis entstehende gemeinsame Außendarstellung – jenseits der Plattform »Campus Thüringen« wäre die von Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH entwickelte Marke »Berlin Sciences«.

Universitätsklinikum Jena / Gesundheitscampus

Das Universitätsklinikum in Jena sollte im Rahmen dieses Gutachtens hinsichtlich seiner bestehenden Organisationsform mit Blick auf die Leitungsebene und gesetzliche Verankerung im Thüringer Hochschulgesetz analysiert werden. Dabei sollte die Governance-Struktur im Klinikum Jena insbesondere mit dem sogenannten *Hamburger Modell* der Universitätsklinik Hamburg-Eppendorf verglichen und geprüft werden, ob und wenn ja inwieweit eine Übertragung der dortigen Strukturen auf das Universitätsklinikum Jena vorgenommen werden sollte.

Nach Abwägung der in Hamburg und Jena sowie in Berlin bei der Umsetzung des Integrationsmodells gesammelten Erfahrungen kommen die Autoren des vorlie-

genden Gutachtens zu der Auffassung, dass hinsichtlich der Governance-Strukturen des UKJ im Vergleich zum UKE keine Anpassungen erforderlich sind.

Der Wissenschaftsrat hat in seiner Stellungnahme vielmehr den zentralen Kern der UKJ-Entwicklung benannt: Es ist zu gewährleisten, dass das Klinikum betriebswirtschaftlich erfolgreich tätig ist, damit die Belange von Forschung Lehre als integraler Bestandteil der Universitätsmedizin, nicht nur in Jena, im Zentrum der weiteren Entwicklung des Uniklinikums stehen.

Die im HEP 2020 benannten Entwicklungsziele des UKJ: Die Reform des Medizinstudiums, die Beteiligung an der Entwicklung des Gesundheitscampus Jena sowie die verstärkte Beteiligung an Forschungsvorhaben stellt aus Sicht der Gutachter die größere Herausforderung dar als inkrementelle Veränderungen innerhalb der Organisationsstruktur des UKJ. Daran sollten Land, FSU und UKJ gemeinsam arbeiten.

Im Entwurf des Hochschulentwicklungsplans 2020 begrüßt die Landesregierung die Bestrebungen des UKJ zur Entwicklung von Studiengängen mit dem Ziel, die seitens der KMK und Gesundheitsministerkonferenz geschaffenen Möglichkeiten zur Akademisierung der Heil- und Hilfsberufe im Gesundheitswesen zu nutzen. Das Land erwartet zudem die Umsetzung in einem »Gesundheitscampus«, gebildet aus den Kooperationspartnern UKJ, FSU sowie der Fachhochschule Jena (TMBWK 2013a: 120).

Obwohl aus Sicht der Gutachter die Bildung eines »Gesundheitscampus« in Jena zu begrüßen ist, wird kritisch darauf hingewiesen, dass eine Fokussierung allein auf die drei in Jena beheimateten Hochschuleinrichtungen geeignet ist, Potenzial zur innovativen Entwicklung des Thüringer Gesundheitswesens zu verschenken.

Die Gutachter empfehlen stattdessen, neben dem Gesundheitscampus im engeren Sinne in Jena eine Erweiterung um Akteure aus der Thüringer Hochschul-, Forschungs- und Gesundheitslandschaft vorzunehmen. Ein geeignetes Modell dafür wäre die Pettenkofer School of Public Health München (PSPH^{LMU}).

Kooperation der Hochschulverwaltungen / Digitale Lehre

Die Thüringer Landesregierung räumt der Verwaltungskooperation zwischen den Hochschulen einen großen Stellenwert ein. Sowohl im Entwurf des HEP 2020 (TMBWK 2013a) als auch im vorherigen Zwischenbericht zum HEP 2020 (TMBWK 2013) sind detaillierte Aussagen hinsichtlich der vorgesehenen Entwicklungen und Potenziale enthalten. Da die in beiden Berichten dargelegten Sachverhalte auf einer engen Abstimmung und einem kontinuierlichen Diskussionsprozess zwischen Land und Hochschulen beruhen, wurde in Übereinstimmung mit der Auftraggeberin entschieden, im vorliegenden Gutachten keine eigenen umfangreichen Untersuchungen zur Verwaltungskooperation durchzuführen oder zu beauftragen, sondern im Wesentlichen eine Kommentierung des Entwicklungsstandes mit inkrementellen Vorschlägen vorzunehmen.

Die in Weimar und Erfurt praktizierten Kooperationen beim Liegenschaftsmanagement, der Innenrevision und dem Sprachenzentrum sollten aus Sicht der Gutachter auch an den anderen Hochschulstandorten, insbesondere in Jena, aber auch zwischen der TU Ilmenau und der FH Schmalkalden in geeigneter Form übernommen werden.

Die Auffassung des Landes, dass eine Ausweitung der Kooperationen auf andere Bereiche (Rechtsämter, Gemeinsame Büros im Ausland, EU-Referent/-innen-Netzwerk) „über die bereits bestehenden fachlichen und personellen Abstimmungen hinaus wegen der hohen Standortspezifität“ nicht sinnvoll sei (TMBWK 2013a: 54), kann nicht überzeugen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität von Verwaltungsaufgaben sowie der Notwendigkeit einer anhaltenden Minimierung von Kosten und Aufwand sollte darüber hinaus standortübergreifend die zentrale Erledigung von Aufgaben der *Personalverwaltung* vorgesehen werden.

Das TMBWK sieht in der Entwicklung der Rechenzentren der Thüringer Hochschulstandorte ein Zwei-Zentren-Modell mit den IT-Standorten Jena und Ilmenau vor. Unter der Leitung dieser beiden Hochschulen sollen künftig gemeinsame Ausschreibungen und Beschaffungen von IT-Hardware nicht nur für die Thüringer

Hochschulen, sondern auch für die Materialforschungs- und Prüfanstalt sowie für die Klassik-Stiftung Weimar erfolgen (2013a: 54).

Das vom Land skizzierte Vorgehen ist sachlich und im Hinblick auf die gewählten Universitäten als Dienstleister der anderen Hochschulen nachvollziehbar und wird unterstützt. Es ist zu erwarten, dass die so erreichten Synergieeffekte den damit verbundenen Abstimmungsaufwand und die zu entwickelnden Verfahren bald rechtfertigen werden. Erfahrungsgemäß sollte nicht von einem Einsparungseffekt, sondern von einem effektiveren Mitteleinsatz ausgegangen werden, der ggf. geeignet sein könnte, die in absehbarer Zeit zu tätigen Investitionen in die IT-Infrastruktur kostengünstiger zu gestalten.

Die Gutachter empfehlen, die Entwicklung und Planung zur Zentralisierung der Rechenzentren mit dem sogenannten Zwei-Zentren-Modell, mit der Planung zur Digitalisierung der Lernpläne und Lerninhalte sowie allen weiteren Formen von E-Learning-Systemen an den Hochschulen sinnvoll zu verknüpfen, da trotz unterschiedlicher Aufgabenstellung eine Vielzahl von im Wortsinne Schnittstellen bestehen.

Ohne die Autonomie der Hochschulen einzuschränken, sollten normative Empfehlungen zur Entwicklung der IT-Infrastruktur und E-Learning-Systeme an den Hochschulen in Abstimmung mit den Hochschulen in den Verträgen zur Hochschulplanung- und Steuerung verankert werden.

Die notwendigen finanziellen Mittel zur Einführung standortübergreifender E-Learning-Konzepte müssen in der kommenden Rahmenvereinbarung IV bzw. in ähnlichen finanziellen Rahmenvereinbarungen zur langfristigen Planung der Hochschulstrukturentwicklung nach Evaluierung der bestehenden Angebote und der Erarbeitung eines Maßnahmenplanes zur Umsetzung eines landesweiten Netzwerksystems vom Land und/oder aus entsprechenden Förderprogrammen bereitgestellt werden.

A. Struktur und Rahmenbedingungen des Thüringer Wissenschaftssystems

Mit der Wiedergründung des Freistaates Thüringen und dem Beitritt der neuen Länder und des Ostteils von Berlin am 3. Oktober 1990 zur Bundesrepublik Deutschland erfuhren die thüringischen Hochschulstrukturen grundlegende Umgestaltungen, die durch Fusionen und Neugründungen von Hochschulen in den Folgejahren ergänzt wurden.

In Erfurt erfolgte unter Bezugnahme auf die historische Vorgängerin eine Neugründung, in die die Pädagogische Hochschule Erfurt/Mühlhausen sowie die ursprünglich kirchlich getragene Theologische Fakultät (vormals Philosophisch-Theologisches Studium Erfurt) als Katholisch-theologische Fakultät aufgenommen wurden. Die Universitäts- und Forschungsbibliothek Erfurt/Gotha wurde gebildet aus der zentralen Hochschulbibliothek auf dem Campus der Universität und der Forschungsbibliothek in Gotha mit dem Bestands- und Kompetenzzentrum für Handschriften und Alte Drucke.

Die Technische Hochschule Ilmenau und die Hochschule für Architektur und Bauwesen in Weimar wurden jeweils in Universitäten umgewandelt.

Während in Nordhausen die Neugründung einer Fachhochschule erfolgte, wurde die ursprünglich verwaltungsinterne Fachhochschule für Forstwirtschaft in Schwarzburg in die Fakultät für Landschaftsarchitektur, Gartenbau und Forst der Fachhochschule Erfurt überführt.

In Abweichung von den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Neugestaltung des Hochschulsystems in den neuen Bundesländern gründete die Landesregierung darüber hinaus eine verwaltungsinterne Fachhochschule mit heutigem Sitz in Gotha.

Wie andere Bundesländer entwickelte auch der Freistaat Thüringen den Studientyp der Berufsakademie, der als Staatliche Studienakademie Thüringen an den Standorten Eisenach und Gera ausbildet.

In Thüringen bestehen derzeit zwei private Hochschulen, nachdem die anthroposophisch ausgerichtete FH KUNST in Arnstadt Insolvenz anmelden musste. Zwar berichtete die Thüringer Landeszeitung in ihrer Ausgabe vom 06. Februar 2014 über einen Antrag auf Fortführung der FH KUNST, der im TMBWK als ernsthaft bewertet wird, doch liegen Entscheidungen dazu bislang ebenso wenig vor, wie über die Rückzahlung von 300.000 EUR, die seitens des Ilm-Kreises vom bisherigen Träger eingefordert werden.

In Gera besteht die zum SRH-Verbund gehörende SRH Fachhochschule für Gesundheit Gera gGmbH, die vormalige Adam-Ries-Fachhochschule fusionierte zum 1. September 2013 mit der Internationalen Hochschule Bad Honnef-Bonn, die das auf fünf duale Bachelorstudiengänge beschränkte Studienangebot unter dem Namen „IUBH Duales Studium“ fortführt.

In der Antwort auf eine Große Anfrage der FDP-Landtagsfraktion formulierte die Landesregierung als Ziele der Thüringer Hochschulpolitik *„die Weiterentwicklung eines ausgewogenen und aufeinander abgestimmten Studienangebots sowie die Sicherung der guten und attraktiven Studienbedingungen. Die weitgehende Aufrechterhaltung der Ausbildungs- und Forschungskapazitäten insbesondere in den technischen Studiengängen (als) ein wichtiger Beitrag zur Standortentwicklung des Freistaats Thüringen. Ziel ist zudem die Erhöhung der Attraktivität des Studienangebots auch für Studierwillige aus bildungsfernen Schichten und im Hinblick auf die Weiterqualifikation Berufstätiger durch Einrichtung neuer und innovativer sowie berufs begleitender Ausbildungsgänge. Eine Stärkung der internationalen Ausrichtung der Hochschulen erhöht das Interesse sowohl für ausländische Studierende, Graduierte und Gastwissenschaftler als auch für potentielle deutsche Studienbewerber.“* (LT-Drs. 5/4893: 4)

A.1 Hochschulen

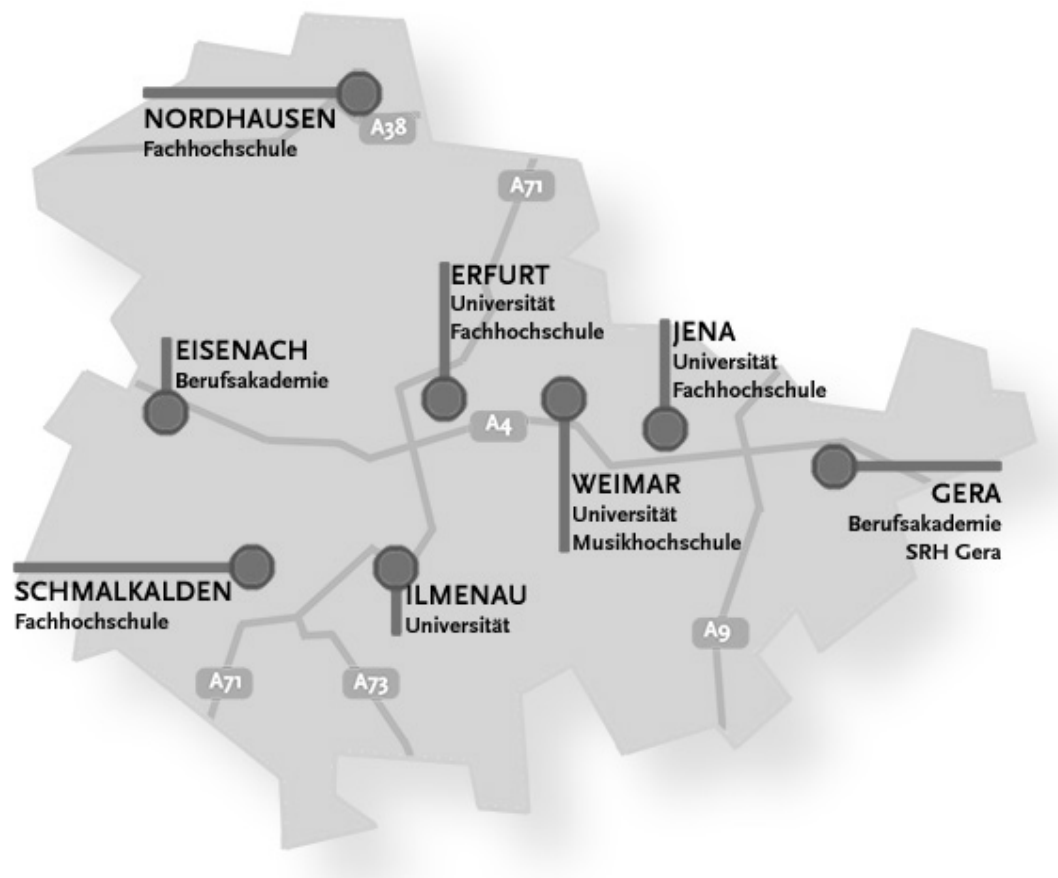
Bald 25 Jahre nach der Wiedergründung verfügt das Land über vier Universitäten, davon eine Volluniversität und eine Technische Universität sowie zwei weitere mit eingeschränktem Fächerspektrum, eine künstlerische Hochschule, eine hochschulmedizinische Einrichtung an der Universität Jena, vier Fachhochschulen zu-

zöglich einer verwaltungsinternen Fachhochschule und die Berufsakademie. Hinzu kommen zwei private Fachhochschulen.

Wie der Abbildung 1 entnommen werden kann, sind die Hochschulstandorte regional unterschiedlich stark verteilt. Während in den Regionen Mittel- und Ostthüringen, die insgesamt die höchste Wachstumsdynamik im Land aufweisen, ein Band von Hochschulen an den Standorten Ilmenau, Erfurt, Weimar und Jena existiert, befinden sich in Südthüringen die Fachhochschule Schmalkalden und in Nordthüringen die Fachhochschule Nordhausen. Die Staatliche Studienakademie hat ihre Berufsakademie-Standorte in Eisenach und Gera. In Gera hat ebenfalls die SRH-Hochschule für Gesundheit ihren Sitz, während die dem Innenministerium nachgeordnete Verwaltungsfachhochschule in Gotha residiert.

Die Verteilung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen folgt ebenfalls der Logik regionaler Konzentration auf die urbanen Schwerpunkte Thüringens.

Abb. 1: Staatliche Hochschulen in Thüringen (Stand 2014)



Quelle: www.tmbwk.de

A.1.1. Universitäten

Die **Friedrich-Schiller-Universität Jena** ist mit 19.700 Studierenden die größte Hochschule Thüringens. Sie wurde 1558 von Kurfürst Johann Friedrich von Sachsen gegründet und deckt heute als Volluniversität das wesentliche Fächerspektrum ab. Sie unterteilt sich neben der medizinischen Fakultät in neun Fakultäten (Biologie-Pharmazeutik, Chemie-Geowissenschaften, Physik-Astronomie, Mathematik und Informatik, Sozial- und Verhaltenswissenschaften, Philosophie, Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Theologie). Der Universität angeschlossen ist das Universitätsklinikum Jena. Interdisziplinäre Schwerpunkte der Forschung sind insbesondere Optik, Photonik und photonische Technologien am Ernst-Abbe-Zentrum für Photonik, Menschen im sozialen Wandel, innovative Materialien und Technologien und Dynamik komplexer biologischer Systeme. An der FSU bestehen drei Querschnittsbereiche: Analyse und Management komplexer Systeme, Kulturelle Kontexte des Alterns, Grundlagen Europas – Kultur und Religion in Antike und Mittelalter.

Die **Technische Universität Ilmenau** sieht sich in der Tradition der Ausbildung von Ingenieuren der Elektrotechnik und des Maschinenbaus. Das heutige Profil der Hochschule umfasst Technik, Naturwissenschaften, Wirtschaft und Medien. Die Hochschule besteht aus fünf Fakultäten (Elektrotechnik und Informationstechnik, Informatik und Automatisierung, Maschinenbau, Mathematik und Naturwissenschaften, Wirtschaft und Medien). Derzeit sind 6.900 Studierende an der TU Ilmenau immatrikuliert. Laut TMBWK sind für die TU Ilmenau die innovativen Lehrgebiete an den Schnittstellen verschiedener Lehrgebiete, wie der Mikro- und Nanotechnologie, Informations- und Kommunikationstechnologie oder der biomedizinischen Technik profilbestimmend.

Die **Universität Erfurt** ist die jüngste staatliche Universität Deutschlands. Unter Bezugnahme auf die bereits 1392 gegründete, aber 1816 geschlossene Universität in Erfurt wurde sie 1994 ins Leben gerufen. Sie versteht sich als geisteswissenschaftliche Campus-Universität und verfügt über vier Fakultäten (Philosophie, Erziehungswissenschaften, Staatswissenschaften und Katholische Theologie) sowie das Max-Weber-Kolleg. An der Hochschule studieren derzeit rund 5.800 Studie-

rende. Die Bereiche Bildung und Religion sind Profilschwerpunkte in Lehre und Forschung. Der Bereich Bildung umfasst u.a. die konsekutive Lehramtsausbildung für Grund- und Regelschule, Sonder- und Integrationspädagogik, Lehr-/Lern- und Trainingspsychologie. Im Bereich Religion fokussiert sich die Hochschule auf das Studium der Religionswissenschaft, das auch an der FSU Jena angeboten wird, der katholischen Theologie sowie Religion für das Lehramt. Sie ist in der katholischen Theologie die einzige Ausbildungsstätte in den ostdeutschen Ländern.

Die **Bauhaus-Universität Weimar** beruht auf der 1860 gegründeten Kunstschule Weimar (»Weimarer Malerschule«), die 1910 in den Rang einer Hochschule erhoben wurde. Mit ihrem Namen nimmt sie Bezug auf die 1919 von Walter Gropius zusammengeführte Kunstschule und Kunstgewerbeschule sowie die Bauhaus-Tradition. Die mit ca. 4.000 Studierenden vergleichsweise kleine Hochschule ist gegliedert in die vier Fakultäten Architektur und Urbanistik, Bauingenieurwesen, Gestaltung sowie Medien. Ihr Profil beruht auf Ingenieurwissenschaften, Architektur über Design bis zu Kommunikation und Management, aber insbesondere auf der interdisziplinär angelegten Konzeptidee einer Verbindung von Wissenschaft und Kunst mit den Forschungsschwerpunkten Digital Engineering sowie kulturwissenschaftliche Medienforschung.

A.1.2. Musikhochschule

Die **Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar** sieht sich in der Tradition der von ihrem Namensgeber bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts initiierten Orchesterschulen. Gegründet wurde die Vorgängereinrichtung 1872. Heute studieren rund 900 Studierende sowie die 120 Schüler/-innen des Hochbegabtenzentrums an der Musikhochschule, die in drei Fakultäten unterteilt ist und u.a. die German School of Music Weimar in Südkorea sowie ein gemeinsames Institut für Musikwissenschaft (Musikwissenschaft, Kulturmanagement) mit der FSU Jena betreibt. Die Hochschule ermöglicht ein Studium insbesondere sämtlicher Orchester- und weiterer Instrumente, Gesang, Musiktheater, Alte Musik, Komposition, Dirigieren, Musikpädagogik, Schul- und Kirchenmusik und Musiktheorie.

A.1.3. Fachhochschulen

Die **Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena** wurde 1991 gegründet. Derzeit studieren ca. 4.700 Studierende an der Fachhochschule, die ihr Profil in den Bereichen Ingenieurwissenschaften, Betriebswirtschaft und Sozialwissenschaften sieht. Die Hochschule ist in acht Fachbereiche gegliedert (Betriebswirtschaft, Grundlagenwissenschaften, Maschinenbau, Elektrotechnik und Informationstechnik, Medizintechnik und Biotechnologie, Sozialwesen, Wirtschaftsingenieurwesen sowie SciTec). Das Forschungsspektrum umfasst sieben Schwerpunkte, darunter Lebenswissenschaften, Präzisionsmechanik/Optik, Informationsverarbeitung/Simulation sowie Gründung und Führung von Unternehmen.

Die **Fachhochschule Schmalkalden** wurde ebenfalls 1991 gegründet. An den fünf Fakultäten (Maschinenbau, Wirtschaftswissenschaft, Wirtschaftsrecht, Informatik sowie Elektrotechnik) studieren derzeit ca. 2.800 Studierende. Die Hochschule sieht sowohl die dualen Ausbildungsmöglichkeiten an den Fakultäten Maschinenbau und Elektrotechnik sowie ihre internationale Ausrichtung als profilbestimmende Elemente. Die Spannweite der Forschungsschwerpunkte reicht von Existenzgründung und Tourismus bis zu Adaptiver Signalanalyse.

Auch die **Fachhochschule Erfurt** wurde 1991 gegründet und übernahm 2007 von der aufgelösten »Fachhochschule für Forstwirtschaft Schwarzburg« die Fachrichtung Forstwirtschaft. Die Hochschule besteht aus sechs Fakultäten (Angewandte Sozialwissenschaften, Architektur und Stadtplanung, Bauingenieurwesen und Konservierung/Restaurierung, Gebäudetechnik und Informatik, Landschaftsarchitektur, Gartenbau und Forst sowie Wirtschaft-Logistik-Verkehr). An der Hochschule sind derzeit rund 4.500 Studierende immatrikuliert. Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Innovative Verkehrssysteme/Logistiklösungen, Interaktive Kinder- und Jugendmedien sowie Nachhaltigkeit bei Stadt-, Regionalentwicklung und Bauen bzw. Regenerativen Energien.

Die **Fachhochschule Nordhausen** wurde 1997 mit dem Ziel der ausgewogenen Regionalentwicklung gegründet. Sie nahm ihren Lehrbetrieb 1998 auf und ist die jüngste staatliche Hochschulgründung Thüringens. An den zwei Fachbereichen (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Ingenieurwissenschaften) studieren derzeit ca. 2.400 Studierende. Die Forschungsschwerpunkte liegen in den Berei-

chen GreenTech, Management und Governance sowie soziale und gesundheitliche Dienstleistungen.

A.1.4. Staatliche Studienakademie

Die **Staatliche Studienakademie Thüringen** ist eine rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts und bildet den staatlichen Teil der **Berufsakademien Eisenach und Gera**. Nach § 3 des Thüringer Berufsakademiegesetzes können an der Staatlichen Studienakademie Studienbereiche für Wirtschaft, Technik und Soziales eingerichtet werden. Von den Möglichkeiten des dreijährigen dualen Studiums machen derzeit ca. 1.300 Studierende Gebrauch. Laut Entwurf des Hochschulentwicklungsplans 2020 sieht das Land die Gründung einer Dualen Hochschule durch entsprechende Umwandlung der Studienakademie vor, um die Profilierung des dualen Studiums voranzutreiben. Die Duale Hochschule soll in einem zweiten Schritt mit der FH Schmalkalden als Partnerhochschule kooperieren.

A.1.5. Sonstige Hochschulen

Die **Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung** mit Sitz in Gotha und rund 400 Studierenden ist eine verwaltungsinterne Hochschule in der Zuständigkeit des Innenministeriums. Der Bereich der allgemeinen Verwaltungsausbildung für den gehobenen Dienst soll, den Vorschlag der FGR-Kommission aufgreifend, nach Auffassung des TMBWK in Kooperation mit der FH Nordhausen in die Duale Hochschule einbezogen werden.

Die **SRH Hochschule für Gesundheit Gera** ist Teil des SRH Hochschulverbundes und bietet derzeit sieben gesundheits- und pflegebezogene Bachelor- und zwei Masterstudiengänge an. Rund 670 Studierende sind an der SRH Hochschule immatrikuliert.

Die **FH KUNST** in Arnstadt war eine staatlich anerkannte private Hochschule, die auf anthroposophischer Basis drei staatlichen Abschlüssen gleichgestellte Bachelor-Studiengänge in Freier Bildender Kunst, Kunsttherapie und Kommunikationsdesign ausbildete.

A.2 Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

In Thüringen wurden seit Anfang der 1990er Jahre folgende außeruniversitäre Forschungseinrichtungen angesiedelt:

Fraunhofer-Gesellschaft

- Fraunhofer-Institut für Angewandte Optik und Feinmechanik (IOF), Jena
- Fraunhofer-Institut für Digitale Medientechnologie (IDMT), Ilmenau
- Fraunhofer-Institut für Keramische Technologien und Systeme (IKTS), Hermsdorf
- Institutsteil Angewandte Systemtechnik (AST) des Fraunhofer-Instituts für Optronik, Systemtechnik und Bildauswertung (IOSB), Ilmenau
- Projektgruppe „Drahtlose Verteilsysteme / Digitaler Rundfunk DVT“ des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen IIS, Ilmenau

Max-Planck-Gesellschaft

- Max-Planck-Institut für Biogeochemie, Jena
- Max-Planck-Institut für chemische Ökologie, Jena
- Max-Planck-Institut für Ökonomik, Jena

Leibniz-Gemeinschaft

- Leibniz-Institut für Naturstoff-Forschung und Infektionsbiologie (Hans-Knöll-Institut e.V.), Jena
- Leibniz-Institut für Altersforschung (Fritz-Lipmann-Institut e.V.), Jena
- Forschungsstation für Quartärpaläontologie Weimar
- Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau Großbeeren und Erfurt

Helmholtz-Gemeinschaft

- Helmholtz-Institut Jena

Neben diesen Einrichtungen der gemeinsam von Bund und Ländern finanzierten Wissenschaftsorganisationen haben folgende öffentlich finanzierte Forschungsinstitute ihren Sitz in Thüringen:

- Institut für Photonische Technologien e.V., Jena
- Institut für Bioprozess- und Analysenmesstechnik e.V., Heiligenstadt
- Institut für Mikroelektronik- und Mechatronik-Systeme gGmbH, Ilmenau
- Materialforschungs- und Prüfanstalt an der Bauhaus-Universität Weimar
- Thüringer Landessternwarte Tautenburg

Der 1998 initiierte *Beutenberg-Campus in Jena* ist ein Beispiel für die Zusammenarbeit außeruniversitärer Forschungseinrichtungen mit Hochschulen, hier vor allem der FSU Jena und dem Universitätsklinikum Jena, und mit Unternehmen.

Durch das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie werden folgende wirtschaftsnahe Forschungseinrichtungen unterstützt:

- CiS Forschungsinstitut für Mikrosensorik und Photovoltaik GmbH, Erfurt
- fzmb GmbH - Forschungszentrum für Medizintechnik und Biotechnologie, Bad Langensalza
- GFE - Gesellschaft für Fertigungstechnik und Entwicklung Schmalkalden e. V.
- IAB - Institut für Angewandte Bauforschung Weimar gemeinnützige GmbH
- ifw Günter-Köhler-Institut für Fügetechnik und Werkstoffprüfung GmbH, Jena
- INNOVENT e.V. Technologieentwicklung, Jena
- Textilforschungsinstitut Thüringen-Vogtland e.V. (TITV), Greiz
- Thüringisches Institut für Textil- und Kunststoff-Forschung e.V. (TITK), Rudolstadt-Schwarza.

Darüber hinaus bestehen als nachgeordnete ministeriale Einrichtungen weitere öffentlich finanzierte Forschungsinstitutionen:

Das dem TMSFG nachgeordnete *Landesamt für Verbraucherschutz (TLV)* mit Behördensitz in Bad Langensalza sowie an den Standorten Erfurt, Ilmenau, Gera, Neustadt an der Orla, Nordhausen und Suhl mit insgesamt ca. 480 Beschäftigten. Es

nimmt Überwachungs-, Kontroll- und Untersuchungsaufgaben in den Bereichen des gesundheitlichen Verbraucherschutzes (Lebensmittel, Arzneimittel, Medizinprodukte), der Produktsicherheit (technische Produkte, Sprengstoffe, Schusswaffen, Munition), des Tierschutzes und der Tiergesundheit, des Arbeitsschutzes und im Mess- und Eichwesen wahr.

Das TMLFUN verfügt mit der *Thüringer Landesanstalt für Landwirtschaft* (TLL), der *Lehr- und Versuchsanstalt für Gartenbau* in Erfurt sowie der *Thüringer Landesanstalt für Umwelt und Geologie* (TLUG) über drei nachgeordnete Forschungs- und Weiterbildungseinrichtungen:

Die TLL führt u.a. Laboruntersuchungen in den Bereichen Land- und Forstwirtschaft und Gartenbau sowie Forschungen zum ökologischen Landbau durch.

Die Lehr- und Versuchsanstalt für Gartenbau liegt in unmittelbarer Nachbarschaft zur Fakultät für Landschaftsarchitektur, Gartenbau und Forst der FH Erfurt und ist neben den Aufgaben der Aus- und Weiterbildung sowie der Beratung des Ministeriums auch mit Versuchsaufgaben im Gartenbau befasst.

Die TLUG entstand 2001 aus der Zusammenfassung der ursprünglich eigenständigen Landesanstalten für Umwelt und Geologie. Sie nimmt in ihrem Zuständigkeitsbereich Forschungsaufgaben für die Landesregierung und Verwaltungen im Freistaat wahr.

A.3 Studierende, Studienplätze und Absolventen

Die Zahl der Studierenden in Thüringen ist seit Anfang der 1990er Jahre stark angestiegen und hat sich seit 1990 mehr als verdoppelt (Tab. 1). Der Freistaat, wie auch die beiden weiteren mitteldeutschen Länder, haben die absolute und relative Anzahl ihrer flächenbezogenen Studienplätze seit ihrer Wiedergründung 1990 deutlich erhöht.

Tabelle 1: Studierende und Studienanfänger/-innen an Thüringer Hochschulen*

Jahr	Studierende			Studienanfänger		
	im Winter- semester	Männlich	weiblich	insgesamt	Männlich	Weiblich
		Personen				
1995/96	27 497	15 232	12 265	5 825	2 987	2 838
2000/01	39 752	20 735	19 017	8 770	4 391	4 379
2005/06	49 075	25 207	23 868	9 325	4 574	4 751
2010/11	53 587	27 338	26 249	11 207	5 608	5 599
2011/12	53 668	27 799	25 869	11 108	5 835	5 273
2012/13	53 231	27 483	25 748	10 349	k.A.	k.A.

Quelle: Statistisches Landesamt Thüringen und TMBWK / * einschließlich verwaltungsinterne FH, Staatliche Studienakademie sowie SRH FH und Adam-Ries-FH

Die Kultusministerkonferenz weist in ihrer Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen (KMK 2012) darauf hin, dass die Zahl der Studienanfänger/-innen in den vergangenen fünf Jahren einer Dynamik unterlag, die in den bis dato vorliegenden Vorausberechnungen nicht antizipiert wurde. Die Ursache dafür liegt in einer stark gestiegenen Beteiligung an zur Hochschulreife führenden schulischen Bildungsgängen, einem veränderten Übergangsverhalten von der Schule an die Hochschule, der Aussetzung der Wehrpflicht, einem Anstieg von Studienberechtigten, die ihre Hochschulzulassung im Ausland erworben haben sowie der politisch geförderten höheren Zahl beruflich Qualifizierter, die ein Hochschulstudium aufnehmen (KMK 2012: 10).

Während bis 2019 von anhalten hohen Studienanfängerzahlen ausgegangen wird, sinken sie ab diesem Zeitpunkt wieder auf das Niveau von 2010 ab und liegen damit weiterhin über früheren Prognosen (KMK 2012: 9).

Die Effekte dieser Veränderung stellen sich für die einzelnen Bundesländer sehr unterschiedlich dar. Während die Zahl der Studienanfänger/-innen in Baden-Württemberg zwischen 2012 und 2025 laut KMK von 78.500 auf 62.500 absinken wird, nimmt sich die prognostizierte Veränderung im gleichen Zeitraum in Thüringen von 10.300 auf 9.800 vergleichsweise moderat aus (KMK 2012: 11).

Tabelle 2: Vorausberechnung der Studienanfänger/-innenzahlen Thüringens im Vergleich zu Sachsen-Anhalt, Sachsen, Gesamtdeutschland und den Flächenländern

Jahr	Thüringen	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Deutschland	Flächenländer Ost	Flächenländer West
2015	10 000	17 500	9 000	471 700	51 500	363 900
2020	10 000	17 900	8 900	449 500	52 100	346 400
2025	9 800	17 900	8 700	421 900	51 500	321 200

Quelle: KMK 2012: 11 / eigene Darstellung

Rund die Hälfte der studierwilligen Studienberechtigten aus Thüringen verbleibt im Land (TMBWK 2013a: 18; KMK 2012: 31). Im Vergleich der mitteldeutschen Länder nahm Thüringen im Jahr 2010 eine Mittelposition hinter Sachsen und vor Sachsen-Anhalt ein. Dabei bilden freilich Thüringen und Sachsen-Anhalt eine gemeinsame Gruppe von Studienanfänger/-innen, die im Heimatland verbleiben, während in Sachsen knapp zwei Drittel der Studienanfänger/-innen verblieben und die beiden anderen Länder zu je rund 14 % Studierende nach Sachsen exportierten – so viel wie in kein anderes Bundesland.

Dennoch ist Thüringen, gemeinsam mit den ostdeutschen Ländern sowie Hessen, Rheinland-Pfalz und NRW ein Zuwanderungsland (TMBWK 2013a: 19), verfügt also über ein positives Wanderungssaldo von Studienanfänger/-innen (Tab.3). Thüringen konnte auf diesem Wege die rückläufigen Schulabsolvent/-innen überkompensieren.

Tabelle 3: Wanderungssalden der Studienanfänger/-innen – Thüringen, Flächenländer und Stadtstaaten

Jahr	Thüringen	Flächenländer Ost	Flächenländer West	Stadtstaaten
2004	-1 769	-5 271	-969	6 240
2006	-1 404	-6 173	-302	6 475
2008	-802	-4 440	-2 875	7 315
2010	683	1 914	-10 833	8 919
2011	1 661	7 263	-16 638	9 015

Quelle: TMBWK 2013a: 19 / eigene Darstellung

Je ein Viertel der Studierenden absolviert ein Studium der Ingenieurwissenschaften (25,6 %) bzw. der Rechts-, Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften (24,8 %). Jeder Fünfte studiert Sprach- oder Kulturwissenschaften (21,9 %). Die weiteren Anteile verteilen sich auf Mathematik und Naturwissenschaften (14,1 %) sowie auf die Fächer Humanmedizin, Kunst, Agrar- und Ernährungswissenschaften sowie Sport (13,4 %). Diese Verteilung der Studierenden auf die Studienfächer wirkt sich auf die Hochschulausgaben aus. Da Ingenieur- und naturwissenschaftliche Fächer, ebenso wie ein medizinisches Studium höhere Ausgaben aufgrund umfangreicher apparativer Ausstattung und einer höheren Betreuungsrelation je Studierenden erfordert, als ein Studium der Geistes- und Sozialwissenschaften, sind die Ausgaben je Studierenden in Thüringen entsprechend hoch.

Hinsichtlich der Absolvent/-innen in der Regelstudienzeit bewegt sich Thüringen nach Aussage des TMBWK im Durchschnitt (38,5 %). Mit einer Überschreitung von zwei Semestern gegenüber der Regelstudienzeit schließen 76,9 % der Thüringer Studierenden ab, was geringfügig über dem Bundesdurchschnitt von 75,9 % liegt (TMBWK 2013a: 21). Die TU Ilmenau stellt diesbezüglich eine Ausnahme dar: dort schließen lediglich 7% der Studierenden ihr Studium in der Regelstudienzeit ab und 52% nach einer Überschreitung der Regelstudienzeit von einem Semester.

A.4 Hochschul Ausgaben und -personal

Die personelle und finanzielle Ausstattung der Hochschulen wird in Thüringen, wie auch in allen anderen Bundesländern, stets kontrovers diskutiert. Auffassungen einer abbaubaren Überausstattung beim nichtwissenschaftlichen Personal, wie von der Expertenkommission Funktional- und Gebietsreform in ihrem 2013 vorgestellten Bericht im Volumen von 8 % bis 20 % für den Zeitraum bis 2020 identifiziert (FGR-Kommission 2013: 53), stehen die Positionen der Hochschulen gegenüber, die in der Regel eine strukturelle finanzielle und personelle Unterausstattung im Hinblick auf die Studierendenzahlen, Investitionserfordernisse und im Zuge der allgemeinen Kosten- und Preisentwicklung für die laufenden Personal- und Sachmittel konstatieren. Auch das TMBWK nutzt die zum Zeitpunkt der Erarbeitung dieses Gutachtens noch nicht beschlossene Kabinettsvorlage »Strategische Hochschulentwicklungsplanung Thüringen 2020« zum Nachweis der positiven und für den Freistaat unverzichtbaren regionalökonomischen Wirkungen der Hochschulfinanzierung.

Tabelle 4: Finanzstatistische Basisdaten - Rechnungsjahre (in 1 000 EUR)

Ausgabe-/Einnahmeart	1995	2000	2005	2010
Laufende Ausgaben	509 574	605 492	681 139	867 406
Investitionsausgaben	139 259	108 594	61 185	112 010
Ausgaben insgesamt	648 833	714 086	742 324	979 416
Verwaltungseinnahmen	165 964	205 476	238 084	312 060
Drittmittel	34 966	49 699	71 452	122 371
Grundmittel	447 903	458 911	432 788	544 985
Laufende Grundmittel	308 644	350 317	371 603	432 974

Quelle: Statistisches Bundesamt 2012

Bezogen auf den Gesamthaushalt des Freistaates nahmen die 363 Mio. Euro für die Thüringer Hochschulen im Haushaltsjahr 2012 einen Anteil von 7,8 % ein. Im Vergleich zu den anderen Ländern lag Thüringen damit auf dem 9. Platz, hinter Sachsen-Anhalt (8,01 %) auf Platz 8 und Sachsen (10,84 %) auf dem 4. Platz (Wissenschaftsrat 2014: 1).

Der Anteil der öffentlichen Hochschulausgaben des Landes am Bruttoinlandsprodukt (BIP) betrug 1,01 %. Im Ländervergleich belegt Thüringen damit Rang 5, hinter Sachsen-Anhalt (1,04 %) auf Platz 4 und Sachsen (1,06 %) auf Platz 3 (ebd.).

Tabelle5: Anteil öffentlicher Hochschul- und Forschungsausgaben im Vergleich

Land	Anteil öffentlicher Ausgaben für Hochschulen (Grundmittel) in %		Anteil der staatlichen FuE-Ausgaben 2011 in %	
	am BIP des Landes, Soll 2011	am staatlichen Gesamtetat, Soll 2012	am BIP des Landes	am staatlichen Gesamtetat
Thüringen	1,01	7,80	0,59	4,77
Sachsen-Anhalt	1,04	8,01	0,53	4,11
Sachsen	1,06	10,84	0,55	5,71

Quelle: Wissenschaftsrat 2014: 1

Diese Daten unterstreichen die große Relevanz der Hochschul- und Forschungseinrichtungen nicht allein für Thüringen, sondern für die mitteldeutsche Region insgesamt, die gemessen an den westdeutschen Flächenländern einen deutlich höheren Anteil ihres BIP für Hochschulausgaben aufwenden. Damit verbunden ist sowohl die Hoffnung auf einen wirtschaftlich stimulierenden Effekt, als auch auf Anerkennung der großen regionalwirtschaftlichen Effekte der Hochschulen in den, gesamtdeutsch betrachtet, weiterhin strukturschwächeren mitteldeutschen Ländern.

Aus der nachfolgenden Tabelle sind die studierendenbezogenen Hochschulausgaben des Landes Thüringen ablesbar. Die finanzstatistische Kennzahl „laufende Grundmittel je Studierende“ gibt Auskunft über die Höhe der Mittel für Forschung und Lehre (abzüglich Verwaltungseinnahmen und Drittmittel, ohne Investitionsausgaben), die den Hochschulen zur Verfügung gestellt werden. Auf die Zusammenhänge zwischen den Ausgaben und dem spezifischen Bedarf je Studienfach ist bereits hingewiesen worden.

Erhardt et al weisen darauf hin, dass in Mitteldeutschland insgesamt die deutliche Steigerung der Grundmittel weniger auf teureren Studienplätzen, sondern vielmehr auf den Hochschulausbau zurückzuführen sei, der als Zukunftsinvestition longitudinal wirksam wird (2010: 52).

Tabelle 6: Laufende Grundmittel je Studierende für Lehre und Forschung an Thüringer Hochschulen zwischen 2005 und 2010 (in 1 000 EUR)

Einrichtung	Jahr	Laufende Grundmittel	Laufende Grundmittel je Studierenden		
			Insgesamt	Personal- ausgaben	Lfd. Sachauf- wand
Universitäten	1995	261 481	13,35	7,39	5,96
	2000	287 377	10,02	7,02	3,00
	2005	301 842	8,76	6,15	2,61
	2010	346 536	9,50	6,62	2,88
Musikhochschule	1995	9 435	14,83	12,28	2,55
	2000	10 411	13,18	11,65	1,53
	2005	10 529	13,43	12,21	1,22
	2010	13 428	14,18	10,82	3,37
Fachhochschulen	1995	33 330	5,27	3,14	2,13
	2000	48 357	4,98	3,88	1,10
	2005	55 132	4,15	3,30	0,85
	2010	69 764	4,47	3,41	1,06
Verwaltungs-FH	1995	4 398	4,67	2,76	1,91
	2000	4 172	7,37	6,45	0,92
	2005	4 101	7,36	6,70	0,67
	2010	3 247	6,09	5,40	0,69
Universitätsmedizin	1995	53 596	29,69	14,02	15,67
	2000	61 113	31,65	19,54	12,10
	2005	74 734	27,96	17,58	10,38
	2010	65 034	23,59	15,17	8,42
Hochschulen Gesamt (ohne Universitäts- medizin)	1995	255 048	9,93	6,30	3,62
	2000	289 204	7,65	6,02	1,63
	2005	296 870	6,40	5,03	1,37
	2010	367 940	7,24	5,45	1,79
Hochschulen Gesamt	1995	308 644	11,22	6,30	4,92
	2000	350 317	8,81	6,28	2,54
	2005	371 604	7,57	5,42	2,16
	2010	432 974	8,08	5,70	2,38

Quelle: Statistisches Bundesamt 2012

Entsprechend der dynamischen Entwicklung des Thüringer Hochschulsystems stieg in den vergangenen Jahren auch die Zahl des haupt- und nebenberuflich an den Hochschulen beschäftigten Personals (Tab. 7). Der Anstieg der Personalausgaben der Hochschulen ist nicht allein mit diesem Zuwachs an Beschäftigten zu erklären, sondern mit der sukzessiven Anpassung der Gehälter im öffentlichen Dienst an das Gehaltsniveau der westdeutschen Länder.

Tabelle 7: Entwicklung des Hochschulpersonals in Thüringen 2005 bis 2012

Land	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hauptberufliches Personal	11 310	11 449	11 502	11 880	12 353	12 856	12 995	13 082
Nebenberufliches Personal	1 910	1 995	2 301	2 386	2 717	3 334	3 559	3 740
Personal insgesamt	13 220	13 444	13 803	14 266	15 070	16 190	16 514	16 822

Quelle: Statistisches Bundesamt 2012

Nach Angaben des TMBWK sind derzeit rund 6.800 Personen an den Universitäten und der Musikhochschule tätig, die zusammen den größten Personalkörper stellen. Darauf folgt das Universitätsklinikum Jena, das als einzelne Einrichtung knapp über 5.000 Personen beschäftigt. An dritter Stelle folgen die Fachhochschulen (ohne Verwaltungs-Fachhochschule), an denen 1.300 Personen tätig sind (TMBWK 2013a: 26).

Folgende Aspekte prägen die Personalstruktur in Thüringen (a.a.O.: 27f.):

- der Personalzuwachs blieb vor allem an den Fachhochschulen hinter dem Anstieg der Studierenden zurück,
- rund ein Viertel (24 %) der Beschäftigten wird aus Drittmitteln befristet finanziert,
- fast die Hälfte des Hochschulpersonals steht in einem befristeten Arbeitsverhältnis, davon 69 % des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen sowie 21 % des nichtwissenschaftlichen Personals.

Die Betreuungsrelation, gemessen im Verhältnis von Studierenden zum wissenschaftlichen Personal, beträgt in Thüringen an den Universitäten einschließlich der Universitätsmedizin und der Musikhochschule 10,9 und an den allgemeinen Fachhochschulen 28,3. Bei der Betrachtung der Differenz zwischen den Hochschularten ist allerdings die spezifische Fächerstruktur erneut zu berücksichtigen.

A.5 Hochschulfinanzierung und -steuerung

Dem bundesweiten Trend des Übergangs von einer hierarchischen Beziehung zum Neuen Steuerungsmodell (NSM) folgend, wurden den Thüringer Hochschulen in der vergangenen Dekade ehemals ministerielle Kompetenzen, z.B. bei Berufungsverfahren, übertragen, reduzierte das Land die unmittelbare Detailsteuerung der inneren Hochschulabläufe und führte mehrjährige Finanzierungsverträge ein, die den Hochschulen mittelfristige Planungssicherheit im Gegenzug zu Strukturanpassungen einräumen.

Während König (2010) einen, die mitteldeutschen Länder vergleichenden Überblick über das neue Verhältnis von Staat und Hochschulen in Gänze vornimmt, sowohl bezogen auf die Kompetenzen der Hochschulen, Hochschulräte als auch die staatlichen Steuerungsinstrumente, interessiert hier vor allem die Planung und Steuerung durch Hochschulverträge und Zielvereinbarungen.

Die Landesregierung versteht Hochschulplanung und –steuerung als fortlaufenden Prozess und gemeinsame Aufgabe von Land und Hochschulen, die in Form eines „strategischen Dialogs zur Zukunft (Fortentwicklung) der Thüringer Hochschulen“ auf Basis von drei Elementen (Phasen) vollzogen wird (LT-Drs. 5/4235: 2):

1. der Abschluss von Rahmenvereinbarungen zu den Grundlagen und Zielen über die strukturelle Entwicklung der Hochschulen und deren Ausbauplanung, die strategischen Leistungs- und Entwicklungsziele der Hochschulen und deren Erreichung sowie über Art und Umfang der staatlichen Hochschulfinanzierung (einschließlich der Budgetierung der Hochschulhaushalte verbunden mit größtmöglicher Flexibilität bei der Mittelbewirtschaftung durch die Hochschulen sowie der Verteilung der Mittel aufgrund eines gemeinsam vereinbarten leistungs- und belastungsorientierten Mittelverteilungsmodells im Verhältnis Staat-Hochschulen),
2. der Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen als operationalisierte Planung für die Laufzeit der Rahmenvereinbarung mit jeder einzelnen Hochschule, in denen - aufbauend auf den Inhalten der jeweiligen Rahmenvereinba-

rung - die konkreten Ziele und Leistungen für die verschiedenen Aufgabenbereiche der einzelnen Hochschulen festgelegt werden und

3. ein strategischer Dialog zur langfristigen Entwicklung der Hochschulen über die Laufzeit der Rahmenvereinbarung hinaus.

In Thüringen wurden bislang drei Rahmenvereinbarungen zwischen dem Land und den Hochschulen unterzeichnet, die durch Einzelvereinbarungen mit den Hochschulen untersetzt sind. Im Zuge der Novellierung des Thüringer Hochschulgesetzes wurde die Steuerung durch hochschulvertragliche Vereinbarungen gesetzlich verankert. Die Rahmenvereinbarungen sind nunmehr gemäß § 11 ThürHG wesentliches Instrument der hochschulplanerischen und –politischen Steuerung. Die Rahmenvereinbarung I umfasste den Zeitraum 2002 bis 2007, die Rahmenvereinbarung II den Zeitraum 2008 bis 2011 und die derzeit geltende Rahmenvereinbarung III den Zeitraum 2012 bis 2015.

Zwar nutzte auch Thüringen die Hochschulvereinbarungen als Instrument zur Durchsetzung finanzpolitischer Zielsetzungen, wie König darlegt, doch sollten sie nach Auffassung der Landesregierung, anders als in Sachsen und Sachsen-Anhalt, weniger zu Einsparungen als vielmehr zur Stabilisierung der Hochschulstrukturen dienen (2010: 75).

Mit der Rahmenvereinbarung III ist ein Gesamtzuschuss an die Hochschulen (ohne Hochschulbaumittel) von 1,56 Mrd. Euro für die Jahre 2012 bis 2015 vorgesehen, womit nach Aussage des Thüringer Wissenschaftsministeriums ein Anstieg um 10 Prozent im Vergleich zur Rahmenvereinbarung II verbunden ist. Diese Mittel werden resp. wurden, ausweislich der Antwort auf LT-Drs. 5/4893, ergänzt um Bundesmittel aus Bund-Länder-Programmen und dem Sonderprogramm Ingenieurausbildung-FH (Tab. 8).

Für Baumaßnahmen sieht die Landesregierung ein Mittelvolumen von 160 Mio. Euro für alle förderfähigen Hochschulen vor und für den Zeitraum der Rahmenvereinbarung eine Beteiligung an den Tarif- und Besoldungserhöhungen in Höhe von jährlich 1 Prozent sowie einen Kostenanstieg bei den Bewirtschaftungsausgaben der Hochschulen auf Basis des Jahres 2011 in Höhe von jährlich 2 Prozent.

Tabelle 8: Übersicht über die Mittelflüsse laut Rahmenvereinbarung III (in 1 000 EUR)

	2012	2013	2014	2015
Hochschulen gesamt	382 555	390 182	392 129	395 249
davon Landesmittel	363 200	373 900	378 100	382 400
<i>davon:</i>				
<i>Bewirtschaftung Gebäude</i>	<i>32 000</i>	<i>32 600</i>	<i>33 300</i>	<i>34 000</i>
<i>Graduiertenförderung</i>	<i>1 100</i>	<i>1 150</i>	<i>1 200</i>	<i>1 250</i>
<i>KLUG</i>	<i>330 100</i>	<i>340 150</i>	<i>343 600</i>	<i>347 150</i>
davon Hochschulpakt 2020	19 355	16 282	14 029	12 849
<i>davon:</i>				
<i>an Hochschulen direkt</i>	<i>19 000</i>	<i>15 500</i>	<i>13 500</i>	<i>12 000</i>
<i>in KLUG-Gestaltungsfonds</i>	<i>355</i>	<i>782</i>	<i>529</i>	<i>849</i>
zuzüglich Hochschulbau (ohne Hochschulklinikum)	40 000	40 000	40 000	40 000
Bundesmittel aus weiteren Bund-Länder-Programmen	844	847	462	200
davon Landesmittel	780	390	-	-

Quelle: eigene Zusammenstellung

Da gemäß § 13 Abs. 5 Thüringer Hochschulgesetz (ThürHG) bei der Zuweisung der Mittel an die Hochschulen die erbrachten Leistungen in Lehre, Forschung und Weiterbildung sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und die Fortschritte bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrages zu berücksichtigen sind, wurde das Mittelverteilungsmodell KLUG-Thüringen-2012 auf der Grundlage von Ergebnissen einer im Jahr 2010 durchgeführten Evaluation des damals noch geltenden Mittelverteilungsmodells LUBOM-Thüringen-2008 entwickelt. Die auf der Grundlage des Mittelverteilungsmodells den einzelnen Hochschulen zugewiesenen Landesmittel stehen den Hochschulen zur Erfüllung aller sich aus dem Hochschulgesetz ergebenden Aufgaben sowie zur Umsetzung weiterer Verpflichtungen und Aufgaben - z. B. der gemäß Ziffer II Nr. 7 der Rahmenvereinbarung III von jeder einzelnen Hochschule eingegangenen Verpflichtung, stärker mit den anderen Hochschulen des Landes zusammen zu arbeiten und zu kooperieren - zur Verfügung (LT-Drs. 5/4150).

Das Land verpflichtete sich im Rahmen der Vereinbarung dazu:

- keine Kürzungen, Stelleneinsparungen, Haushalts- oder Stellenbesetzungssperren bzw. Bewirtschaftungsauflagen vorzunehmen,
- die Mittel des Hochschulpaktes 2020 den Hochschulen vollständig zur Verfügung zu stellen,
- die Einnahmen aus Entgelten und Gebühren ohne Abzüge bei den Hochschulen verbleiben zu lassen,
- die von der jeweiligen Hochschule bis zum Jahresende nicht verbrauchten Landesmittel bis zur Höhe von 12,5 Prozent bei der Hochschule verbleiben zu lassen und den darüber hinaus gehenden Betrag dem landesweiten Gestaltungsfonds im Model KLUG-Thüringen-2012 zuzuführen.

Vergleicht man diese Festlegungen mit den Einsparungen, die Hochschulen anderer Bundesländer über die jeweiligen Hochschulvertragsvereinbarungen zu vergegenwärtigen hatten, ist trotz unbestreitbarem Bedarf auf Seiten der Thüringer Hochschulen die Prioritätensetzung zugunsten der Hochschulen im Landeshaushalt erkennbar.

Die den Hochschulen zur Verfügung stehenden Landesmittel werden, ausgenommen die Mittel zur Gebäudebewirtschaftung und für das Landesgraduiertenprogramm, nach den Prinzipien der Kosten- und Leistungsorientierung verteilt. Das dafür entwickelte Modell KLUG sieht die Finanzierung in drei Säulen vor: dem Grundbudget, dem Leistungsbudget und dem Gestaltungs- und Innovationsbudget.

- das Grundbudget orientiert sich an hochschulübergreifenden Indikatoren (unter berücksichtigender Gewichtung der Spezifika der Hochschule),
- das Leistungsbudget berücksichtigt die in § 13 Abs. 5 ThürHG genannten Leistungsbereiche,
- das Gestaltungs- und Innovationsbudget dient zur Umsetzung von hochschulpolitisch gewünschten Vorhaben, Strukturanpassungsmaßnahmen, hochschulübergreifender Kooperation oder angewandten Forschungsprojekten.

Die Mittel des Hochschulpakts 2020 haben in Thüringen, wie in den mitteldeutschen Ländern insgesamt, eine für die Hochschulentwicklung ausgesprochen wichtige und belebende Funktion gehabt. In Folge der die ursprüngliche Planung übertreffende Steigerung der Studienanfängerzahlen (vgl. König 2010: 96; Berthold

2010) konnten die Thüringer Hochschulen zusätzliche HSP-Mittel einnehmen und für die Durchführung landesseitig vereinbarter Programme, u.a. zur Qualitätsentwicklung in der Lehre, der Erhöhung der überregionalen Wahrnehmbarkeit des Hochschulstandortes Thüringen oder der Profilbildung einzelner Hochschulen nutzen.

Die zusätzlichen Mittel des HSP 2020 sollen, in Ergänzung zu den über das Mittelverteilungsmodell KLUG vergebenen Landeszuweisungen, für die Fortentwicklung des Thüringer Hochschulsystems genutzt werden. Genaue Vereinbarungen werden dazu laut TMBWK im Verlauf des Jahres 2014 abgeschlossen (2013: 39).

In Thüringen hat sich, bei weiterhin bestehenden Differenzen zwischen Land und Hochschulen aufgrund natürlich unterschiedlicher Interessen, ein Hochschulsteuerungsverfahren herausgebildet, das – wie der Zwischenbericht zur Hochschulentwicklungsplanung 2020 (TMBWK 2013) nachdrücklich zeigt – auf ausgeprägter Diskursorientierung zwischen Land und Hochschulen beruht. Exekutive Weisungen des TMBWK vollziehen insoweit eher vorab vorgenommene Abstimmungen nach.

Günstig für die Entstehung eines solchen Klimas war sicherlich das Ausbleiben massiver Einsparungen oder harter Strukturentscheidungen, wie sie die Entwicklung in anderen Bundesländern, z.B. durch die Fusion oder Schließung von Hochschuleinrichtungen, geprägt hat.

Der Haushalts- und Hochschulgesetzgeber verfügt inzwischen nur noch über eingeschränkte Möglichkeiten der ex ante-Begleitung der Hochschulentwicklung. Dies ist die Folge zweier Entwicklungen: dem Übergang zur Hochschulsteuerung mittels vertraglicher Vereinbarungen, der Bildung von Globalhaushalten mit weitgehend untereinander deckungsfähigen Haushaltstiteln sowie der Möglichkeit der partiellen Mittelübertragung ins folgende Haushaltsjahr. Zum anderen der erweiterten Kompetenzen im Zuge verstärkter Hochschulautonomie. Bislang hat sich noch in keinem Bundesland ein angemessenes Verhältnis von Berichterstattung seitens der Hochschulen und der Exekutive gegenüber dem Gesetzgeber einerseits und tatsächlich strategischer Debatte über Steuerungsziele und –ergebnisse im Parlament herausgebildet. So vollzieht sich die strategische Planung von Steuerungszielen der Hochschulentwicklung ebenso wie dessen Controlling im Regelfall

außerhalb des Parlaments. Die Hochschulentwicklungsplanung und die Rahmenvereinbarungen werden im Parlament analog zum Modus von Staatsverträgen behandelt: fertig ausgehandelte Verträge, die weder grundsätzlich noch im Detail geändert werden können, soll nicht das Verhandlungsergebnis in Frage gestellt werden, stehen zur faktisch zustimmenden Kenntnisnahme.

A.6 Hochschulentwicklungsplanung und -begutachtung

Nach Ablauf der ersten Dekade der Hochschulstrukturentwicklung in Thüringen legte die damalige Wissenschaftsministerin, vor dem Beginn der ersten Rahmenvereinbarung, einen umfangreichen Thüringer Landeshochschulplan vor, der bis auf die Fachbereichsebene reichende Ziele vorsah (TMWFK 2001). Dieser Landeshochschulplan, der noch in der Tradition der ministeriellen Detailsteuerung stand, war vorrangig darauf ausgerichtet, die Phase des Hochschulausbaus abzuschließen und zu verdeutlichen, dass die weitere Entwicklung der Hochschulen „aus dem Bestand finanziert werden müsste“ (König 2010: 86).

Parallel zur ersten Rahmenvereinbarung zwischen Land und Hochschulen setzte die Wissenschaftsministerin eine »Expertenkommission Wissenschaftsland Thüringen« ein, deren Aufgabe darin bestand, die bisherige Hochschulentwicklung zu begutachten sowie Stärken und Schwächen in den Hochschulen zu identifizieren, um auf dieser Grundlage Vorschläge zu unterbreiten. Die Kommission, die zum ersten Mal den Begriff »Campus Thüringen« verwendete, legte ihren Bericht 2004 vor (TMWFK 2004).

Der Bericht, der auf Anhörungen aller Hochschulen sowie Vor-Ort-Begutachtungen beruhte, enthält sich weitgehend eigener Bewertungen der Ausbauziele und Hochschulentwicklung und formuliert stattdessen vor allem allgemeine Entwicklungsziele wie die verstärkte Ansiedlung von Bund und Land gemeinsam finanzierter Forschungseinrichtungen, die Verstärkung von Hochschulkooperationen und die Konzentration auf Schwerpunkte.

Der Wissenschaftsrat hat auf Bitten der Landesregierung Stellungnahmen zu einzelnen Hochschuleinrichtungen vorgelegt und zwar der Fachhochschule Nordhau-

sen (WR 2000), der Universität Erfurt (WR 2004), der Universitätsmedizin der FSU Jena (WR 1993, 2006, 2010) und der Klassik Stiftung Weimar (WR 2004, 2011). Eine systematische und Institutionen übergreifende Betrachtung des thüringischen Hochschulsystems, wie der Wissenschaftsrat sie zuletzt auf Bitten der Landesregierung Sachsen-Anhalt für das dortige Hochschulsystem im vergangenen Jahr veröffentlichte (WR 2013), erfolgte bislang nicht.

A.6.1. Strategische Hochschulentwicklungsplanung Thüringen 2020

Mehr als zehn Jahre nach dem ersten Landeshochschulplan beabsichtigt das TMBWK nun, noch vor Ablauf der Wahlperiode und in Vorbereitung der Rahmenvereinbarung IV, deren Aushandlung im Jahresverlauf beginnen soll, eine »Strategische Hochschulentwicklungsplanung Thüringen 2020« vorzulegen. Zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden Gutachtens lagen der Zwischenbericht (TMBWK 2013) und die Entwurfsfassung des Endberichts (TMBWK 2013a) vor. In Pressemeldungen wird über die Verzögerung der Beschlussfassung des Plans spekuliert, da das TMBWK in Abweichung der bisherigen Finanzplanung eine jährliche Steigerung bei den Landesmitteln für den Hochschulbereich in Höhe von 4 % p.a., basierend auf dem Landeszuschuss gemäß Rahmenvereinbarung III vorsieht (TMBWK 2013a: 108).

Der Hochschulentwicklungsplan 2020 basiert weiterhin auf den 2012 in der Antwort auf eine Große Anfrage der FDP-Fraktion formulierten Prämissen der Landesregierung (LT-Drs. 5/4893: 9):

- Erhalt aller Hochschulstandorte,
- Festhalten am Status quo als Ausgangspunkt für die Struktur- und Entwicklungsplanung einer jeden Hochschule.

Darüber hinaus sieht der Hochschulentwicklungsplan 2020 folgende Maßnahmen und Ziele vor:

a. Hochschulpersonal

Bezogen auf die Ende 2012 aus Landesmitteln hauptberuflich an den Hochschulen finanzierten ca. 5.200 Vollzeitäquivalente, darunter ca. 1.000 Professor/-innen, ca. 1.400 wissenschaftliche Beschäftigte und ca. 2.800 nicht-wissenschaftlich Beschäf-

tigte, ist bis 2020 einen Abbau von ca. 300 Vollzeitäquivalenten vorgesehen (TMBWK 2013a: 108).

b. Hochschulfinanzierung und Hochschulbau

Aufgrund der Bedeutung der Hochschulen für Thüringen und im Hinblick auf die Umsetzung der Strukturentwicklungsmaßnahmen sowie die Kostensteigerungen insbesondere im Personal-, Sachmittel- und Investitionsbereich sieht das TMBWK von 2016 bis 2020 eine jährliche Steigerung bei den Landesmitteln für den Hochschulbereich in Höhe von 4 % basierend auf dem Landeszuschuss gemäß Rahmenvereinbarung III im Jahre 2015 (382,4 Mio. Euro) vor. Dies soll zugleich der Ausfinanzierung der angepassten Personalstruktur dienen (TMBWK 2013a: 108).

Beim Hochschulbau sollen Investitionen in Höhe von 308 Mio. Euro aufgewendet werden, die aus Bundesmitteln (Aufbauhilfegesetz), Mittel des EFR und 20 Mio. Euro Landesmitteln jährlich finanziert werden. Wesentliche Neubauprojekte sind dabei der Inselplatz Jena und die Modernisierung des Campus der Universität Jena.

c. Handlungsfelder

Das TMBWK identifiziert eine Vielzahl von Handlungsfeldern. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung interessieren insbesondere die Handlungsfelder:

- Profilierung,
- Kooperationen in Lehre, Forschung, Verwaltung und wissenschaftlicher Infrastruktur
- Duale Hochschule Thüringen
- Profilierung und Vernetzung der Forschungslandschaft
- Organisation und Struktur der Hochschulen.

1. Die Hochschulen sollen sich jeweils klare *Profilstrukturen* geben und diese durch eine fachliche wie forschungsbasierte Ausrichtung auf drei bis fünf Felder bei den Universitäten und zwei bis vier Felder bei den Fachhochschulen konzentrieren. Die Profilschwerpunkte der einzelnen Hochschulen sind Tabelle 9 zu entnehmen.

Tabelle 9: Profilschwerpunkte der Thüringer Hochschulen nach eigener Mitteilung

Hochschule	Profilschwerpunkte
Universität Erfurt	Bildung und Religion
Technische Universität Ilmenau	Technik, Mathematik und Naturwissenschaften, Wirtschaft und Medien
Friedrich-Schiller-Universität Jena	„Light“ (Optik, Photonik und innovative Materialien); „Life“ (Mikrobiologie und Biodiversität); „Liberty“ (Aufklärung, Romantik, Geschichtskultur und gesellschaftliche Transformationsprozesse)
Bauhaus Universität Weimar	Digital Engineering, Kulturwissenschaftliche Medienforschung, Material und Konstruktion, Kunst/Design
Hochschule für Musik Weimar	Musikpraxis, Musikforschung und Musikvermittlung
Fachhochschule Erfurt	Nachhaltiges Planen und Bauen, Wirtschaft-Logistik-Verkehr, Kindheit und Soziales Grünes Zentrum (Umwelt und Ressourcen)
Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena	Innovation, Gesundheit, Präzision, Nachhaltigkeit
Fachhochschule Nordhausen	Energie und Umwelt, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit den Themen Good Governance und Demografischer Wandel
Fachhochschule Schmalkalden	Ingenieurwissenschaften (Schwerpunkt Maschinenbau und Elektrotechnik), Informatik, Wirtschaft und Wirtschaftsrecht

2. Die Hochschulstrukturentwicklungsplanung soll mit *Kooperationen in Lehre Forschung und Verwaltung* einhergehen.

Für die *Kooperationen im Forschungsbereich* ist vorgesehen, dass die Hochschulen überregionale Verbünde wie den Universitätsverbund Jena-Halle-Leipzig prüfen und wenn möglich ausbauen. Das TMBWK präferiert eine Kooperation der TU Ilmenau mit der Universität Magdeburg und der TU Chemnitz ebenso wie eine Kooperation der Bauhaus-Universität Weimar zum Ausbau der künstlerischen Fächer mit der in Sachsen-Anhalt gelegenen Kunsthochschule Burg Giebichenstein und der sächsischen Hochschule für Grafik und Buchkunst in Leipzig.

Darüber hinaus sind Kooperationsplattformen und gemeinsame Zentren in Thüringen vorgesehen. Damit verbunden ist das Ziel, die Masterangebote der Hochschulen besser aufeinander abzustimmen und in einer gemeinsamen *Professional School* zusammenzufassen. Ebenfalls sollen industrieorientierte Forschungsverbünde geschaffen werden (Tab. 10).

Tabelle 10: Kooperationsfelder der Hochschulen aus Sicht des TMBWK

Hochschulen und Einrichtungen	Themenfeld
FH Erfurt – BU Weimar – MPA Weimar	Architektur und Bauingenieurwesen
FSU und EAFH Jena	Akademische Gesundheitsberufe („Gesundheitscampus-Konzept“)
FH Nordhausen – FH Schmalkalden – VFH Gotha – Staatliche Studienakademie	Verwaltungs- und Dienstleistungsmanagement
Universität Erfurt – FSU Jena	Lehrer/-innenbildung
Alle Hochschulen	Gemeinsames Promotionskolleg

Weiterhin sind Kooperationen in den Verwaltungsstrukturen vorgesehen. Damit einhergehen:

- Gemeinsames Projekt der Hochschulen zur Einführung der kaufmännischen Buchführung
- Gemeinsame Ausschreibungsverfahren für IT-Hardware-Anschaffungen
- Einführung eines einheitlich Campus-Management-Systems im Bereich Studierendenverwaltung
- Standortbezogene Kooperationen und Zusammenlegung der Liegenschaftsverwaltung und Innenrevision sowie der Sprachenzentren
- Gründung von standortbezogenen Hochschulbibliothekscentren und eine langfristige Zusammenführung der regionalen Bibliotheksverbünde mit einer rechtlichen Verselbstständigung der Thüringer Landesbibliothek in Jena
- Einrichtung des Zwei-Zentren-Modells bei den Rechenzentren mit den Standorten Jena und Ilmenau und einer flächendeckenden Verknüpfung der IT-Dienstleistungszentren vor Ort

3. Die bislang außerhalb des Thüringer Hochschulgesetzes stehende Staatliche Studienakademie Thüringen soll in eine *Duale Hochschule Thüringen* und auf diesem Wege in das ThürHG überführt werden. Dabei sollen zunächst die Standorte Gera und Eisenach der Staatlichen Studienakademie als konstitutiver aber eigenständiger Teil weiterentwickelt werden. Im Jahr 2014 sollen dafür die zentralen Fragestellungen hinsichtlich Rechtsform, Organisationsstruktur und weiteren Rahmenbedingungen geklärt werden. Anschließend sollen die FH Schmalkalden und die Staatliche Studienakademie ein gemeinsames Angebot dualer Masterstudi-

engänge unter dem Dach einer „Dualen Hochschule“ entwickeln. Bis zum Jahr 2016 sollen die rechtlichen und strukturellen Voraussetzungen für die Aufnahme der Staatlichen Studienakademie in das ThürHG geschaffen werden. Als Vorbild nennt das TMBWK die TU Niedersachsen und duale Hochschulkonzeptionen in Hessen und Bayern. Darüber hinaus soll die allgemeine Verwaltungsausbildung für den gehobenen Dienst in Kooperation mit der FH Nordhausen Teil der Dualen Hochschulen werden.

4. Das *Studienangebot* soll zu Gunsten der Profilschwerpunkte der einzelnen Hochschulen angepasst werden. Beabsichtigt wird mit diesem Schritt, sowohl eine zu enge Spezialisierung der Bachelorstudiengänge zu vermeiden, während vorrangig, dass Masterstudienangebot hinsichtlich seiner spezifischen Ausrichtung und Abgrenzung zu den jeweiligen Hochschulstandorten zu spezifizieren ist, als auch das Potenzial sinnvoller Kooperationen in einzelnen Studiengängen zwischen den Hochschulen stärker zu nutzen. Aus Sicht des TMBWK ergeben sich, aufgeschlüsselt nach den Fachbereichen, einige Empfehlungen, die in Tabelle 11 aufgeführt sind.

Tabelle 11: Empfehlungen des TMBWK zur Entwicklung des Studienangebots

Studienfach	Empfehlungen
Wirtschaftswissenschaften	fehlt
Ingenieurwissenschaften	Das Land erwartet eine Profilschärfung der Hochschulen. An den Fachhochschulen soll geprüft werden, ob die Elektrotechnik-Ausbildung weiterhin mit „ausreichender Nachfrage“ vorzuhalten ist. Die Abstimmung der Fachausrichtungen soll durch gemeinsame Neuberufungen und Informationen zu aktuellen Berufungen untereinander ermöglicht werden. Zudem sollen aus dem HSP 2020 bis zum Jahr 2018 Mittel zur Verfügung gestellt werden, um die Studienqualität zu verbessern und damit die Erfolgsquote (Abschluss in Regelstudienzeit) zu erhöhen.
Architektur und Bauingenieurwissenschaften	Die BU Weimar soll zur Senkung der Studierendenzahlen die Zahl der Professuren senken, um den Bereich zu verkleinern. Es soll die Einführung eines achtsemestrigen Bachelorstudiengangs an der BU Weimar und FH Erfurt geprüft werden, um nach einer entsprechenden Praxisphase BA Studierenden die Zulassung als Architekt/-in zu ermöglichen. Die beiden Standorte sollen zudem die 2012 begonnene Kooperation weiter ausbauen.
Medien- und Kommunikationswissenschaften	Es sollen keine kapazitären und inhaltlichen Anpassungen vorgenommen werden. Die Studienangebote sollen weiter voneinander abgegrenzt werden.

Fortsetzung Tabelle 11: Empfehlungen des TMBWK zur Entwicklung des Studienangebots

Studienfach	Empfehlungen
Lehramt	Es soll eine „bedarfsorientierte Kapazitätenplanung“ mit Hilfe einer Fachkombinationsvorschrift für Lehramtsstudierende eingeführt werden. Dies soll verbindlich zum Jahr 2015/2016 geschehen. Es soll zudem geprüft werden, ob die Fachangebote Russisch und Französisch nur noch in Jena angeboten werden sollen. Die Umstellung von einer schulart- zu einer schulstufenbezogenen Ausbildung in der 1. Phase der Lehrer/-innenausbildung ist geplant. Ebenso eine Kooperationsplattform zur Erarbeitung eines gemeinsamen Ausbildungskonzeptes zwischen der Universität Erfurt und FSU Jena.
Erziehungswissenschaften	Die Ausbildungskapazitäten an der FH Erfurt („Pädagogik der Kindheit“) sollen leicht gesenkt werden. Die FH Erfurt soll dabei aber mit der Universität Erfurt ein gemeinsames Lehrangebot in den Studienrichtungen „Pädagogik der Kindheit“ (FH EF) und „Primäre und elementare Bildung“ (Uni EF) umsetzen. Eine hochschulübergreifende „School of Education“ nach dem Modell an der Universität Erfurt soll dabei geprüft werden. Eine Konzentration der Erziehungswissenschaften an einem Hochschulstandort in Thüringen ist nicht geplant, da Jena noch 1/3 der Studierenden hält.
Romanistik und Slawistik	Das Angebot soll am Standort Jena konzentriert werden, dennoch am Standort der Universität Erfurt für die Literatur- und Medienwissenschaften aufrechterhalten werden.
Evangelische Religion	In die Beratung zur Abstimmung des Angebotes sollen alle mitteldeutschen Hochschulen mit theologischen Fakultäten eingebunden werden.
Philosophie und Religionswissenschaft	Es soll über einen Verbundstudiengang zwischen Erfurt und Jena nachgedacht werden.
Kleine Fächer	Studiengänge die im Wintersemester 2012/2013 mit weniger als 20 Studierenden nachgefragt wurden sollen im Rahmen der „Sturkturanpassungsmaßnahmen“ auslaufen.

5. Die *Profilierung und Vernetzung der Forschungslandschaft* fußt im Wesentlichen auf vier strategischen Planungen:

- Die Fortführung des Landesprogrammes „ProExzellenz“ mit einem Gesamtvolumen von 20 Mio. Euro, an welchen sich die Fachhochschulen nicht beteiligen können und dessen Förderzeitraum für eingeworbene Professuren 2020 endet und so eine Verstetigung dieser zu Lasten bestehender Professuren bedeutet.
- Die Verflechtung von Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen durch gemeinsame Berufungen und die Bildung neuer An-Institute

- Die zunehmende Zusammenarbeit mit der regionalen Industrie durch die Einrichtung ausgerichteter Stiftungsprofessuren.
- Die Einrichtung von Kompetenzzentren zwischen Wissenschaft und Wirtschaft wie bspw. das Zentrum für Energie und Umwelttechnik in Jena oder das Thüringer Innovationszentrum Mobilität in Ilmenau.

6. Die *Organisationsstrukturen der Hochschulen* sollen sich ebenfalls langfristig ändern bzw. den notwendigen Spielraum für eigenständige Veränderungen erhalten.

- Das TMBWK steht neuen rechtlichen Strukturen grundsätzlich offen gegenüber auch in Bezug auf die Anwendung der Erprobungsklausel in § 4 ThürHG.
- Die Hochschulräte sollen enger an die hochschulinternen Organisationsstrukturen gebunden werden, durch Berichtspflichten des Hochschulratsvorsitzenden gegenüber dem Senat.
- Die Senate sollen, so bspw. bei der Einrichtung und Aufhebung wissenschaftlicher Einrichtungen mehr Verantwortung erhalten.
- Die Studiengangskommissionen sollen mit einem eigenen Initiativrecht versehen und so gestärkt werden.
- Die verfasste Studierendenschaft soll weiter gefestigt und werden und Bestandteil des ThürHG bleiben.

Darüber hinaus fasst der Entwurf des Hochschulentwicklungsplans im Abschnitt 5 die Schwerpunkte der Struktur- und Entwicklungsplanung an den Hochschulen zusammen (Tab. 12).

Tabelle 12: Struktur- und Entwicklungsplanung der Thüringer Hochschulen

Hochschule / Einrichtung	Maßnahmen
Universität Erfurt Abbau von 50 VZÄ	Tragfähige Kooperationen in „kleinen Fächern“ mit der FSU Jena; Finanzierung des Max-Weber-Kollegs als besondere Außenstruktur durch das Land ab 2016; Ausbau im Bereich drittmittelorientierter Programme der DFG; Gemeinsame Hochschulverwaltung mit der FH Erfurt; Weiterbildung als viertes Standbein ausbauen.
TU Ilmenau Abbau von 52 VZÄ	Abrecher/-innenquoten reduzieren; Studium in Regelstudienzeit ermöglichen; Ausbau bestehender Netzwerke und Verbundstrukturen.

Fortsetzung Tabelle 12: Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschulen

FSU Jena Abbau von 125 VZÄ	Ausbau des Verbundes Jena – Halle – Leipzig; Abstimmung der „kleinen Fächer“ mit Mitteldeutschen Hochschulen; Kooperationsplattform in der Lehramtsausbildung mit Erfurt und Senkung der Kapazitäten.
Uniklinikum Jena	Teilstück des Gesundheitscampus Jena mit der FSU und EAFH; Umsetzung der Reform des Studiums der Humanmedizin bis 2015 (gestufte Studienmodelle); Ausbau von Sonderforschungsbereichen.
Bauhaus-Universität Weimar Abbau von 50 VZÄ	Abstimmung des Studienprofils mit Kunsthochschulen aus Mitteldeutschland; Straffung des Studienangebotes; Kooperation mit der FH Erfurt und speziell den Fakultäten der Bauingenieurwissenschaften; Verwaltungskooperation mit der HfM.
Hochschule für Musik Weimar Abbau von 9 VZÄ	Einrichtung eines Kompetenznetzwerkes zur Qualitätssicherung an Musikhochschulen; Neukonzeption der gymnasialen Ausbildung Musik.
Fachhochschule Erfurt Abbau von 15 VZÄ	Inhaltliche Fokussierung auf „Nachhaltige Entwicklung und Ressourcenmanagement“; Kooperation mit Bauernverband und Anschubfinanzierung durch TMLFUN für BA „Nachhaltige Landwirtschaft“; Gemeinsame Angebote in den Bereichen Erziehungswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Erfurt; BA Architektur mit Praxissemester und 8 Semester Regelstudienzeit einführen; Kooperation mit BU Weimar im Bereich Bauingenieurwissenschaften; Reduktion der Fakultäten von 5 auf 3.
Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena Abbau von 30 VZÄ	Konzentration auf Bereiche „Gesundheit“ und „Präzisionstechnologien“; Kooperation mit dem UKJ und der FSU zum „Gesundheitscampus“; Gemeinsames Studienangebot mit der FSU in der Wirtschaftswissenschaft; Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen im Thüringer Zentrum Maschinenbau.
Fachhochschule Nordhausen Abbau von 13 VZÄ	Strategische Weiterentwicklung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Gründung eines eigenständigen Weiterbildungszentrums.
Fachhochschule Schmalkalden Abbau von 3 VZÄ	Entwicklung neuer Studienangebote und Einsparungen bei bisherigen; Zusammenarbeit mit der Staatlichen Studienakademie bei der Einrichtung dualer Masterstudiengänge; Optimierung des eigenen Angebotes durch die Kooperation im Thüringer Zentrum für Maschinenbau.

A.6.2. Strategische Hochschulentwicklung aus Sicht der CDU Thüringen

Die seit 1990 in Thüringen regierende CDU stellt zumindest bis zur Landtagswahl 2014 die Ministerpräsidentin. Insoweit erscheint es angemessen, das auf dem 29. Landesparteitag der CDU im November 2013 verabschiedete bildungspolitische Forderungspapier »Bildungsland Thüringen – beständig, chancenreich, leistungstark« im Hinblick auf den *Campus Thüringen* kurz zu betrachten und mit den Aussagen der Hochschulentwicklungsplanung 2020 des SPD-geführten TMBWK zu vergleichen, um etwaige Unterschiede zu kennzeichnen – auch wenn Parteitagebschlüsse naturgemäß keine unmittelbare Wirkung auf Regierungsentscheidungen haben und eine Landesregierung gewöhnlich gemeinsam getragene Beschlüsse fasst und bestrebt ist, nach außen mit einer Stimme zu sprechen.

Leitmotiv des CDU-Konzeptes ist laut Beschlussfassung die Exzellenz und Wettbewerbsfähigkeit im thüringischen Hochschulsystem. Folgende Forderungen für die Wissenschafts- und Hochschulpolitik hält die CDU Thüringen für den Planungszeitraum bis 2020 fest:

a. Hochschulplanung 2020 – Campus Thüringen

Während bislang, wie wir darlegten, der Erhalt aller Hochschulstandorte Gegenstand der Hochschulplanung war, spricht die CDU nunmehr sowohl vom Abbau von Doppelstrukturen in Thüringen, als auch vom Erhalt „strukturbildender Standorte“.

Im Kontext der Aussage, dass der Campus Thüringen durch verstärkte Kooperationen mit sogenannten 5 Wissenschaftsregionen, die im Papier nicht näher erläutert werden entwickelt werden soll und innerhalb des Campus Thüringen eine hohe Mobilität für Studierende und Lehrende zwischen den Wissenschaftsregionen ein Strukturmerkmal darstellt, kann davon ausgegangen werden, dass die CDU grundsätzliche Veränderungen innerhalb der Hochschullandschaft künftig nicht mehr ausschließt.

Dies könnte sowohl die Reduzierung von Hochschulstandorten oder wahrscheinlicher den Erhalt der Hochschulstandorte bei einer geringeren Zahl von Hochschulen bedeuten.

Die hohe Mobilität zwischen den Wissenschaftsregionen, auf die die CDU in ihrer Konzeption verweist, ist maximal im Ansatz auf der Mittelachse Erfurt-Weimar-Jena gegeben. Die Standorte Ilmenau, Nordhausen und Schmalkalden sowie die Berufsakademien bleiben ohne entsprechende Infrastrukturmaßnahmen weiterhin Randgebiete der Thüringer Hochschullandschaft.

b. Förderprogramme - Hochschulfinanzierung

Die CDU setzt im Hochschulbereich deutlich auf die zunehmende Kompensation der im Landeshaushalt langfristig sinkenden Mittel durch Förderprogramme wie der Exzellenzinitiative des Bundes und des Programmes der ProExzellenz im Land. Dabei geht sie nicht darauf ein, wie auch die Fachhochschulen, welche in der Regel an solchen Programmen auf Grund der stark praxisbezogenen Lehre weniger stark partizipieren können – oder aus der „ProExzellenz“-Landesförderung von vornherein ausgeschlossen sind – diese Mittel kompensieren sollen.

Innerhalb der Hochschulen wird nicht nur in Thüringen die Befürchtung geäußert, dass die sukzessive Reduzierung von Landesmitteln durch an zeitlich befristete Programme gebundene und im Wettbewerbsverfahren vergebene Fördermittel die Planungsfähigkeit der Wissenschaftseinrichtungen einschränkt und das innovative Potenzial, dass einem Wettbewerbsverfahren innewohnt, durch strukturelle Unsicherheit reduziert.

c. Kooperation Wissenschaft und Wirtschaft / Duale Hochschule

Mit der Aufwertung und Aufnahme der Berufsakademien in das ThürHG in Form „Dualer Hochschulen“ verfolgt die CDU die Pläne des aktuellen TMBWK die bereits im Zwischenbericht und auch im Endbericht dargelegt wurden. Ergänzt wird lediglich ein neuer Teil der Steuerungselemente zur Kooperation mit der Privatwirtschaft, insbesondere der KMU.

Sollte eine steigende zusätzliche Unterstützung der Forschung durch KMU befürwortet werden, so stellt diese Form der Kooperationspläne auf Dauer, bei entsprechender Ausgestaltung, eine Möglichkeit dar die Förderung der Hochschulen durch private Mittel transparent zu gestalten und so auch steuern zu können.

A.7 Technologie- und Innovationspolitik

Die größenspezifischen Besonderheiten der Thüringer Wirtschaft, die vorrangig durch kleine und mittlere Unternehmen geprägt sind, erschweren nicht nur eine erfolgreiche Teilnahme am internationalen Wettbewerb, sondern auch die Bildung von Clustern und Netzwerken als räumliche Konzentrationen wirtschaftlicher Aktivitäten. Dies führt dazu, dass staatlichen Interventionen in die Technologie- und Innovationsförderung eine erhebliche kompensatorische Bedeutung zukommt, da die Unternehmen den erforderlichen Aufwand häufig selbst nicht tragen können.

Bereits in den 1990er Jahren, verstärkt jedoch seit Beginn des 21. Jahrhunderts setzte der Freistaat Mittel, vorrangig aus den EU-Strukturfonds, für die Förderung von Technologietransferstellen und Cluster-Koordinierungsstellen ein, um die entsprechende Netzwerkbildung insbesondere zwischen Wissenschaft und Wirtschaft aber auch entlang von Wertschöpfungsketten zu fördern (Heimpold 2011: 359).

Die *Richtlinie zur Förderung von innovativen, technologieorientierten Verbundprojekten, Netzwerken und Clustern* (Verbundförderung) aus dem Jahre 2008 sah ursprünglich folgende Zukunftstechnologien als vorrangig förderfähig an:

- Mess-, Steuer- und Regeltechnik
- Informations-, Kommunikations- und Medientechnik (einschließlich Software)
- Neue Materialien und Werkstoffe
- Optik und Optoelektronik
- Produktionstechnik (einschließlich Verfahrenstechnik)
- Mikro- und Nanotechniken (einschließlich Systemtechniken)
- Biotechnologie
- Medizintechnik
- Umwelttechnik, Energietechnologien (einschließlich regenerativer Energietechnik).

A.7.1. Trendatlas 2020

Im Verlauf der zu Ende gehenden Wahlperiode bemühte sich das TMWAT, die Technologie- und Innovationspolitik neu auszurichten und beauftragte im Jahre 2010 die Roland Berger Strategy Consultants mit der Analyse von Technologietrends einerseits und Empfehlungen für die künftige Innovations- und Wirtschaftspolitik.

Die RBSC führte zwischen Juni 2010 und März 2011 über 100 Interviews mit Thüringer Expert/-innen sowie Befragungen von 640 Unternehmen durch und wertete nach eigenen Aussagen zusätzlich rund 300 wissenschaftliche Studien aus, um auf diesen Grundlagen im Frühjahr 2011 eine Potenzialstudie unter dem Titel „Trendatlas“ (RBSC 2011) vorzulegen, die seitdem als Strategie der »Förderung der fünf I, Innovation, Investition, Infrastruktur, Internationalisierung und Integration aller Talente« zum Kern der offiziellen Thüringer Wirtschaftspolitik geworden ist.

Die Gutachter empfahlen der Landesregierung elf Wachstumsfelder mit überdurchschnittlichen Wertschöpfungs- und Beschäftigungspotenzialen, bestehend aus vier Anwendungstechnologien, vier Querschnittstechnologien sowie drei trendinduzierten Wachstumsfeldern (Tab. 13).

Tabelle 13: Thüringer Wachstumsfelder mit überdurchschnittlichen Potenzialen

Anwendungstechnologien	Querschnittstechnologien	Trendinduzierte Wachstumsfelder
Automobil	Optik	Green Tech
Life Science (Biotechnologie und Medizintechnik)	Mikro- und Nanotechnik	Service-Robotik
Umweltfreundliche Energien und Energiespeicherung	Mess-, Steuer- und Regeltechnik	Edutainment / Kreativwirtschaft
Maschinenbau	Kunststoffe und Keramik	

Quelle: www.thueringen.de/th6/tmwat

Nach Berechnungen von RBSC könnten allein die acht Anwendungs- und Querschnittstechnologien „bis 2020 für eine Steigerung der Bruttowertschöpfung von 67% bis 77 % und eine Zunahme der Erwerbstätigenzahlen um knapp 36.000 bis ca. 44.000 sorgen“ (RBSC 2011: 301).

In den drei trendinduzierten Wachstumsfeldern ermittelten die Gutachter bis 2020 das Potenzial einer zusätzlichen Bruttowertschöpfung von rund 1 Mrd. Euro sowie zwischen 11.000 bis 13.000 weitere Erwerbstätige (ebd.).

Die Annahmen beruhen, so RBSC, auf der Voraussetzung „*optimaler Rahmenbedingungen für etablierte und junge Unternehmen gleichermaßen*“ und der Einschränkung, dass sich „*aufgrund der vielfältigen Schnittmengen der drei induzierten Wachstumsfelder mit den Anwendungs- und Querschnittstechnologien (...) die Zahlen (...) nicht überschneidungsfrei summieren*“ lassen (RBSC 2011: 301f.).

Tabelle 14: Bruttowertschöpfung (BWS) und Erwerbstätigenzahl der Wachstumsfelder 2020

	BWS Steigerung 2008-2020 (in 1.000 EUR)	Steigerung gegenüber 2008 (in %)	Erwerbstätige Steigerung 2008-2020	Steigerung gegenüber 2008 (in %)
Anwendungstechnologien				
Automobil	720 - 810	80 - 90	10.500 - 12.400	51 - 60
Life Science				
<i>Biotechnologie</i>	<i>140 - 150</i>	<i>140 - 150</i>	<i>1.600 - 1.800</i>	<i>100 - 113</i>
<i>Medizintechnik</i>	<i>270 - 300</i>	<i>123 - 136</i>	<i>3.800 - 4.300</i>	<i>83 - 93</i>
Energie und- Speicherung	470 - 530	104 - 118	7.100 - 8.100	73 - 84
Maschinenbau	220 - 300	20 - 27	1.500 - 3.000	6 - 13
Querschnittstechnologien				
Optik	270 - 290	135 - 145	1.900 - 2.600	46 - 63
Mikro- und Nano- technik	90 - 100	69 - 77	1.000 - 2.400	34 - 55
MSR	190 - 210	72 - 84	1.300 - 2.100	45 - 48
Kunststoffe / Ke- ramik	520 - 610	55 - 64	6.100 - 7.700	30 - 38
Gesamt	2.880 - 3.300	67 - 77	35.600 - 43.600	39 - 48
Trendinduzierte Wachstumsfelder				
Green Tech	820 - 930	82 - 93	9.400 - 11.000	52 - 61
Service-Robotik	8 - 9	73 - 82	100 - 120	43 - 52
Edutainment / Kreativwirtschaft	120 - 130	200 - 217	1.500 - 1.600	167 - 178
Gesamt	950 - 1.070	89 - 100	11.000 - 12.700	57 - 66

Quelle: RBSC 2011: 301f. / Eigene Darstellung

Tabelle 15: Handlungsempfehlungen zu den Wachstumsfeldern 2020

Handlungsempfehlung	Kurzbeschreibung
Wirtschaftsförderung auf die Wachstumsfelder konzentrieren	Wirkung bestehender Fördermittel prüfen, unwirksame auslaufen lassen; revolving Fonds ab 2014; jährliche Clustergipfel
Transformation der Wirtschaftsförderinstrumente / Aufbau wirtschaftspolitischer Expertise	Weniger Zuschüsse, dafür mehr Beratung; Zyklus jährlicher Berichte zu Wachstumsfeldern und Trends; Kontaktvermittlung durch „Landkarten“; Technologiescouts ausbauen
Unternehmenswachstum fördern	Nutzung der Kompetenz von TAB und TIB
Unternehmenskooperation fördern	Unterstützung von Konsortialbildung; Förderung institutionalisierter Kooperationsstrukturen
Existenzgründungs- und Unternehmenskulturen stärken	Beratungs- und Orientierungsangebote vor Ort und direkt an den FuE-Einrichtungen bereitstellen; Nutzung von ThGI, ThürInG und THÜBAN; Finanzierung verbessern durch TAB und LEG
Ausländische Potenzialmärkte aktiv erschließen	Auf Verwandten Märkten und auf Neuen Märkten durch nicht-dauerhafte Förderung von Gemeinschaftsständen, Messerförderung
Technologieförderung ausbauen	Bildung eines Industriekabinetts auf Leitungsebene (TMBWK, TMWAT, TAB, TIB, LEG, Cluster-Vertreter); Schaffung von KMU-Koordinierungsstellen; Erhöhung der spezifischen Technologieförderung
Wissenschaft und Forschung ausbauen	Leitstelle zur Identifizierung von Fördertöpfen; Erhöhung der Landes-Kofinanzierung; Abstimmung TMBWK/TMWAT
Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen systematisieren und beschleunigen	KMU-Beratung zum erfolgreichen Abruf von FuE-Mitteln; aktives Fördermittel-Monitoring; Vernetzung Wissenschaft, FuE und Wirtschaft
Leistungsfähige Infrastruktur sicherstellen	Ausbau von Dateninfrastruktur, Hochleistungsnetzen, Flughafen Erfurt, hochwertige Industrieflächen
Investitionsausgaben sichern und verstärken	Volle Ko-Finanzierung von EU- und Bundesmitteln durch das Land; Bereitstellung von Gewerbeflächen
Vorfahrt für Industrie und industrielle Dienstleistungen	Beschleunigtes Genehmigungsverfahren im Rechtsrahmen bei Industrie- oder produktionsnahen Ansiedlungen
Thüringer Aufbaubank zur Landesstrukturbank weiterentwickeln	Landesstrukturbank soll wichtige Vorhaben bündeln und wesentliche strategische Projekte finanziell ermöglichen
Fachkräfteversorgung sichern	Frühzeitige Orientierungshilfen; Erhöhung der Ausbildungsquote; Wirtschaftsnähe der Studiengänge; Abbruchquoten und Abwanderung verringern; Zuwanderung unterstützen; Erwerbspartizipation festigen; Familienfreundlichkeit fördern; Lebenslanges Lernen fördern
Verwaltungsstrukturen modernisieren	
Clustermanagement fördern und regionale Netzwerke stärken	

Quelle: RBSC 2011 / Eigene Zusammenstellung

An das Land adressierten die Gutachter auf dieser Grundlage 16 übergreifende Handlungsempfehlungen (Tab. 15). Diese Handlungsempfehlungen sollten im Wesentlichen fünf bestehende Defizite zu überwinden helfen:

1. Die Prägung der Thüringer Wirtschaft durch KMU, womit Schwächen einhergehen
 - bei der Eigenkapitalausstattung,
 - der Fähigkeit, an Forschungs- und Entwicklungsprogrammen zu partizipieren sowie kontinuierliche Partnerschaften zu Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen aufzubauen und zu pflegen,
 - auf Exportmärkten präsent zu sein.
2. Die zurückgehenden Fördermittel des Bundes und der EU bei gleichzeitig angespannter Haushaltslage, woraus ein besonderer Bedarf an der Ko-Finanzierung und verbesserten Beteiligung an bestehenden Förderprogrammen erwächst.
3. Ungenügende Vernetzung der Unternehmen, Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen.
4. Herausforderungen bei der Infrastrukturausstattung, insbesondere bei der Dateninfrastruktur und attraktiven Gewerbeflächen sowie den Genehmigungsverfahren bei Ansiedlungen.
5. Drohender Fachkräftemangel.

Obwohl die Gutachter in der 8. Handlungsempfehlung explizit eine verbesserte Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen dem TMBWK und dem TMWAT dergestalt anregen, dass beide Ministerien *„in einer gemeinsam Initiative (...) eine übergreifende Strategie für die einschlägigen Einrichtungen erarbeiten (und) dabei insbesondere die Fachhochschulen ihr Profil weiter schärfen und eine klare Ausrichtung verfolgen“* sollten (RBSC 2011: 313), besteht hinsichtlich dieser Zusammenarbeit und einer abgestimmten Strategie, um *„in Zukunft deutlich mehr Drittmittel aus Bundes- und EU-Quellen für Thüringen zu akquirieren“* (ebd.) noch Verbesserungspotenzial.

A.7.2. Wirtschafts- und Innovationsrat Thüringen

Ebenfalls unzureichend ist die Tätigkeit des Wirtschafts- und Innovationsrates, der federführend beim TMWAT angesiedelt ist und nach Angaben des Ministeriums gegenüber dem Landtag von Spitzenvertretern aus Kammern, Verbänden und Gewerkschaften sowie weiteren Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft besetzt sein sollte.

Während andere Länder, die ebenfalls über solche – zumeist hochrangig zusammengesetzte – Gremien verfügen, über deren Tätigkeit bereitwillig Auskunft geben, sind die Informationen zum WIR in Thüringen nur mühsam zu erhalten. Zuletzt informierte das TMWAT über die Tätigkeit des WIR gegenüber dem Landtag (LT-Drs. 5/3182) im August 2011 und teilte mit, dass seit der Einberufung im Dezember 2009 sechs Sitzungen stattfanden, über die dreimal gegenüber der Presse informiert wurde, wobei Angaben über den Teilnehmerkreis nicht erteilt würden, da *„es sich hier um personenbezogene Daten handelt, die dem informationellen Selbstbestimmungsrecht (...) unterliegen“*, doch wird *„den Fragestellern angeboten, die erbetenen Daten bei Bedarf in einer Ausschusssitzung unter Ausschluss der Öffentlichkeit vertraulich mitzuteilen“* (LT-Drs. 5/3182: 2).

Von einer qualitativen Bereicherung der Wirtschafts- und Innovationspolitik des Freistaates durch den WIR ist bislang wenig zu erkennen, was möglicherweise auch eine Ursache dafür sein könnte, dass die Thüringer Industrie- und Handelskammern in Erfurt, Suhl und Gera im April 2011 den Austritt aus dem WIR erwogen hatten.

A.7.3. Landesprogramm ProExzellenz

Trotz dieser noch ungelösten Herausforderungen hat der Freistaat in den vergangenen Jahren spürbare Maßnahmen zur Förderung der Technologie- und Innovationsfähigkeit in Wissenschaft und Wirtschaft ergriffen. Ein Instrument des Landes ist das Landesprogramm ProExzellenz (2008-2013), das 2007 als Teil der »Zukunftsinitiative Exzellentes Thüringen« durch die Landesregierung initiiert wurde.

Während die Zukunftsinitiative zunächst für den Zeitraum 2008 bis 2011 vorgesehen war, kündigte das Wissenschaftsministerium bereits 2010 an, die Förderung über 2011 hinaus fortsetzen zu wollen.

Wesentlicher Bestandteil der Initiative war das Landesprogramm ProExzellenz, mit dem der Ausbau und die Stärkung bestehender exzellenter Forschungsstrukturen unterstützt und die Clusterstrategie des Landes unterstützt werden sollte.

Ausweislich des vom TMBWK veröffentlichten Evaluationsberichtes für die Jahre 2008 bis 2011 – ein Evaluationsbericht für den zweiten Teil der Förderperiode liegt bislang nicht vor – wurden in drei Förderrunden des Programms *„von den Thüringer Hochschulen und Forschungseinrichtungen - bei einem zur Verfügung stehenden Fördervolumen von rund 50 Mio. € - insgesamt 70 Anträge mit einem Gesamtvolumen in Höhe von nahezu 110 Mio. € eingereicht.“* (TMBWK 2012b: 1)

Die Anträge wurden einem peer-review-Verfahren unterzogen und in einer dazu geschaffenen Programmkommission, paritätisch aus Vertreter/-innen der Landesregierung und externen Wissenschaftler/-innen zusammengesetzt, beraten. Entscheidungsgrundlage der Programmkommission war insbesondere die Forschungsstrategie der Landesregierung mit neun fachlichen Schwerpunktfeldern.

Die Förderung im Programm gestaltete sich nach Aussage des Evaluationsberichtes wie folgt:

- Das Schwerpunktfeld Optische Technologien, Photonik umfasste sieben Forschungsprojekte mit einem Gesamtumfang von insgesamt fast 12 Mio. Euro.
- Die Schwerpunktfelder Biotechnologie/Mikrobiologie sowie Gesundheitsforschung und Medizintechnik umfassten sechs Projekte mit einem Gesamtvolumen von insgesamt knapp 8 Mio. Euro.
- Das Schwerpunktfeld Kultureller und sozialer Wandel umfasste fünf Projekte mit einem Gesamtvolumen von rund 9,5 Mio. Euro.
- Weitere Mittel aus dem Landesprogramm flossen in das Schwerpunktfeld IuK-Technologien mit einem Volumen von ca. 2,1 Mio. Euro, in das Schwerpunktfeld Werkstoffe und Produktionstechnologien (1,3 Mio. Euro) oder wurden zur Förderung von exzellenter Lehre (0,7 Mio. Euro) und zur Unterstützung von Bauvorhaben (20,7 Mio. Euro) eingesetzt.

Die geförderten Projekte konnten in der Regel weitere Drittmittel anderer Fördergeber einwerben.

Bilanzierend hält die Landesregierung fest, dass die landespolitischen Erwartungen des Programms zwar erfüllt worden seien, aber sowohl der Trendatlas als auch das Abschneiden der Thüringer Hochschulen bei der Bund-Länder-Exzellenzinitiative die weiterhin bestehenden Schwächen der Thüringer Innovationspolitik verdeutlicht hätten (TMBWK 2012b: 8).

Die Landesregierung zog daraus die Schlussfolgerung, bei einer Neuauflage des Landesprogramms „gezielt einzelne größere Projekte bzw. Kompetenzzentren der Hochschulen zu fördern. Damit soll insbesondere die Stellung der Universitäten als zentrale Akteure im Wissenschaftssystem gestärkt und ein deutlicher Impuls für weitere strukturelle Zuwächse und Drittmittelwerbungen (Bund, DFG, EU) im Wissenschafts- und Forschungsbereich Thüringens gesetzt werden.“ (ebd.)

In einem solchen Sinne eingesetzt, würde das Programm die bestehenden Förderinstrumente von TMWAT und TMBWK im Bereich exzellente Grundlagenforschung unterstützen.

Zwischenzeitlich veröffentlichte die Landesregierung die Ausschreibung zur Neuauflage des Landesprogramms für den Zeitraum 2014 bis 2019 mit einem Gesamtvolumen von 20 Mio. Euro für die Jahre 2015 bis 2019.

Die Förderung soll in neun Schwerpunktfeldern erfolgen, von denen mit Ausnahme der Felder Kultureller und sozialer Wandel sowie Medien und Kommunikation, die weiteren sieben Schwerpunkte an den von RBSC im Rahmen des Trendatlas 2020 identifizierten Thüringer Wachstumsfeldern orientiert sind. Das Landesprogramm soll sich, wie das TMBWK im HEP 2020 ausführt, inhaltlich insbesondere an den Schwerpunktsetzungen der RIS 3 orientieren. Dies ist ausdrücklich zu begrüßen.

Das TMBWK sieht zwei Förderlinien vor:

- Förderlinie I: Wissenschaftliche Kompetenzzentren („ProExzellenz-Zentren“) mit dem Ziel der Befähigung zur erfolgreichen Antragstellung in den koordinierten Programmen der DFG oder
- Förderlinie II: Profilierungskonzepte („ProExzellenz-Professuren“) mit dem Ziel der Herausbildung von profilbildenden Professuren, die für fünf Jahre mit bis zu 1 Mio. Euro unterstützt und nach der Förderung über die regulären Landesmittelzuweisungen „Berücksichtigung finden“ sollen, solange die Position von dem oder der ProExzellen-Professor/-in wahrgenommen wird.

Aus Sicht der Gutachter ist die Doppelstrategie, bestehend aus einer aufgabengerechten Finanzierung der Hochschulen einerseits und einem auf die Förderung und Entwicklung von wissenschaftlichen Kompetenzzentren bzw. profilbildenden Professuren ausgerichteten Förderprogramm andererseits, der richtige Weg. Der Erfolg beweist sich jedoch darin, dass keine der beiden miteinander verbundenen Strategiebestandteile vernachlässigt wird. Gerade vor diesem Hintergrund wird begrüßt, dass beim ProExzellenz-Programm in seiner vorliegenden Form auf Fördermaßnahmen, wie z.B. den Hochschulbau, verzichtet wurde. Zeitlich begrenzte Förderprogramme können und dürfen die Grundfinanzierung der Hochschulen, für die mittelfristige Planungssicherheit gewährleistet sein muss, nicht ersetzen. Im Übrigen sollte das Land in seiner Förderpolitik auch diejenigen Hochschulfächer berücksichtigen, die nicht naturgemäß drittmittelintensiv sind, worunter die gemeinhin als »Orchideenfächer« bezeichneten Studiengänge und Lehrstühle verstanden werden.

A.7.4. Weitere Maßnahmen der Innovations- und Technologiepolitik

Im HEP 2020 erläutert das TMBWK über das Landesprogramm ProExzellenz hinausgehende Maßnahmen der Innovations- und Technologiepolitik:

a. *Gemeinsame Berufungen von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen* sind aufgrund der strukturellen Verknüpfung der Wissenschaftsinstitutionen sowohl zur Verbesserung der Lehre geeignet als auch zur Gewinnung von wissenschaftlichem Nachwuchs. Das TMBWK möchte in den kommenden Jahren nach dem aus seiner Sicht sehr guten Stand an gemeinsamen Berufungen auf der Leitungsebene der außeruniversitären Forschungseinrichtungen auch auf der zweiten Führungsebene gemeinsame Berufungen etablieren (TMBWK 2013a: 92).

b. Die *Bildung von An-Instituten* hat in den vergangenen Jahren zur Bildung von derzeit 10 An-Instituten im Freistaat geführt. Die rechtliche Eigenständigkeit bei gleichzeitiger enger Anbindung an die Hochschule führt zu effizienter und passgenauer Zusammenarbeit, die wiederum durch gemeinsame Berufungen gestützt werden kann.

c. Die *Ansiedlung weiterer Bund-Länder-finanzierter Forschungsinstitute in Thüringen* ist ein Ziel des TMBWK (2013a: 95).

d. Während das TMBWK für die Grundlagenforschung die Zuständigkeit besitzt, fördert das TMWAT den Transfer von Forschungsergebnissen und Innovationen in die Unternehmen. Die von beiden Ministerien installierten *gemeinsamen Zentren für den Technologietransfer (Kompetenzzentren)*, die bislang dreimal in Thüringen bestehen, sind ein Beispiel gut abgestimmter Innovationspolitik. Neben dem Zentrum für Energie- und Umweltchemie (CEEC) in Jena, dem Thüringer Innovationszentrum Mobilität (ThIMo) in Ilmenau und dem Thüringer Zentrum für Maschinenbau (ThZM) wird, den Bedarf auf Seiten der Wirtschaft vorausgesetzt, die Gründung weiterer Zentren angestrebt (TMBWK 2013a: 96).

A.7.5. Empfehlungen

Obwohl die Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik die für Wirtschaft und für Wissenschaft zuständigen Ressorts in gleicher Weise berührt, werden die Politikfelder derzeit noch zu stark anhand von Ressortgrenzen verwaltet.

Mit dem Landesprogramm ProExzellenz sowie der gemeinsamen Entwicklung von Zentren für den Wissenstransfer in die regionale Wirtschaft (Kompetenzzentren) haben beide Ressorts erste Schritte einer gemeinsamen Politikumsetzung unternommen.

Mit dem Trendatlas 2020 sind die Wachstumsfelder für Thüringen identifiziert worden. Wünschenswert wäre es nun, wenn beide Ressorts gemeinsam auf Basis der sie betreffenden Handlungsempfehlungen aus dem Trendatlas 2020 die im Zeitraum der kommenden Wahlperiode erforderlichen oder wünschenswerten Maßnahmen identifizieren und konkrete Vorschläge der Zusammenarbeit sowohl zwischen beiden Ressorts und innerhalb der jeweiligen Zuständigkeitsbereiche bzw. in Kooperation mit Unternehmen und Zivilgesellschaft so darlegen, dass sie in einem Zeit-/Maßnahmeplan diskussions- und entscheidungsfähig werden.

Das TMWAT sollte die Tätigkeit des Thüringer Wirtschafts- und Innovationsrates kritisch bilanzieren und entweder einen Vorschlag unterbreiten, wie mit diesem Gremium künftig sinnvoll zu verfahren ist, oder ihn ersatzlos abschaffen.

A.8 Demographische, wirtschaftliche, finanzielle Rahmenbedingungen

Die politische Gestaltung der Hochschulstrukturen in Thüringen vollzieht sich unter den interdependenten Rahmenbedingungen demographischer, wirtschaftlicher und finanzieller Entwicklung.

A.8.1. Demographische Entwicklung

Der Freistaat Thüringen verliert nach den Ergebnissen der 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung durch die natürliche und räumliche Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahr 2030 gegenüber dem Stand von 2010 etwa 392.000 Einwohner/-innen (-17,5 %). Von den anderen Bundesländern hat nur das benachbarte Land Sachsen-Anhalt mit einer Quote von -19,7 % einen höheren Bevölkerungsverlust zu vergegenwärtigen.

Die Ursachen dieser negativen Bevölkerungsentwicklung beruhen zum absolut überwiegenden Teil (84 %) auf dem Sterbeüberhang und zum geringeren Teil auf Abwanderung (16 %). Damit verbunden ist ein deutlicher Anstieg des Durchschnittsalters der Thüringer Bevölkerung, das sich von 37,9 Jahren (1990) über 46 Jahre (2010) auf 51,4 Jahre (2030) erhöhen wird. Im Zeitraum seit 2010 bis 2030 wird die Zahl derjenigen, die zwischen 20 bis 65 Jahre alt sind um 14 % (ca. 500.000 Personen) sinken, der Anteil der über 65-jährigen um 14 % ansteigen (ca. 140.000), während die Gesamtbevölkerung um ca. 400.000 Personen (18 %) abnehmen wird.

Wie die Landesregierung gegenüber dem Landtag in einer Antwort auf eine Kleine Anfrage (LT-Drs. 5/5430: 2) mitteilte, war der tatsächliche Bevölkerungsverlust Thüringens im Jahr 2011 um ein Drittel geringer als in der Bevölkerungsprognose erwartet, der Wanderungsverlust war um die Hälfte geringer als angenommen.

Die Effekte dieser Bevölkerungsentwicklung vollziehen sich ungleichmäßig in Zeit und Raum. Anzunehmen ist, dass der ländliche und insbesondere periphere Raum von diesen Tendenzen stärker betroffen sein wird als die urbane Achse, die das Land in west-östlicher Richtung durchzieht.

In ihrem Demographiebericht 2011 zieht die Landesregierung daraus die Konsequenz, auf diese Entwicklung u.a. durch folgende im Kontext der vorliegenden Untersuchung relevante Leitmaßnahmen zu reagieren (TMBLV 2011: 7):

- Gestaltung des demographischen Wandels als ressortübergreifenden Prozess,
- Planung jenseits administrativer Einheiten durch kooperative, integrierende und grenzüberschreitende Maßnahmen,
- Flexibilisierung des Zentrale-Orte-Systems als Konzept zur Daseinsvorsorge im ländlichen Raum.

Mit der am 30. August 2011 eingesetzte Expertenkommission Funktional- und Gebietsreform, auf deren Schlussfolgerungen im Hinblick auf das Hochschulpersonal bereits kurz eingegangen wurde, sollten Vorschläge zur Optimierung der Landesverwaltung erarbeitet werden, die sich an den Effekten der Bevölkerungsentwicklung orientieren.

Die im Februar 2011 von Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen initiierte „Mitteldeutsche Demographieinitiative“ soll der Kooperation der Länder bei der Bewältigung der Herausforderungen der Bevölkerungsentwicklung dienen. Inwieweit die mehrmals im Jahr stattfindenden Arbeitstreffen tatsächlich geeignet sind, wirksame länderübergreifende Schlussfolgerungen zu ziehen, kann auf Basis der bisherigen Tätigkeit, über die bislang allein in Form von knappen Aussagen der thüringischen Landesregierung gegenüber dem Parlament im Rahmen der Beantwortung von Kleinen Anfragen (u.a. 5/4019) berichtet wird, nur spekuliert werden. Vergleichbare länderübergreifende Arbeitsgruppen auf Verwaltungsebene ohne politischen Entscheidungsspielraum und ohne konkrete Aufgabenzuweisung zeigen jedoch, dass konkrete Maßnahmen nicht zu erwarten sind.

A.8.2. Expertenkommission Funktional- und Gebietsreform

Da aus dem demographischen Wandel auch Herausforderungen im Hinblick auf die Aufgabenwahrnehmung aller Verwaltungseinheiten und Gebietskörperschaften im Freistaat folgen, setzte die Landesregierung eine Expertenkommission Funktional- und Gebietsreform ein, die zwischen Oktober 2011 und November 2012 tätig war und ihren Bericht im Januar 2013 vorstellte.

In Übereinstimmung mit der Landesregierung stellte die Kommission fest, dass *„die staatliche Verwaltung Thüringens in der Summe im Jahr 2009 um 12,2 % ihres Stellenbestands über dem Vergleichsmaßstab lag. Unter Einbeziehung des demographischen Faktors und der Entwicklung der Einnahmeerwartungen ergeben sich zusätzliche erhebliche Reduzierungsnotwendigkeiten.“* Daraus zog die FGR-Kommission die Schlussfolgerungen, staatliche Aufgaben auf die Kommunen zu verlagern, womit jedoch das Erfordernis einer Gebietsreform verbunden ist, um Landkreise und kreisfreie Städte zu schaffen, die von ihrer Einwohnerzahl her über eine ausreichend handlungsfähige Verwaltung verfügen, damit sie diese Aufgaben auch angemessen wahrnehmen können. Die Kommission schlug daher vor, die Zahl der kreisfreien Städte auf Erfurt und Jena und die Zahl der Landkreise auf je zwei in den vier bestehenden Planungsregionen zu verringern, woraus sich insgesamt acht Landkreise ergeben würden. Mit Ausnahme der Planungsregion Nordhausen wäre dann auch langfristig - die Kommission ging auf Basis der bestehenden Prognosen von einem Zeitraum bis 2050 aus - eine durchschnittliche Bevölkerungszahl von 150.000 Einwohner/-innen je Landkreis gewährleistet.

Für den Hochschulsektor identifizierte die Kommission das Erfordernis einer Reduktion des nichtwissenschaftlichen Personals in einem Umfang von 8 % bis 20 % für den Zeitraum bis 2020 und bis 2030 weiter zunehmend (FGR-Kommission 2013: 53). Weitere notwendige Maßnahmen aus Sicht der Kommission sind Verwaltungskonzentrationen in Übereinstimmung mit dem Thüringer Rechnungshof durch zentrale, koordinierte, bibliothekarische Verwaltungsleistungen und durch gemeinsame Liegenschafts- und Personalverwaltung und ein gemeinsames Beschaffungsmanagement. Die Kommission regte zudem die Überprüfung der Rechtsformen sowie derzeitigen Bedarf der An-Institute an den Hochschulen sowie der Staatlichen Studienakademie Thüringen an.

A.8.3. Wirtschaftliche Entwicklung

Sowohl im Vergleich mit den ostdeutschen Ländern als auch im gesamtdeutschen Vergleich hat die Entwicklung des Freistaates eine positive Entwicklung genommen. Zwischen 2000 und 2007 wuchs das reale BIP um 11 % an. Nach Daten des

IWH wiesen in der ersten Hälfte der vergangenen Dekade nur Sachsen und Bayern einen höheren BIP-Anstieg auf (2009: 23).

Wie Tabelle 16 zeigt, konnte mit Ausnahme der Krisenjahre 2008 und 2009 in den vergangenen Jahren überwiegend ein positives Wirtschaftswachstum beibehalten werden.

**Tabelle 16 Entwicklung des BIP und der BWP nach WZ 2008 preisbereinigt in Thüringen
(Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %)**

Kennzahl	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bruttoinlandsprodukt	0,3	3,2	2,8	-0,3	-5,4	4,7	3,1	-0,3
je Erwerbstätigen	1,2	2,7	1,2	-0,9	-5,0	3,9	2,6	-0,4
Bruttowertschöpfung	0,4	3,3	3,4	-0,2	-5,9	5,2	3,1	-0,2

Quelle: Landesamt für Statistik Thüringen, vorläufige Ergebnisse; Berechnungsstand Februar 2013

Regional betrachtet stellt sich die Wirtschaftsentwicklung jedoch höchst unterschiedlich dar. Den industriell sowie durch FuE-Aktivitäten geprägten Regionen Ilm-Kreis, Wartburgkreis mit dem Opel-Standort Eisenach und Jena standen z.B. die kreisfreien Städte Weimar, Gera oder Nordhausen gegenüber, die trotz dort ansässiger Hochschulstandorte ein nur unterdurchschnittliches Wirtschaftswachstum realisierten. Die Existenz einer Hochschule ist ohne komplementäre Gewerbeentwicklung von sich auch noch kein ausreichender Garant für eine positive Wirtschaftsentwicklung.

Der von RBSC 2011 vorgelegte Trendatlas bestätigt die regional differenzierte Entwicklung im Freistaat. Die Autoren zeigen im Zeitverlauf, dass zum Beginn des Transformationsprozesses die Thüringer Städte eine überdurchschnittliche Bruttowertschöpfung aufwiesen, jedoch im Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung von Wachstumskernen überholt wurden. Einzelne Städte, wie Weimar, Suhl und Gera entwickelten sich sogar unterdurchschnittlich. Gleichwohl bildet die mittelhüringische Städtekette von Eisenach bis Jena sowie die bayerische Landesgrenze in Südthüringen die wachstumsstärksten Gebiete in geografischer Perspektive (RBSC 2011: 25ff. und 32).

Dies bestätigt die bereits vom IWH 2009 beobachteten regionalen Unterschiede in der Arbeitslosigkeit in Thüringen, die sowohl auf endogener wirtschaftlicher Ent-

wicklung im Freistaat, als auch auf exogenen Faktoren, wie z.B. dem Arbeitskräfteangebot in benachbarten Bundesländern beruhen. Während in Mittelthüringen die Entwicklungsdynamik und ökonomische Konzentration die Arbeitsmarktentwicklung prägt, weist der nordthüringische Raum an der gemeinsamen Landesgrenze von Sachsen-Anhalt und Thüringen insgesamt eine unbefriedigende Arbeitsmarktentwicklung auf und ist die Arbeitsmarktentwicklung in Südwestthüringen durch die Pendlerströme von Thüringen nach Bayern und Hessen geprägt.

Die Wirtschaftspolitik Thüringens fokussiert auf Innovationen als wesentlichem Schlüssel der Arbeitsplatzentwicklung. Künftig soll durch die Gründung von cluster-bezogenen Kompetenzzentren, wie der bereits initiierten Thüringer Energie- und Greentech-Agentur (ThEGA) und dem Thüringer Innovationszentrum Mobilität (ThImo) der Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Wirtschaft intensiviert und die aus Mitteln des Landes, des Bundes und der EU gespeiste Förderpolitik komplementär angepasst werden (vgl. u.a. TMWAT 2011, 2011a). Ausgehend von der Annahme, dass weniger exogene Wachstumsschübe, wie die Ansiedlung großer Unternehmen, sondern vorrangig endogene Entwicklungsmomente, also die Fortsetzung einer Förderung der bestehenden Wachstumskerne und Intensivierung der FuE- und Innovationsbezogenen Kooperationen die Wirtschaftsentwicklung Thüringens bestimmen werden, sehen die relevanten vorliegenden Empfehlungen an das Land (RBSC 2011, IWH 2009) bzw. Stellungnahmen des Landes (TMWAT 2011, 2011a) eine Verstärkung der Clusterpolitik und Konzentration der Fördermittel auf die identifizierten Cluster vor.

A.8.4. Finanzielle Entwicklung

Die Haushaltsentwicklung und mittelfristige Finanzplanung des Freistaates bewegt sich im Spannungsverhältnis zwischen demografischer und wirtschaftlicher Entwicklung. Als weitere Herausforderungen treten die grundgesetzlich verankerte Schuldenbremse, die bereits 2009 einfachgesetzlich in Thüringer Landesrecht überführt wurde, sowie die degressiven Zuweisungen aus dem Solidarpakt III und den EU-Strukturfonds hinzu. Während der Freistaat im laufenden Jahr noch 936,4 Mio. Euro aus Sonderbedarfs-Bundesergänzungszuweisungen erhält und in der EU-Förderperiode 2007-2013 zuzüglich der n+2-Regelung, bis 2015 Gesamtein-

nahmen von 2.855 Mio. Euro verausgaben kann, laufen die Sonderbedarfs-BEZ bis 2020 vollständig aus und rechnet das Land aus der EU-Förderperiode 2014-2020 mit einer Minderung der Zuweisungen um rund ein Drittel.

Die dargelegte Bevölkerungsentwicklung mit einer durchschnittlichen Reduzierung der Einwohnerzahl um 19.000 p.a. bis 2020 hat, ohne Berücksichtigung der Ergebnisse des Bevölkerungszensus von 2011, absinkende Zuweisungen im Rahmen der einwohnerbasierten Länderfinanzausgleichsregelungen zur Folge.

Um die Erfordernisse der Schuldenbremse einzuhalten, sieht der Tilgungsplan gemäß § 8 Abs. 3 ThürLHO vor, dass die in Phasen konjunktureller Schwäche aufgenommenen Kredite während eines konjunkturellen Aufschwungs binnen fünf Jahren zu tilgen seien (Tab. 17). Darüber hinaus hat sich das Land zur Tilgung von Altschulden verpflichtet und in der Mittelfristigen Finanzplanung für die Jahre 2013 und 2014 eine Schuldentilgung von je 65 Mio. Euro und für die Jahre 2015 bis 2017 einen Tilgungsbetrag von 94 Mio. Euro vorgesehen (TMF 2013: 18 ff.).

Tabelle 17: Tilgung von Altschulden und Tilgung gem. § 18 Abs. 3 ThürLHO

in Mio. EUR	IST	Haushalt		Planungszeitraum		
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nettokreditaufnahme	-	-	-	-	-	-
Tilgung gemäß § 18 Abs. 3 ThürLHO	1,5	65,0	65,0	65,0	64,9	-
Tilgung Altschulden	-	-	-	29,0	29,1	94,0

Quelle: TMF 2013: 15

Es besteht im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht der Raum, die Debatte über die Schuldenbremse angemessen darzustellen, weshalb an dieser Stelle nur auf die Kritiker/-innen einer starren und die konjunkturellen Folgewirkungen vernachlässigenden Schuldentilgungsregelung verwiesen (vgl. Vesper 2012, Himpele 2010) wird. Vor dem Hintergrund der entsprechenden Regelung im Grundgesetz und ihrer Übertragung in Landeshaushaltsrecht kann die derzeit diskutierte Frage, ob eine Schuldenbremse auch in die Thüringer Landesverfassung übernommen werden sollte, als verfassungsrechtlich nicht erforderlich und vorrangig politisch motiviert betrachtet werden. Statt einer solchen Regelung in der Landesverfassung spricht aus Sicht der Autoren viel dafür, die seitens der Länder

Bayern und Hessen angestregten Klage vor dem Bundesverfassungsgericht über die Ausgestaltung des Länderfinanzausgleichs zum Anlass zu nehmen, in Abstimmung mit den von der Klage der beiden Länder negativ betroffenen Länder einen Vorschlag für die künftige Ausgestaltung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen und eine Solidarpakt-III-Nachfolgeregelung zu erarbeiten.

Aus der Gemeinschaftsaufgabe Bildungsplanung/Forschungsförderung sowie dem Hochschulbau erwartet der Freistaat in den Jahren 2013 bis 2017 eine Gesamtsumme von 337,1 Mio. Euro und aus der Gemeinschaftsaufgabe Regionale Wirtschaftsstruktur für den gleichen Zeitraum Einnahmen in Höhe von 377,1 Mio. Euro (Tab. 18).

Tabelle 18: Einnahmen aus wissenschafts- und innovationsrelevanten Bundes- und Bundes-Länderprogrammen im Zeitraum 2013 bis 2017

in Mio. EUR	Haushalt		Planungszeitraum		
	2013	2014	2015	2016	2017
GA Bildungsplanung / Forschungsförderung	40,1	36,0	38,4	33,6	33,6
Hochschulbau	33,4	33,4	30,0	29,3	29,3
GA Regionale Wirtschaftsstruktur	72,7	77,0	75,8	75,8	75,8

Quelle: TMF 2013: 45

Mit der Beschlussfassung der Ministerpräsidentenkonferenz über die Fortführung des Hochschulpakts 2020 steht einer Finanzierung des Programms, vorbehaltlich abweichender Beschlüsse der Bundesregierung oder des Bundestages, nichts mehr im Weg. Das Land Thüringen erwartet Mehreinnahmen ab dem Jahr 2014 bis zum Jahr 2018 in Höhe von rund 120 Mio. Euro gegenüber der ursprünglichen Beschlusslage der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz.

Vor dem Hintergrund der Maßgaben der Haushalts- und Finanzentwicklung des Freistaates ist es zutreffend, die Beibehaltung des bisherigen Ausgabenniveaus als faktische Ausgabenerhöhung zu betrachten, da bei insgesamt absinkenden Einnahmen bereits die Aufrechterhaltung der Ausgabenlinie für die Bereiche Wissenschaft und Forschung nur durch überdurchschnittliche Minderausgaben anderer Ressorts erbracht werden kann.

Dennoch teilen die Autoren die Auffassung des TMBWK, dass die Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Thüringen einer Unterstützung bedürfen, die über die Fortschreibung der Ausgabenentwicklung der vergangenen Jahre hinausgeht. Die seitens des TMBWK für die Hochschulen vorgesehene jährliche Steigerung der Landeshochschulmittel im Volumen von 4 % für die Jahre 2016 bis 2020, basierend auf dem Landeszuschuss gemäß Rahmenvereinbarung III im Jahre 2015, wird deshalb als notwendig erachtet.

B. Zusammenarbeit in der Wissenschaftsregion Mitteldeutschland

Der mitteldeutsche Raum ist in die drei Länder Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt aufgeteilt. Die Länderstruktur und die Teilung aufeinander angewiesener Wirtschaftsräume wie Halle/Leipzig durch Ländergrenzen, ist Ergebnis pragmatischer Entscheidungen der wenigen Monate zwischen der Wende in der DDR im Herbst 1989 und der Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990.

Abb. 2: Die territoriale Gliederung der mitteldeutschen Region (Stand: 2014)



Quelle: © GeoBasis-DE / BKG 2013

Zugrunde gelegt wurden für die Wiedererrichtung der Länder Sachsen und Thüringen die bereits seit 1920 bestehenden gleichnamigen Gebietskörperschaften.

Bei Sachsen-Anhalt wurde hingegen auf die erstmals 1946 auf Betreiben der Sowjetischen Militäradministration gebildete Provinz-Sachsen, spätere Provinz Sachsen-Anhalt, Bezug genommen. In ihren heute bestehenden Grenzen, sind die drei Länder also noch jung – bei ihrer Gründung und Wiedererrichtung spielten Aspekte der finanziellen, politischen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eine nachrangige Rolle.

Die gemeinsame Geschichte der Region geht freilich zurück bis in das 13. Jahrhundert als die Wettiner die Region von der Wartburg entlang an Saale und mittlerer Elbe bis an die heutige deutsch-polnische Grenze der Lausitz beherrschten. Im 19. und der ersten Hälfte des 20. Jahrhundert lag in Mitteldeutschland das industrielle Herz Deutschlands, neben dem Ruhrgebiet. Die Region ist ein historisch-kulturell und wirtschaftlich gemeinsamer Raum, dessen Bezeichnung als mitteldeutscher Raum ebenfalls auf das vergangene Jahrhundert zurückgeht.

Die territoriale Gliederung der Bundesrepublik Deutschland in Länder von unterschiedlicher Größe, geschichtlicher Herkunft aber insbesondere auch Finanz- und Wirtschaftskraft, ist jedoch – mit Blick auf den immens gewachsenen Finanzausgleichsbedarf zwischen Bund und Ländern und zwischen den Ländern selbst – ein immer wiederkehrender Ausgangspunkt der Forderung nach einer Neugliederung des Bundesgebietes.

Aus den mit Ausnahme Baden-Württembergs enttäuschenden Erfahrungen bei der Umsetzung von Länderfusionen ist die Erkenntnis gewachsen, dass tatsächlich praktizierte Länderkooperation, obschon weniger effektiv als eine erfolgreiche Länderfusion, letztlich mehr Ergebnisse zeitigen kann als das nicht umgesetzte Vorhaben einer territorialen Neugliederung.

In diesem Kapitel werden zunächst die Rahmenbedingungen, Potenziale und Widrigkeiten der Länderkooperation betrachtet, um auf dieser Grundlage den Stand Zusammenarbeit zwischen den mitteldeutschen Ländern sowohl im Rahmen der Initiative Mitteldeutschland als auch im Hochschulbereich zu skizzieren.

B.1. Länderkooperation – zweitbeste Lösung nach der Länderfusion

Die verfassungsrechtliche Legitimation für eine territoriale Neugliederung liegt in Art. 29 GG. Er enthielt in seiner ursprünglichen Fassung vom Herrenchiemseer Konvent nicht nur die Möglichkeit, sondern den zwingenden und zeitlich befristeten Auftrag, drei Jahre nach Inkrafttreten des Grundgesetzes eine Neugliederung des Bundesgebietes vorzunehmen. Dieser Auftrag ist nie umgesetzt worden, stattdessen wurde der Art. 29 GG über die Verfassungsänderungen von 1969, 1976 und 1994 grundsätzlich umgewandelt. Der ursprüngliche Verfassungsauftrag zur Neugliederung wurde auf die Möglichkeit der Neugliederung reduziert und so ausgestaltet, dass unter den gegebenen Rahmenbedingungen eine Fusion von Bundesländern nicht zu erwarten ist.

Verantwortlich dafür sind im Wesentlichen die Kontroversen um die Bildung des Landes Baden-Württemberg, das erfolglose Volksbegehren zur Wiederherstellung des Landes Baden (1970) und die erfolgreichen Volksbegehren über die Wiederherstellung der Länder Oldenburg und Schaumburg-Lippe (1969), die das Land Niedersachsen in seinem Bestand gefährdet, aber vor allem den Zielvorgaben des Art. 29 Abs. 1 GG widersprochen hätte, dass die Schaffung von Ländern daran gebunden sein sollte, dass sie *„nach Größe und Leistungsfähigkeit die ihnen obliegenden Aufgaben wirksam erfüllen können“*.

Mit der 1976 erfolgten und bis heute im Wesentlichen gültigen Änderung des Art. 29 GG wurde zwar die Ermächtigung zur Neugliederung des Bundesgebietes beibehalten, der Auftrag zur Schaffung wirtschaftlich leistungsfähiger Länder jedoch zurückgenommen. Die Verfahrensvorschriften in Art. 29 Abs. 3 bis 7 GG wurden gegenüber früheren Regelungen so ausgestaltet, dass eine Neugliederung heute faktisch keine Erfolgsaussichten bei Volksabstimmungen mehr haben dürfte. Der im Ergebnis der Verfassungsreform von 1994 in den Art. 29 GG eingefügte Abs. 8 sowie die in Art. 118a für die Länder Berlin und Brandenburg getroffene Sonderregelung hat zwar zur Vereinfachung der 1976 aufgestellten Hürden beigetragen, aber den Neugliederungsdiskurs nicht mehr wesentlich beeinflussen können. Die

Mitte der 1990er Jahre gescheiterte Länderfusion von Berlin und Brandenburg setzte für lange Zeit den Schlusspunkt auf die Neugliederungsdebatte.

Das Dilemma des Neugliederungsdiskurses besteht darin, dass selbst offensichtliche Tatsachen wie die Grenze zwischen zwei oder mehr Bundesländern, die geeignet ist, die regionale wirtschaftliche Entwicklung, Raumordnung und Landesplanung zu beeinträchtigen, oder wo historisch-kulturelle gemeinsame Bezugspunkte, wie in Mitteldeutschland, nicht ausreichenden Druck entfalten, um die neuere landsmannschaftliche Verbundenheit im Bewusstsein der Bevölkerung eines jeden Bundeslandes („Wir können alles außer Hochdeutsch“) sowie das Beharrungsvermögen von politischen und institutionellen Akteuren zu überwinden.

Obwohl eine Neukonfiguration territorialer Grenzziehungen am ehesten geeignet ist, eine Reihe struktureller Defizite der bundesstaatlichen Gliederung zu beheben, indem

- durch die Schaffung neuer leistungsfähiger Raumeinheiten auf die verstärkte wirtschaftsräumliche Restrukturierung und intensiviert Standortkonkurrenz unter Städten und Regionen im europäischen Raum besser reagiert werden kann,
- eine möglichst optimale Funktions- und Leistungsfähigkeit räumlicher Einheiten ausgewogene Verwaltungsstrukturen schafft, mittels derer die Unterschiede in der wirtschaftlichen und finanziellen Leistungskraft durch die Vereinigung von wirtschaftsstarken und wirtschaftsschwachen Regionen zu größeren Ländern ausgeglichen werden können,
- durch dergestalt verbesserte Rahmenbedingungen die normativ wünschenswerte Sicherung gleichwertiger Lebensverhältnisse unter reduzierten Opportunitätskosten tatsächlich zu gewährleisten ist,

muss bei realistischer Betrachtung konstatiert werden, dass nur die zweitbeste Lösung – die länderübergreifende Kooperation – ernsthaft Anspruch auf Umsetzung hat.

Die Rahmenbedingungen und Erfolgsaussichten einer Kooperation zwischen Ländern sind systematisch durch Benz (1993) und Scharpf/Benz (1994) im Auftrag der Landesregierungen in Kiel und Hamburg untersucht worden.

Länderübergreifende Zusammenarbeit kann nur als horizontale Selbstkoordination oder Kooperation und damit freiwillig stattfinden, da die hierarchische Kontrolle durch eine übergeordnete Instanz in der bundesdeutschen Verfassung nicht verfügbar ist (Scharpf/Benz 1994: 76). Die länderübergreifende Kooperation ist mit sachlichen und politischen Kosten verbunden, da:

- sie bei divergierenden Interessen oder politischen Richtungskonflikten leicht blockiert werden kann;
- sie nach langwierigen Verhandlungen zu nicht sachgerechten Kompromissen führen kann;
- im Falle eines Einvernehmens in Verhandlungen zwischen Regierungen und Verwaltungen die parlamentarische Kontrolle ins Leere laufen oder zu einem Störfaktor für das erreichte Verhandlungsergebnis werden kann.

Länderübergreifende Kooperation wird deshalb von Scharpf/Benz nur dann empfohlen, wenn einerseits Situationen vorliegen, in denen Maßnahmen im einen Land spürbare Auswirkungen auf das andere Land haben und andererseits durch die Kooperation ein höheres Wohlfahrtsniveau erreicht wird als ohne diese Zusammenarbeit. Doch auch beim Kriterium der Wohlfahrtsniveausteigerung ist zu unterscheiden zwischen dem:

- Gemeinwohl-Kriterium: Der beim abgestimmten Vorgehen erreichbare Gesamtnutzen übersteigt den beim getrennten Vorgehen der Länder erreichbaren Gesamtnutzen.
- Eigennutz-Kriterium: Eine Koordination ist nur dann wünschenswert, wenn für jedes der beiden Länder das abgestimmte Vorgehen vorteilhafter wäre als ein Alleingang.

Benz nennt noch ein drittes Kriterium für die länderübergreifende Kooperation wenn er darauf aufmerksam macht, dass die Zusammenarbeit zwischen Ländern dazu beitragen kann, „in bundespolitischen Entscheidungsprozessen und auf europäischer Ebene das Gewicht der dezentralen Interessen zu stärken“ (1993: 122).

Ein Konsens zwischen Ländern ist, generalisierend festgestellt, nur möglich wenn durch eine Entscheidung keines der beteiligten Länder einen Nachteil erleidet. Dadurch reduziert sich die Bandbreite der Kooperationsfälle freilich ausschließlich

auf die Positivsummen-Situationen und verhindert eine Kooperation in den Fällen, in denen Koordinationsprobleme durch externe Effekte hervorgerufen werden, die nun nicht mehr dezentral oder unter Verzicht auf den Anspruch einer ausgeglichen positiven Bilanz zwischen den beteiligten Ländern gelöst werden könnten.

Handlungsfähiger könnten die Länder nur dadurch werden, indem sie sich anstatt an den „distributiven“ an den „kollektiven“ Vorteilen der Kooperation orientieren. Eine gemeinsame Politik würde so schon möglich werden, wenn bereits die Summe der Vor- und Nachteile einer Kooperation positiv ist. Doch selbst in diesem Fall kann das Eigennutzinteresse der Länder eine übergreifende Kooperation verhindern, da leicht Fälle denkbar sind, in denen einzelne Länder trotz der kollektiven Vorteile individuelle Nachteile tragen müssen, die in Kauf zu nehmen sie nicht bereit sind. Dieses Kooperationsdilemma von individuellen und kollektiven Zielen lässt sich nur durch Entscheidungsstrategien wie „Koppelgeschäfte“ oder „Ausgleichszahlungen“ überwinden (Benz 1993: 127).

Ausgleichszahlungen in Geld ermöglichen in Verhandlungen zwischen Fachressorts eine Einigung, indem sie bei geplanten einzelnen Projekten und Aufgaben die Kompensation von Nachteilen gewährleisten. Trotz einer grundsätzlichen Einigung über Kompensationsleistungen können Ausgleichszahlungen jedoch an der Aushandlung des Umfangs und der zugrundegelegten Berechnungssumme scheitern. Durch die Ermittlung einer für alle Beteiligten akzeptierten Norm, die mögliche Transfers oder die Festlegung von Kosten-Nutzen-Verteilungen sichert, kann diesem Problem begegnet werden (Benz 1993: 130).

Koppelgeschäfte dagegen sind nicht auf einzelne Projekte gerichtet sondern entstehen durch die übergreifende Bündelung unterschiedlicher Konfliktthemen und setzen den Einigungswillen der Akteure voraus. Sie beruhen auf dem Prinzip, dass die Beteiligten ihr Eigennutzinteresse insofern zielgerichteter einsetzen, als sie auf die Zieldurchsetzung in denjenigen Bereichen verzichten, die politisch unbedeutender sind, um in den für sie wichtigen Bereichen ein Entgegenkommen des Kooperationspartners zu provozieren. Trotz der Konzessionen können alle Beteiligten ein positives Saldo bei der Zieldurchsetzung verbuchen. Im Gegensatz zu den Ausgleichszahlungen sind sie gegenüber Verteilungskonflikten nicht anfällig. Anderer-

seits setzen sie die übergreifende Politikplanung voraus und sind an dieser Stelle besonders anfällig, wie Benz an vier Punkten zeigt (1993: 128ff.):

- Die Sektoralisierung von Kooperationsformen durch Verhandlungen in Fachressorts führt zu auf Einzelprobleme reduzierten Verhandlungssituationen, die Koppelgeschäfte unmöglich machen;
- Die Sektoralisierung der Politikvorbereitung in den Fachressorts selbst bei Konferenzen der Staatskanzleien und Ministerpräsidenten verhindert das Schnüren von Paketlösungen, da eine koordinierende Querschnittsinstanz häufig fehlt;
- In kleinen Bundesländern, in denen die politischen Verhältnisse und Problemlagen häufig überschaubar sind, werden in den sektoral gegliederten Entscheidungsverfahren der Landtage Fachprobleme beraten, ohne sie in Paketen zu fassen. Das Eigennutzinteresse der Länder wird hier noch ergänzt durch die spezifischen Zyklen und Inszenierungen politischen Handelns, das an Wahlterminen orientiert ist;
- Räumliche und sektorale Verteilungskonflikte beim Vollzug von Koppelgeschäften innerhalb der einzelnen Länder stellen insofern ein Problem dar, als diejenigen Fachverwaltungen, deren Interessen dem Ziel des Abschlusses eines Koppelgeschäftes geopfert wurden, sich gegen dessen Umsetzung sperren. Während entsprechende administrative Regelungen zur Durchsetzung des Vollzugs im eigenen Land noch anwendbar sind, ist dies beim jeweils anderen Land faktisch unmöglich.

Länderübergreifende Zusammenarbeit erfordert demnach einen entsprechenden organisatorischen Aufwand, durch Bildung sowohl ressortübergreifender Koordinierungsgremien um die Chance produktiver Koppelgeschäfte zu erhöhen als auch fachbezogene Arbeitsgruppen, die auf Dauer bestehen und vertraglich vereinbart werden sollten. Mit Instrumenten wie der gemeinsamen Landesplanung oder grenzüberschreitenden Einrichtungen (z.B. Wirtschaftsförderung, Tourismus, Wissenschaft und Innovation) können letztlich längerfristige Orientierungen einer Kooperationspolitik institutionalisiert werden.

Die Grenzen der kooperativen Politikkoordination liegen somit auf der Hand. Dazu gehört die ständige Möglichkeit eines Scheiterns von Kooperationsbemühungen, wie verschiedene Beispiele aus den Ländern Berlin und Brandenburg aber auch den mitteldeutschen Ländern zeigen.

Hinzu kommt, dass Effektivitätsgewinne bei der Lösung von Dezentralitätsproblemen über den Verlust an demokratischer Legitimation und Kontrolle der Landesparlamente erkauft werden. Da die Länder sich durch Kooperation in die Lage versetzen, eigene Probleme jenseits der Landesgrenze zu lösen, gehen sie weit über die Entscheidungskompetenz des betreffenden Landesparlaments hinaus. Das Parlament kann sich dem nur schwer verweigern, da die effiziente Problemlösung Anforderung der Wahlbevölkerung an die Parteien ist, die diese aus Gründen der Stimmenmaximierung nicht negieren können. Das Instrument dieser Vereinbarung zwischen den Ländern ist gemeinhin der Staatsvertrag, dessen Aushandlung der Exekutive obliegt, die das Parlament in der Regel vor Beginn und am Ende des Prozesses beteiligt, aber am Aushandlungsprozess selbst aus Effektivitätserwägungen nicht teilhaben lässt.

Die Landesregierungen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen haben sich in Übereinstimmung mit den Parlamenten und in Übereinstimmung mit der Meinung der wesentlichen landespolitischen Akteure entschieden, der länderübergreifenden Zusammenarbeit im gemeinsamen mitteldeutschen Raum den Vorzug vor den Risiken einer Länderfusion zu geben. Aus dieser Entscheidung erwächst die Verantwortung, diese Aufgabe mit Nachdruck in die Realität umzusetzen. Dabei sollte der normativ in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg gebildete, dort jedoch bedauerlicherweise auch nur teilweise eingelöste, Anspruch gelten, die länderübergreifende Kooperation so voranzutreiben, dass die Frage der Landesgrenzen keine spürbare Rolle bei der gemeinsamen Regional- und Wirtschaftsentwicklung einnimmt. Unter diesem Gesichtspunkt bietet die Hochschulentwicklung in Mitteldeutschland noch erhebliches Gestaltungspotenzial.

B.2. Initiative Mitteldeutschland

Betrachtet man die länderübergreifende Zusammenarbeit in Mitteldeutschland, ist hinsichtlich der erreichten Fortschritte eine zwiespältige Bilanz zu ziehen. Auf der Ebene der Zivilgesellschaft besteht eine fast unüberschaubare Zusammenarbeit zwischen Vereinen, Kirchen, Initiativen, Wirtschaftsverbänden und Städten. Beispielhaft genannt seien die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland oder die wirtschaftsorientierte Metropolregion Mitteldeutschland.

Während in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg mit einem von der Senatskanzlei Berlin betriebenen gemeinsamen Internet-Auftritt (www.berlin-brandenburg.de) der beiden Länder eine Übersicht über die 24 gemeinsamen Landeseinrichtungen, die zwischenzeitlich sieben Fortschrittsberichte zum Stand der länderübergreifenden Zusammenarbeit sowie die 27 zwischen beiden Ländern abgeschlossenen Staatsverträge zu erhalten ist, steht ein solches Portal aber auch eine solche Intensität der länderübergreifenden Kooperation auf der politisch-administrativen Ebene in Mitteldeutschland noch aus.

Jenseits des Mitteldeutschen Rundfunk als Dreiländeranstalt ist die politisch-administrative Zusammenarbeit, die 2002 von den drei christdemokratischen Ministerpräsidenten Wolfgang Böhmer (Sachsen-Anhalt), Georg Milbradt (Sachsen) und Bernhard Vogel (Thüringen) mit der „Initiative Mitteldeutschland“ ins Leben gerufen wurde, nicht annähernd so weit fortgeschritten, wie ursprünglich erhofft.

Bei der Gründung der Initiative Mitteldeutschland verständigten sich die Regierungschefs der drei Länder auf acht länderübergreifende Bausteine (Initiative Mitteldeutschland 2002):

1. Die Folgen der Hochwasser-Katastrophe überwinden,
2. Optimale Bedingungen für Investitionen und unternehmerische Initiative schaffen,
3. Wachstumsbranchen stärken,
4. Bedingungen für eine führende Verkehrs- und Logistikregion schaffen,
5. Forschungs- und Innovationspotenziale ausbauen und vernetzen,

6. Qualifikation für erfolgreiche Unternehmungen sichern,
7. Inspirierende Kulturlandschaft pflegen,
8. Kundenorientierte Verwaltungskooperation ausbauen.

Nachdem diesem Auftakt eine Vielzahl von Verabredungen und Treffen im Jahresverlauf 2002/2003 folgten, legten die Ministerpräsidenten knapp ein Jahr nach Gründung der Initiative ein ambitioniertes Programm vor, das je nach Zählweise der Länder zwischen 16 und 18 Punkte umfasste (Tab. 19), aber bereits im Herbst des gleichen Jahres auf sechs Punkte reduziert wurde (Koth 2013: 4).

Tabelle 19: Potenzielle gemeinsame Institutionen bzw. Aufgaben im mitteldeutschen Raum – Verabredungen der Ministerpräsidenten Mai 2003

Zur Zusammenlegung oder gemeinsamen Aufgabenerbringung vorgesehene Institutionen	Zur engeren Zusammenarbeit vorgesehene Institutionen/Aufgaben
Ausbildung des Allgemeinen Justizvollzugsdienstes	Sicherheitspartnerschaft im Justizvollzugsdienst
Justizvollzugskrankenhaus	Einführung elektronischer Grundbücher und Handelsregister
Strafvollzug für weibliche Gefangene	Landesämter für Statistik
Maßregelvollzug bei jungen Straftätern	Ausbau der elektronischen Verwaltung
Obere Landesfinanz-, Landesarbeits- und Landessozialgerichte	Arbeit der Berufsakademien
Ausbildung im Brand- und Katastrophenschutz	Tätigkeit der Luftaufsicht
Amt für Mess- und Eichwesen	Aufgaben der Binnenschifffahrtsverwaltung
Oberbergamt (für Sachsen und Sachsen-Anhalt)	
Forstfachhochschule in Schwarzburg	
Landesversicherungsanstalt	
Labore der Landesanstalten für Landwirtschaft	

Quelle: Koth 2013: 5f.

Bis heute sind, abgesehen von einigen im Justizbereich angestrebten Kooperationen, eine Vielzahl der 2003 vorgesehenen Maßnahmen nicht umgesetzt. Wenngleich zu konstatieren ist, dass mit der Bildung der gemeinsamen Deutschen Rentenversicherung Mitteldeutschland und auch in anderen Bereichen, z.B. bei der Nutzung der Isolierstation am Klinikum St. Georg in Leipzig Kooperationen ent-

standen, die 2003 nicht verabredet wurden. Für die vorliegende Studie von Interesse ist, dass bereits vor zehn Jahren zwischen den Ländern eine Zusammenarbeit bei den Berufsakademien verabredet aber nicht umgesetzt wurde, stattdessen sowohl in Sachsen als auch in Thüringen Initiativen zur Umwandlung in eine Duale Hochschule vorangetrieben werden, ohne die Möglichkeit der Synergien durch länderübergreifende Kooperation oder Fusion zu prüfen. Im Kapitel Duale Hochschule wird darauf zurückzukommen sein.

Die seit dem downgrading der 2003 verabredeten Maßnahmen praktizierte Kooperation in Mitteldeutschland muss als sporadisch und punktuell bezeichnet werden – ein tatsächlich systematischer Katalog an Kooperationsmaßnahmen mit dem Ziel, diejenigen Einrichtungen, die länderübergreifend gleichartige Aufgaben wahrnehmen, dort wo es sinnvoll ist, zu fusionieren, liegt nicht vor.

Die Autoren empfehlen deshalb, die Landesregierung Thüringen zu beauftragen, sowohl eine Bilanz der bisherigen Zusammenarbeit in der Initiative Mitteldeutschland vorzulegen als auch auf dieser Grundlage einen aktualisierten Vorschlag der institutionellen länderübergreifenden Kooperation zu erarbeiten.

B.3. Wissenschaftsregion Mitteldeutschland

In den Ländern Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt ist seit 1990 eine umfangreiche Wissenschaftslandschaft gewachsen (Tab. 20).

Tabelle 20: Wissenschaftsregion Mitteldeutschland im Vergleich

Bundesland	Studierende im WS 2012/2013	Hochschulausgaben im Jahr 2011 (in 1.000 EUR)	FuE-Ausgaben im Jahr 2009 (in 1.000 EUR)	Zahl der Hochschulen (ohne BA)
Sachsen	112 724	2.227	2.482	25
Sachsen-Anhalt	55.876	1.149	666	10
Thüringen	53.231	1.008	985	12
Gesamt	221.831	4.384	4.133	47

Quelle: Statistisches Bundesamt / Bundesbericht Forschung 2012 / eigene Zusammenstellung

In den drei Ländern bestehen derzeit in unterschiedlicher Trägerschaft und bei Einbeziehung der verwaltungsinternen Fachhochschulen insgesamt 47 Hochschulen sowie mehr als 100 außeruniversitäre Forschungseinrichtungen.

Die mitteldeutschen Länder wendeten für Forschung und Entwicklung im Jahr 2009 zusammen rund 4,1 Mrd. Euro und im Jahr 2011 für die staatlichen Hochschulen 4,3 Mrd. Euro auf. Die gemeinsamen FuE-Ausgaben entsprachen 6,2% der FuE-Ausgaben aller Länder und lagen knapp höher als die FuE-Ausgaben der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg (6,1 %), aber immer noch deutlich unter den anteiligen FuE-Ausgaben von Niedersachsen (8,3 %) oder Hessen (9,2 %), die im Länderranking eine Mittelgruppe nach Baden-Württemberg, Bayern und NRW (zusammen 59,8 %) bilden.

An FuE-Mitteln des Bundes für Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen in den Ländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen erhielt die mitteldeutsche Region im Jahr 2009 insgesamt 1,06 Mrd. Euro. Dies entspricht 9,9 % der FuE-Ausgaben des Bundes für alle Länder in diesem Zeitraum (BMBF 2012: 437).

Tabelle 21: Grundmittel für Wissenschaft der mitteldeutschen Länder und Gemeinden

Bundesland	Jahr	Hochschulen und Hochschulklinika	Wissenschaft und Forschung (ohne Hochschulen)		Grundmittel Gesamt
			insgesamt	nur Land	
in 1.000 EUR					
Sachsen	2000	815,1	285,6	283,9	1.100,7
	2005	888,3	270,3	265,4	1.158,6
	2009	1.095,0	410,9	404,5	1.505,9
Sachsen- Anhalt	2000	455,6	97,5	91,1	553,1
	2005	479,4	85,0	78,2	564,4
	2009	459,1	79,4	74,1	538,5
Thüringen	2000	443,1	121,2	117,8	564,3
	2005	420,5	100,0	90,5	540,1
	2009	486,4	108,0	96,4	594,4

Quelle: Bundesbericht Forschung 2012 / eigene Zusammenstellung

Im auf Innovation und Entwicklung bezogenen länderübergreifenden Vergleich finden sich die mitteldeutschen Länder ebenso wie Ostdeutschland, inklusive Berlin, weiterhin im unteren Bereich wieder. In der ostdeutschen Betrachtung umfasst der Anteil Mitteldeutschlands hinsichtlich Personal- und Finanzausstattung ungefähr 50 %, wobei der restliche Anteil zum überwiegenden Maße auf Berlin entfällt.

Tabelle 22: FuE-Personal der mitteldeutschen Länder im Vergleich

	Sachsen	Sachsen- Anhalt	Thüringen	Mittel- deutsche Länder	Ostdeutsche Länder und Berlin	Alle Länder
2005						
Anzahl	20.557	6.470	9.785	36.812	75.110	480.403
in %	4,3	1,3	2,0	7,6	15,6	100
2007						
Anzahl	23.756	6.696	9.871	40.323	78.648	506.059
in %	4,7	1,3	2,0	8,0	15,5	100
2009						
Anzahl	24.762	7.221	10.489	42.472	84.125	534.165
in %	4,6	1,4	2,0	8,0	15,7	100

Quelle: Bundesbericht Forschung 2012 / eigene Zusammenstellung

Vergleicht man die drei mitteldeutschen Länder miteinander, lässt sich eine Spitzenreiterposition von Sachsen bezogen auf die Zahl der Hochschulen, der Studierenden aber auch der für Wissenschaft aufgewendeten Grundmittel und des im Bereich FuE beschäftigten Personals feststellen (Vgl. Tab. 21 und 22). Bereits von Wissel wies darauf hin, dass in der mitteldeutschen Region zunächst von Sachsen und dann gefolgt von Thüringen ein sukzessiver Aufholprozess gegenüber den westdeutschen Ländern feststellbar ist, während Sachsen-Anhalt in mehreren Indikatoren, z.B. der Zahl des FuE-Personals der privaten Wirtschaft im Vergleich zur Bevölkerung, zurückgefallen ist (2010: 37).

Die spezifische Struktur der ostdeutschen Wirtschaft bringt es mit sich, dass die staatlich finanzierten Forschungs- und Entwicklungsstrukturen eine wesentlich höhere Bedeutung haben als in den westdeutschen Ländern, in denen die private Wirtschaft einen bedeutsameren Anteil der FuE-Ausgaben und des FuE-Personals finanziert (a.a.O.: 39).

Tabelle 23: Patentanmeldungen der mitteldeutschen Länder im Vergleich

	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Thüringen	Mittel-deutsche Länder	Ostdeutsche Länder und Berlin	Alle Länder
2000						
Anzahl	1.021	466	762	2.249	4.482	53.521
in %	1,9	0,9	1,4	4,2	7,7	100
2005						
Anzahl	847	366	703	1.916	3.290	48.367
in %	1,8	0,8	1,5	4,1	6,9	100
2010						
Anzahl	1.136	312	604	2.052	3.411	47.047
in %	2,4	0,7	1,3	4,4	7,2	100

Quelle: Bundesbericht Forschung 2012 / eigene Zusammenstellung

Im Hinblick auf die Patentanmeldungen beim Deutschen Patentamt nimmt Ostdeutschland weiterhin einen nachrangigen Platz ein und erreicht mit einem Anteil von rund 7,5 % einen Wert zwischen den beiden Ländern Niedersachsen und Hessen. Im Vergleich der ostdeutschen Flächenländer liegen die mitteldeutschen Länder jeweils vor Brandenburg und dem Schlusslicht Mecklenburg-Vorpommern,

doch nur gemeinsam gelingt es ihnen das Niveau der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg zu erreichen, die vorrangig durch Berlins Strukturen geprägt ist.

Bezogen auf die Hochschul-Governance sind alle drei mitteldeutschen Länder in den vergangenen Jahren ähnliche Wege gegangen. Die Verpflichtung zum Abschluss von mehrjährigen vertragsförmigen Hochschulvereinbarungen (Ziel-Leistungsvereinbarungen) sind im jeweiligen Hochschulgesetz weitgehend übereinstimmend geregelt (Tab. 24).

Tabelle 24: Regelungen zum Abschluss von Ziel-Leistungsvereinbarungen in den mitteldeutschen Ländern

	Soll-/Kann-/Muss-Regelung	Laufzeit der ZLV	Regelungen, falls kein Abschluss erreicht wird	Regelungen zu hochschulinternen ZLV
Sachsen	Muss	Regelmäßig – ohne Turnus	Keine Regelung	Muss auf der Ebene der Hochschul-Grundeinheit
Sachsen-Anhalt	Muss	Keine Regelung	Wissenschaftsministerium informiert den Landtag und trifft Entscheidung im Benehmen mit dem zuständigen Fachausschuss	Keine Regelung
Thüringen	Muss	idR 4 Jahre	Wissenschaftsministerium kann nach Anhörung der Hochschulen die zu Leistungen und Ziele festlegen	Muss auf der Ebene der Hochschul-Grundeinheit

Quelle: In der Smitten/Jaeger 2012: 11 / eigene Zusammenstellung

Wie In der Smitten/Jaeger(2012) in einem Vergleich der Landeshochschulgesetze darstellen, bestehen sowohl hinsichtlich der Beteiligung der Hochschulgremien, der Berichtspflichten der Hochschulen als auch der Festlegung von strategischen Zielen zur Profilbildung und Schwerpunktsetzung weitgehende Übereinstimmung zwischen den drei mitteldeutschen Ländern. Hinsichtlich der Frage, ob die Umsetzung der Hochschulverträge auch mit finanziellen Konsequenzen verbunden sein soll, beinhaltet das sächsische Hochschulgesetz in § 10 Abs. 2 die höchste Verbindlichkeit: „Der Grad der Zielerreichung beeinflusst maßgeblich die Zuweisung staat-

licher Mittel nach § 11 Abs. 7 und ist Grundlage für die anschließende Zielvereinbarung“.

In der Betrachtung der in den drei Ländern vertretenen Hochschularten ist augenfällig, dass Sachsen über alle Hochschultypen, also Universitäten, Fachhochschulen, verwaltungsinterne Fachhochschulen, Kunst- und Musikhochschulen sowie Hochschulen in kirchlicher und privater Trägerschaft verfügt. Das Land Sachsen-Anhalt verfügt über keine Hochschule in nichtkirchlicher freier Trägerschaft, jedoch an den Standorten Friedensau und Halle über kirchlich getragene Hochschulen, während in Thüringen keine kirchliche Hochschule vertreten ist. Thüringen und Sachsen verfügen jeweils über staatliche Berufsakademien, die als tertiäre Bildungseinrichtungen eine relevante Funktion einnehmen und planen, diese in jeweils eigene Duale Hochschulen zu überführen, während in Sachsen-Anhalt solche Einrichtungen in staatlicher Trägerschaft nicht bestehen.

Institutionelle Kooperationsbeziehungen zwischen den Hochschulen im mitteldeutschen Raum sind vielfältiger Art, sowohl in Form von dauerhaften und regelmäßigen Austauschprozessen im Rahmen der Metropolregion Mitteldeutschland oder dem bereits 1995 etablierten Universitätsverbund Halle-Jena-Leipzig, als auch in projektgebundener Form, z.B. der gemeinsamen Einwerbung von Drittmitteln. Zum Teil ist die länderübergreifende Kooperation sogar in der Lage, im jeweiligen Land bestehende Kooperationshemmnisse aufzuheben. Die Hochschule Harz beispielsweise hat eine Partnerschaft zur Universität Ilmenau bei der Durchführung von kooperativen Promotionen aufgebaut, da an den Universitäten im eigenen Land eine Zusammenarbeit nicht zustande kam (Wissenschaftsrat 2013: 260).

Im Rahmen des vom Wissenschaftsrat auf Bitten des Landes Sachsen-Anhalt vorgelegten Gutachtens „Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Sachsen-Anhalt“ (Wissenschaftsrat 2013a) äußern sich die Gutachter/-innen auch über den Universitätsverbund. Aus Sicht des Wissenschaftsrates haben die Universitäten die erstmals 1995 geschlossenen und zuletzt 2007 novellierten Vereinbarungen insbesondere in der Lehre, aber auch in der Forschung bislang noch nicht in dem gebotenen Maße umgesetzt. Der Wissenschaftsrat empfiehlt deshalb (Wissenschaftsrat 2013a: 88f):

-
- „Den Universitätsverbund – auch mit Blick auf die Konstituierung einer mittel-deutschen Hochschulregion – strategisch weiterzuentwickeln und vermehrt mit Leben zu füllen. Zur Verbesserung der strukturellen Voraussetzungen für dauerhafte und strategisch angelegte Kooperationsbeziehungen sollten die Partneruniversitäten ihre Profile enger aufeinander abstimmen.“
 - „Die gemeinsamen Forschungsaktivitäten der drei Universitäten stärker mit länderübergreifenden Aktivitäten der Wirtschaft zur Belebung innovationsfördernder Kooperationen zu vernetzen, wie sie etwa im Rahmen der Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland und der Metropolregion für Mitteldeutschland schon angestoßen wurden.“
 - Die Universität Halle sollte „die bislang weitgehen auf die Forschung beschränkte Zusammenarbeit mit den Partneruniversitäten auf den Bereich Lehre und Studium“ ausweiten.
 - Mobilitätshindernisse für die Studierenden sollten abgebaut werden, wie z.B. das fehlende grenzüberschreitende Semesterticket.

Neben diesen Ausführungen zum Universitätsverbund verzichtet der Wissenschaftsrat in seinen Empfehlungen zum Wissenschaftssystem in Sachsen-Anhalt zwar bedauerlicherweise darauf, den darüber hinausgehenden möglichen oder erforderlichen Kooperationen zwischen den Hochschulen der mitteldeutschen Länder eine eigene umfassende Betrachtung zu widmen. Doch finden sich in weiteren Ausführungen entsprechende Hinweise, ebenso wie im Gutachten des Wissenschaftsrates zur Hochschulmedizin der Universität Halle/Wittenberg (Wissenschaftsrat 2013). Konkret formuliert der Wissenschaftsrat im Hinblick auf die Kooperation zwischen Hochschulen in Sachsen-Anhalt und Thüringen folgende Empfehlungen:

- Der Wissenschaftsrat hält es für erforderlich, dass sich die Universitäten im Universitätsverbund Halle-Jena-Leipzig und deren Sitzländer in gemeinsamer Verantwortung für den Erhalt und die Weiterentwicklung eines möglichst breiten Spektrums an Kleinen Fächern in der mitteldeutschen Region einsetzen. (Wissenschaftsrat 2013a: 149)
- Das Land Sachsen-Anhalt soll prüfen, ob ein konsekutiv angelegter Master-Studiengang „Public Management“ im Hinblick auf das gleichartige Angebot an

der benachbarten Fachhochschule Nordhausen tatsächlich erforderlich ist und ein eigenes Programm nur dann entwickeln, wenn es überregionale Strahlkraft und Relevanz besitzt (Wissenschaftsrat 2013: 257)

- Grundsätzlich empfiehlt der Wissenschaftsrat dem Land Sachsen-Anhalt, regionale und länderübergreifende Kooperationen der Universitätsmedizin in Halle mit den Standorten Leipzig und Jena zu unterstützen (Wissenschaftsrat 2013: 23).
- Im Hinblick auf eine mögliche Schließung der zahnmedizinischen Vorklinik der Universitätsmedizin in Halle soll geprüft werden, ob die notwendigen Lehrleistungen für den vorklinischen Studienabschnitt in Kooperation mit einem der umliegenden Standorte (z.B. Leipzig oder Jena) erfolgen kann. Dazu sieht der Wissenschaftsrat entweder einen Lehrimport aus einer der beiden Universitäten oder eine Verlagerung der vorklinischen Ausbildung an einen der beiden Standorte vor (Wissenschaftsrat 2013: 22).

Nachdrücklich formuliert der Wissenschaftsrat an die Regierungen der drei miteldeutschen Länder gerichtet: *„die Länder Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen (sollten), zu verlässlichen Absprachen in der Hochschulstrukturplanung (...) kommen und die für eine lebendige Kooperation in der Lehre nötige dienstrechtliche Flexibilität (...) ermöglichen (z. B. das Ableisten von Deputatsanteilen in einem anderen Bundesland). Wenn der Universitätsverbund strategisch in die empfohlene Richtung weiterentwickelt werden soll, sind langfristige, Legislaturperioden überdauernde Vereinbarungen unerlässlich. Er empfiehlt zudem, zur Vertiefung der Hochschulregion die auch hochschultypenübergreifende Weiterentwicklung des bislang nur von drei Universitäten getragenen Verbunds zu prüfen.“* (Wissenschaftsrat 2013a: 89f.)

Im Gegensatz zu dieser Empfehlung steht hingegen das Verhältnis der drei mitteldeutschen Länder zueinander: die Kooperation findet in der Regel dort ihr Ende, wo finanzielle, personelle oder standortbezogene Eigeninteresse eines der drei Länder berührt sind. Nur so ist auch die jüngste, medial ausgetragene Kontroverse zwischen den Wissenschaftsministern von Sachsen-Anhalt und Thüringen zu erklären, in der sich Christoph Matschie (Thüringen) gegen den Vorwurf seines Amtskollegen aus Sachsen-Anhalt verwahrte, das Land Thüringen würde sich in der länderübergreifenden Zusammenarbeit nicht angemessen engagieren (OTZ 12.2.2014).

Ein qualitativer Neustart der länderübergreifenden Zusammenarbeit im Hochschulwesen nach der Landtagswahl 2014 erscheint insoweit zwingend geboten.

C. Hochschulfinanzausgleich

Nachdem seit Mitte der 1990er Jahre bis in die erste Hälfte des vergangenen Jahrzehnts ein wachsender Bedarf an Studienplätzen und eine verbesserte Qualität der Lehre thematisiert wurden (vgl. Grözinger 2009), die zur Lösung dieses Dilemmas eingeführten Studiengebühren in verschiedenen Bundesländern den erhofften Erfolg jedoch nicht zeitigten, sondern stattdessen mit erheblichen politischen Opportunitätskosten verbunden waren, öffneten Bund und Länder mit der Initiierung des Hochschulpakts 2020 die Tür zu einer tatsächlichen Umsetzung der Quantitäts- und Qualitätsziele in der Lehre.

Mit dem bis 2020 laufenden Hochschulpakt ermöglichten Bund und Länder seit 2007 einen am Bedarf orientierten Ausbau der Studienangebote und reagierten damit auf den Anstieg der Studienanfängerzahlen als Folge doppelter Abiturjahrgänge und weiterer politischer Entscheidungen. Mit dem bis 2020 laufenden Hochschulpakt ermöglichten Bund und Länder seit 2007 einen am Bedarf orientierten Ausbau der Studienangebote und reagierten damit auf den durch doppelte Abiturjahrgänge und weiteren politischen Entscheidungen basierenden Anstieg der Studienanfängerzahlen.

Der Hochschulpakt ist bis zum Jahr 2020 konzipiert. Er besteht aus drei Säulen, mit jeweils verschiedenen Regelungstatbestände:

- Erhöhung der Studienplätze bis zum Jahr 2020,
- Stärkung des überregionalen Wettbewerbs um Forschungsmittel durch die Einführung von Programmpauschalen,
- Initiierung von Projekten zur Verbesserung der Studienbedingungen sowie der Qualität der Hochschullehre im Rahmen des Qualitätspakts Lehre.

In der ersten, von 2007 bis 2010 laufenden Förderphase des Hochschulpaktes stellte der Bund rund 566 Mio. Euro bereit, während jedes Land die Verantwortung für die Gesamtfinanzierung seiner Maßnahmen sicherzustellen hat.

In der zweiten Phase des Hochschulpaktes stellen Bund und Ländern für jeden zusätzlichen Studienanfänger rechnerisch 26.000 Euro bereit. *„Mit diesem gegenüber*

der ersten Phase um 4.000 Euro erhöhten Betrag soll auch ein Beitrag zur Verbesserung der Qualität der Lehre geleistet werden. Der Bund beteiligt sich an den erforderlichen Maßnahmen mit 13.000 Euro je zusätzlichem Studienanfänger, verteilt auf vier Jahre, und stellt dafür 3,2 Milliarden Euro zur Verfügung; jedes Land stellt die Gesamtfinanzierung seiner Maßnahmen sicher“ (GWK 2014).

Aufgrund der Aussetzung der Wehr- und Zivildienstpflicht stieg die Studienanfängerprognose erneut an, woraus ein erhöhter Anteil an Hochschulpaktmitteln erforderlich wurde, um die ursprünglichen Ziele und Verpflichtungen zu erfüllen. *„Die durch den Bund bereitgestellten Mittel für die zweite Programmphase wurden - auch zur Ausfinanzierung aller zusätzlichen Studienanfänger aus der ersten Programmphase - von 3,2 Milliarden Euro auf 4,8 Milliarden Euro angehoben, während die Länder auch hier die Gesamtfinanzierung der zusätzlich aufgenommenen Studienanfängerinnen und -anfänger sicherstellen“ (GWK 2014).*

Die 2013 nochmals durchgeführte Erhöhung der Hochschulpaktmittel in Folge der gegenüber 2005 mit 624.000 fast verdoppelten Zahl an Studienanfänger/-innen, führt zu erwarteten Gesamtausgaben des Bundes in Höhe von mehr als 7 Mrd. Euro bis 2015. Zur Ausfinanzierung der zweiten Förderphase des Hochschulpakts sind bis 2018 weitere Bundesmittel in Höhe von rund 2,7 Milliarden Euro vorgesehen – das sind 1,7 Milliarden Euro mehr als bisher vereinbart. Auch die Länder werden vergleichbare zusätzliche finanzielle Leistungen erbringen und die Gesamtfinanzierung sicherstellen. Für die dritte Förderphase ab 2016 werden Bund und Länder 2014 die Beratungen aufnehmen.

Allein diese kurze Beschreibung zeigt, dass nur durch gemeinsame Kraftanstrengung von Bund und Ländern sowie eine übereinstimmende Prioritätensetzung auf der Ebene der Fachminister/-innen, der Ministerpräsidentenkonferenz und des Bundeskanzleramtes sowie in den Finanzressorts auf Bundes- und Landesebene, die jahrelang vernachlässigten Investitionen in den Hochschulsektor gewährleistet werden konnten.

Das Zusammentreffen von auslaufenden Solidarpakt- und Hochschulpaktmitteln für die Länder bei Wirksamwerden der Schuldenbremse wird mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit dazu beitragen, dass ohne Ko-Finanzierung des Bundes die Bereitschaft der Landesfinanzministerien rapide sinken wird, in glei-

chem Maße zum Hochschulausbau beizutragen. Denn nicht in allen Ländern besteht, wie in Thüringen oder Sachsen die Bereitschaft und eingeschränkt auch die Fähigkeit, die Prioritätensetzung zugunsten der Wissenschaftsetats im Budget abzubilden.

Aus Sicht der Finanzministerien fallen die Hochschulausgaben in jedem Land an, während den stärksten Nutzen daraus die Absolvent/-innen der Hochschuleinrichtungen ziehen. Da völlig unbestimmt ist, ob und wo sie nach dem Studium arbeiten bzw. wohnen werden, ist keine offensichtliche Korrelation zwischen hohen Ausgaben für die eigenen Hochschulen und den aus Erwerbstätigkeit folgenden Steuereinnahmen im jeweiligen Land verbleibender Akademiker/-innen zu ermitteln. Aus finanzpolitischer Sicht entsteht insoweit eher ein Anreiz, die Hochschulausgaben auf das unbedingt erforderliche Maß zu reduzieren.

C.1. Regionalwirtschaftliche Effekte von Hochschulen

In Kenntnis dieser Sichtweise der Länderfinanzressorts argumentiert das TMBWK im Entwurf des HEP 2020 mit den regionalwirtschaftlichen Effekten der Hochschulen. Bezugnehmend auf Untersuchungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung Berlin (Pavel 2013) schlussfolgert das Ministerium, dass die Hochschulausgaben des Landes in Höhe von 363 Mio. Euro im Jahr 2012 eine Gesamtbruttowertschöpfung von 726 Mio. Euro erzeugen würden (TMBWK 2013: 44). Obwohl der regionalwirtschaftliche Effekt der Hochschulen unbestritten ist, müssen einzelne Annahmen des TMBWK über die regionalwirtschaftlichen Effekte von Hochschulen und Studierenden korrigiert werden, um Fehlschlüsse zu vermeiden.

Inzwischen liegt eine Vielzahl deutschsprachiger Untersuchungen über die regionalwirtschaftlichen Effekte von Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor (n.v.a. Schubert/Kroll 2013, Leusing 2007, Velsing et al 2004), die durch eine noch größere Zahl an Untersuchungen über einzelne Hochschulen ergänzt werden, darunter verschiedene mitteldeutsche Hochschulen (Arnsmeier 2012, Rosenfeld/Franz/Roth 2005 und 2002, Glorius/Schultz 2002, Höppner/Brezinski/Seidelmann 1999, Jurzcek 1998). Autoren wie Stoetzer/Krähmer (2007) nehmen die bisher vorgelegten Untersuchungen zum Anlass, die dort er-

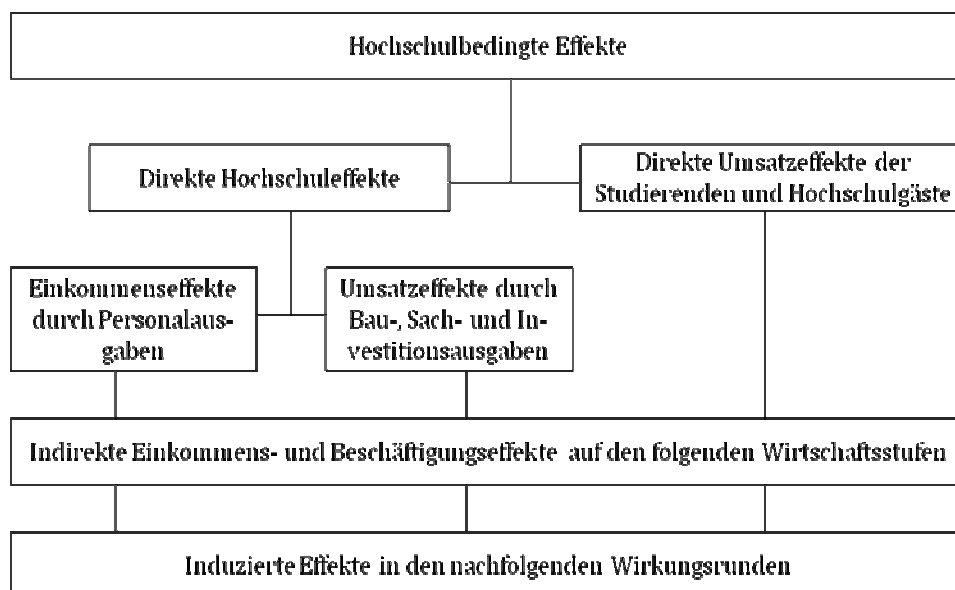
mittelten Ergebnisse zu diskutieren, betrachten folglich nicht die regionalwirtschaftlichen Effekte von Hochschulen allein.

Die regionalen Effekte der Thüringer Hochschulen bestehen aus Sicht des TMBWK sowohl in kurzfristigen makroökonomischen Kreislaufeffekten (2013: 42f.):

- die vom Land zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel mit den unmittelbar wirksam werdenden Nachfrageeffekten aufgrund von Investitions-, Sach- und Bewirtschaftungsausgaben,
- Einnahmen der Hochschulen aus Drittmitteln mit den gleichen Wirkungen auf die regionalen Nachfrage,
- Mitteltransfer von Studierenden in Form von Unterhaltsleistungen an den Hochschulstandort mit den daraus folgenden Nachfragewirkungen nebst den demografischen und fiskalischen Effekten des Studierendenzuzugs,

als auch komplexeren und mittel- bis langfristig wirkenden Angebotseffekten durch das von den Hochschulen mittels Forschung und Lehre bereitgestellte Wissen (Stoetzer/Krähmer 2007: 4). Auf diesen Angebotseffekten beruht die Clusterstrategie des Landes im Hinblick auf die Entwicklung von Wissens- und Technologietransfer zwischen Hochschulen und Unternehmen.

Abb. 3: Die Wirkungskette staatlicher Hochschulausgaben



Quelle: Stoetzer/Krähmer 2007: 19

Der Vorteil der Nachfrageeffekte besteht gegenüber den Angebotseffekten darin, dass sich die kurzfristigen Einkommens- und Beschäftigungswirkungen der Hochschulfinanzierung zwischenzeitlich gut ermitteln und auf Grundlage von akzeptierten methodischen Verfahren hinreichend exakt bestimmen lassen. Dies verschafft ihnen in der politischen Debatte eine hohe Legitimation und Wirkung, während die Angebotseffekte schwerer darstellbar sind.

Darin könnte auch eine Ursache dafür liegen, dass vom TMBWK die Imageeffekte von Hochschulen, die zur Standortaufwertung durch Wirkungen auf das Bildungswesen, das kulturelle Leben u.a. Angebote beitragen, ebenfalls nicht betrachtet werden. Sie sind heterogen und ebenfalls nur schwer quantitativ erfassbar (Stoetzer/Krähmer 2007: 4).

Das TMBWK bezieht sich in seiner Betrachtung allein auf die positiven Effekte der Hochschulausgaben und kommt zum Schluss, dass jeder in die Hochschulen investierte Euro sich nicht nur amortisiert, sondern eine höhere Wertschöpfung erzeugt. Um zu einer tatsächlichen Bewertung der regionalwirtschaftlichen Effekte von Hochschulen zu gelangen, spricht viel für eine differenzierte Betrachtung, bei der insbesondere die regionalen Unterschiede im Fokus stehen:

- Die Existenz von Hochschulen hat direkte positive Standorteffekte sowohl in ökonomischer Hinsicht durch die Steigerung von Beschäftigung als auch indirekt positive Effekte auf die Einkommensentwicklung. Die durch Hochschulen geschaffenen Arbeitsplätze sind konjunkturunabhängig und unterstützen eine beruflich diversifizierte Bevölkerungsstruktur. Darüber hinaus wird der Standort durch externe Effekte, bezogen auf das kulturelle, Bildungs- und Gesundheitsangebot, aufgewertet. Diese Aufwertung kann freilich, wie auch Thüringer Hochschulstädte derzeit zeigen, zu negativen Effekten in Form eines hochpreisigen und verknappten Wohnungsangebotes sowie Gentrifizierung führen, auch wenn die positiven Effekte davon nicht überlagert werden (Leusing 2007: 12 f.).
- Während das TMBWK bei seiner Betrachtung der durch Sach- und Investitionsausgaben erzeugten Nachfrage nicht zwischen regionaler und außerregionaler Befriedigung der Nachfrage differenziert, muss konstatiert werden, dass zwar der allgemeine Bedarf an Sachmitteln oder für Investitionen in der Regi-

on gedeckt werden kann, aber bereits spezifische Investitionen in technische Geräte oder technische Gebäude mit spezifischen Anforderungen nicht zwangsläufig in der Region gedeckt werden können und die Hochschule in der Regel bei der Auswahl überregionaler Anbieter nicht nach dem Kriterium Landeszugehörigkeit, sondern dem Angebotspreis ausgewählt wird. Die wirtschaftlichen Effekte sind in dieser Betrachtung also abhängig von der Ausstattung der Region und der Fächerstruktur der betreffenden Hochschule. Laut Stoetzer/Krähmer „verbleiben von den Sach- und Investitionsausgaben ca. 47% und von den Bauausgaben ca. 50 % in der Region, wobei die regionale Inzidenz zwischen den Studien aber erhebliche Unterschiede aufweist“ (2007: 29).

- Arnsheymer (2012) wählt bei seiner Betrachtung der Wirkung der Fachhochschule Nordhausen als regionalen Bezugsraum die Planungsregion Nordthüringen sowie die Stadt Nordhausen. Die Wirkungen der nur rund 60 Kilometer entfernt liegenden Hochschule Harz werden in seine Betrachtung nicht einbezogen, obwohl die Wechselbeziehungen zu den benachbarten Regionen in Sachsen-Anhalt und Niedersachsen augenfällig sind. So, wie ein relevanter Teil der Konsumausgaben von Beschäftigten und Studierenden der Hochschule Potsdam beispielsweise in Berlin getätigt werden, was dem Verhältnis von Weimar zu Erfurt entsprechen dürfte, sind für die Hochschulen jeweils städtische und regionale Effekte zu differenzieren.
- Die Ausgaben der Studierenden und Hochschulgäste entstehen ausschließlich aufgrund der Existenz der Hochschule. Ob die Studierenden ihren Lebensschwerpunkt während des Studiums am Hochschulstandort wählen oder überwiegend pendeln, und ob sie sich nach ihrem Studium auch in der Region selbst niederlassen, hängt sehr stark von der Standortattraktivität und der spezifischen Ausrichtung der Hochschule ab. Einzelne Studien unterscheiden deshalb zwischen Normalstudierenden, Elternwohnenden, Auswärtigen und Einpendlern. Je nach Intensität der spezifischen Gruppe am Studienort sind die studentischen Nachfrageeffekte geringer oder größer. Durchschnittlich 70 % des studentischen Einkommens wird laut den betreffenden Studien am Hochschulstandort verausgabt, wobei das Minimum bei rund 51 % in Potsdam und 82 % in Kassel lag (Stoetzer/Krähmer 2007: 29).

-
- Es liegt in der Natur des Studienangebotes einer Musikhochschule, dass die Studierenden dieser Einrichtung, ihre Beschäftigung nur selten in der Nähe ihres Hochschulstandortes wählen werden, während dies für die Studierenden der Fachhochschule Schmalkalden oder der Universität Ilmenau keineswegs ausgeschlossen ist. Ebenso ist anzunehmen, dass ein relevanter Teil der Studierenden an der Fachhochschule Nordhausen zum Hochschulstandort einpendeln, also die Nachfragewirkung auf die Wohnungswirtschaft in Nordhausen selbst geringer ist, als an Hochschulstandorten wie Weimar, Erfurt oder Ilmenau.
 - Inwieweit eine Hochschule tatsächlich in der Lage ist, einen Wissens- und Technologietransfer herzustellen, der aus sich selbst heraus weitere ökonomische Folgewirkungen erzeugt oder außeruniversitäre Forschungseinrichtungen anzusiedeln, ist wiederum abhängig von der Fächerstruktur der Hochschulen einerseits und andererseits von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Region selbst. Generell sind Hochschulen mit einer technisch ausgerichteten Fächerstruktur sowie Regionen, in denen komplementär zur Fächerstruktur der Hochschulen tätige Unternehmen ansässig sind, im Vorteil. Dies betrifft auch die Einwerbung von Drittmitteln, die weiterhin überwiegend für naturwissenschaftlich-technische Vorhaben zur Verfügung stehen.

Deutlich wird, dass eine positive Wirkung von Hochschulen auf die regionale Nachfrage und Wirtschaftsentwicklung ohne Mühe nachgewiesen werden kann. Der monokausale Rückschluss, dass diese Wirkungen ohne die Ausgaben für Hochschulen nicht eintreten würden, entbehrt jedoch der Evidenz, da in dieser Sichtweise unberücksichtigt bleibt, dass bei einer anderen Zweckbestimmung der Landesmittel ebenfalls positive regionalwirtschaftliche Effekte erzielt werden könnten. Insoweit spricht viel dafür, die vom TMBWK zugrunde gelegte Betrachtung der Thüringer Hochschuleffekte in zweifacher Hinsicht zu erweitern:

1. Das Land sollte auf Basis eines einheitlichen und umfassenden Bewertungsmaßstabs die regionalwirtschaftlichen Effekte der Thüringer Hochschulen ermitteln lassen. Die so gewonnenen Erkenntnisse können und sollten dazu beitragen, Standortentscheidungen für Thüringer Hochschulen sachgemäßer zu treffen, aber insbesondere die über die administrativen Regionsgrenzen (lokale oder Länderge-

bietskörperschaften bzw. Planungsregionen) hinausgehenden Wirkungen transparent zu machen und daraus Schlussfolgerungen für Kooperationen zu ziehen.

2. Das Land sollte sich mit den Ländern Sachsen-Anhalt und Sachsen bei diesem Vorgehen abstimmen und eine alle drei Länder einbeziehende Betrachtung anregen.

C.2. Hochschulfinanzausgleich nach Schweizer Vorbild

Während Hochschulausgaben, wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt positive Effekte auf das sie verausgabende Bundesland haben, führt die Mobilität der Absolvent/-innen dazu, dass Länder, die weit über den eigenen Bedarf zur akademischen Ausbildung beitragen nur dann tatsächlichen Nutzen über die unmittelbaren Hochschuleffekte erzielen, wenn die Absolvent/-innen auch im betreffenden Bundesland verbleiben, sozialversicherungspflichtig beschäftigt und ihre Steuern entrichtend.

Während Länder wie Thüringen in Hochschulen mit der Hoffnung investieren, dass sich ausgehend von diesen öffentlich finanzierten Einrichtungen endogene Wachstumspotenziale entfalten (Pasternack 2010: 23), können andere Regionen öffentliche Fördermittel dazu nutzen, Unternehmen dabei zu unterstützen die mit erheblichen Aufwendungen in anderen Bundesländern ausgebildeten Absolvent/-innen anzuwerben (Hoff 2001: 180).

Schlechte Studienbedingungen aufgrund personell und sächlich unterausgestatteter Hochschulen sowie zu wenig Studienplätze bezogen auf Fläche und Einwohner/-innen waren lange Zeit Gegenstand der bildungspolitischen Kontroverse. Wobei die strukturschwachen Bundesländer vergleichsweise stärker in die eigenen Hochschulstrukturen zu investieren bereit waren, als die wirtschaftlich leistungsfähigeren Länder. Die Ursache für ungenügendes Engagement bei der Hochschulausstattung liegt u.a. in geringeren politischen Opportunitätskosten. Die Verlagerung von Ausbildungskosten auf andere Bundesländer ist ein klassisches Trittbrettfahrerphänomen, das denjenigen mit geringerer Leistungserbringung belohnt.

Die ebenfalls föderal strukturierte Schweiz hat auf diese Problematik mit einem hochschulspezifischen Finanzausgleichsmechanismus reagiert, wobei einschränkend hinzugefügt werden muss, dass die Schweiz über Kantone mit Hochschulstandorten und ohne eigene Hochschulen verfügt, was auf den brain-drain verschärfend wirkt.

Die erste Interkantonale Vereinbarung über Hochschulbeiträge wurde für die Zeit von 1981 bis 1986 geschlossen, weitere Vereinbarungen folgen für die Zeit von 1987-1992, 1993 bis 1998. Seit 1999 ist eine bis heute geltende Vereinbarung in Kraft, deren Laufzeit sich jeweils um ein Jahr verlängert, sofern sie nicht gekündigt wird. Die Form der Vereinbarung entspricht einem Staatsvertrag. Der Interkantonalen Universitätsvereinbarung ist auch das Fürstentum Liechtenstein beigetreten.

Hauptzweck der IUV ist es, die Kantone der Schweiz, welche keine Hochschulen unterhalten, an der Finanzierung der kantonalen Hochschulen zu beteiligen. Jeder Kanton hat für die Studierenden, die in ihm die Hochschulreife erlangt haben, aber in einem anderen Kanton studieren, an das betreffende Hochschulkanton einen Ausgleichsbetrag zu entrichten, der nach drei unterschiedlichen Fächergruppen differenziert ist, um zu berücksichtigen, dass sich geisteswissenschaftliche, naturwissenschaftlich-technische und medizinische Studiengänge in ihren Gestellungskosten unterscheiden. Hochschulkantone können Forderungen mit Verbindlichkeiten verrechnen.

Einer Anwendung dieses Modells auf Deutschland stehen, wie der Wissenschaftliche Parlamentsdienst des Abgeordnetenhauses von Berlin bereits 1998 in einem Gutachten feststellte keine rechtlichen Bedenken entgegen. Die Vereinbarung wäre als Staatsvertrag zu schließen und von den Länderparlamenten zu ratifizieren. Würde der Bund einbezogen, um auch dessen Hochschulen zu berücksichtigen sowie diejenigen Studierenden zu berücksichtigen, die ihre Hochschulzugangsberechtigung im Ausland erworben haben, wofür viel spricht, wäre der Bundestag ebenfalls beschlussfassend einzubeziehen.

Andere Autoren kombinieren das Modell des Hochschulfinanzausgleichs mit einer pauschalierten bundesweiten Akademikerabgabe, deren Ertrag den Ländern nach Umfang von Studienplätzen und Studienplatzausbau zufließt (Grözinger 2004: 122f.)

Berechnungen des IAB (2014) zeigen, dass Hochschulabsolvent/-innen durchschnittlich bis zum 2,7-Fachen dessen verdienen, was Personen ohne beruflichen Abschluss erhalten. Der durchschnittliche Lebensverdienst von Akademiker/-innen bei einer ununterbrochenen Berufstätigkeit beträgt nach IAB-Angaben zwischen 2 und 2,3 Mio. Euro (Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss), bei einer Berufsausbildung hingegen 1,3 Mio. Euro.

Grözinger geht bei der Akademikerabgabe von einer Sonderabgabe aus, die seiner Auffassung nach mit ausreichend Freibeträgen und progressiv gestaltet werden sollte, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass auch Akademiker/-innen – insbesondere häufig am Beginn ihres Berufslebens – über ein nur geringes Gehalt verfügen oder arbeitslos sein können.

Das Modell einer zweckgebunden für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen zur Verfügung stehenden Sonderabgabe wird zum Teil als „nachlaufende Studiengebühren“ kritisiert. Ob diese Beschreibung zutreffend ist, oder es sich um eine Sonderabgabe handelt, die in anderer Form auch durch eine dann jedoch dem allgemeinen Haushalt und nicht dem Wissenschaftsetat zugutekommenden Ausgestaltung der Einkommensteuer ausgeschöpft werden könnte, kann im Rahmen dieses Gutachtens nicht erschöpfend diskutiert werden. Die Autoren verzichten deshalb und mit Verweis auf eine unterschiedliche Bewertung der Akademikerabgabe auf eine Empfehlung.

Übereinstimmend wird jedoch empfohlen, die Landesregierung zu beauftragen, das Modell des Hochschulfinanzausgleichs nach Schweizer Vorbild zum Gegenstand der Diskussion sowohl über die Bund-Länder-Hochschulfinanzierung als auch die Neuordnung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen zu machen und einen Vorschlag aus Thüringer Sicht erarbeiten zu lassen.

D. Empfehlungen zu einzelnen Hochschulstandorten und -prozessen

D.1. Strategische Hochschulsteuerung

Dem bundesweiten Trend folgend, wandelte sich seit Mitte der 1990er Jahre die Hochschulsteuerung auch in Thüringen. Die ursprüngliche exekutive Detailsteuerung durch das Fach- und Finanzministerium wurde abgelöst durch eine strategische Hochschulsteuerung, die insbesondere mit den Instrumenten der Ziel- und Leistungsvereinbarung sowie der Struktur- und Entwicklungspläne den Rahmen der Hochschulentwicklung setzt, die durch die Hochschulen in eigener Verantwortung umgesetzt wird (vgl. In der Smitten/Jaeger 2012).

Dieses Modell hat sich im Grundsatz bewährt und sollte deshalb in seinen wesentlichen Zügen beibehalten werden. Gleichwohl sehen die Autoren Erfordernis und Gelegenheit zur Weiterentwicklung des Thüringer Hochschulrechts. Der Entwurf des Hochschulzukunftsgesetzes (HZG NRW Entwurf) der rot-grünen Landesregierung in Nordrhein-Westfalen zeigt, welche Richtung eine solche Weiterentwicklung nicht nehmen sollte. Insbesondere die seitens des nordrhein-westfälischen Wissenschaftsministeriums in den §§ 5 und 6 vorgesehenen Regelungen zur Aufwertung ministerieller Detailsteuerung einerseits und Kompetenzverschiebung zu Lasten sowohl der Hochschulen als auch des Hochschul- und Haushaltsgesetzgebers sollten keine Vorbildwirkung für Thüringen entfalten. Im Gegenteil sollten Hochschulgesetzgeber, Wissenschaftsministerium sowie die Hochschulen durch ihre Statusgruppen und Angehörigen in einem tripartistischen Dialog die bestehenden Hochschulgesetzregelungen ebenso wie den zwischen Land und Hochschulen praktizierten Dialog auswerten, um zu prüfen, welche Anpassungen vorgenommen werden sollten.

Hierzu unterbreiten die Gutachter nachfolgende Vorschläge.

D.1.1. Parlamentarische Hochschulsteuerung

Angesichts der enormen Bedeutung der Hochschulen für die Landesentwicklung in demographischer, ökonomischer und innovativer Hinsicht aber auch der relevanten Beträge, die im Landeshaushalt über mehrere Jahre gebunden und damit der politischen Einflussnahme durch hochschulvertragliche Selbstbindung des Haushaltsgesetzgebers der parlamentarischen Entscheidung entzogen sind, nimmt der Thüringer Landtag eine nachrangige Rolle im Hochschulsteuerungsprozess ein. Er fungiert lediglich als Kontrollgremium insofern, als er über Anfragen an das zuständige Fachministerium oder die Landesregierung als Ganzes Berichte über Entwicklungsprozesse an einzelnen Hochschulen oder im Thüringer Hochschulsystem bzw. Einblick in die strategische Hochschulplanung erhält. Umfang und Qualität der Berichterstattung sind ebenso wenig normiert, wie eine fristgemäße Berichterstattung der Landesregierung garantiert ist. Die Verzögerung der Vorlage des Hochschulstrukturentwicklungsplanes Thüringen 2020 zeigt die begrenzte Kontrollfähigkeit des Landtages.

Während Nordrhein-Westfalens Landesregierung aus dem vergleichbaren Zustand ungenügender parlamentarischer Kontrolle die Schlussfolgerung zog, die Planung und Entscheidungsfindung im Ministerium zu konzentrieren und dem Landtag die Rolle flankierender Rahmensetzung zuzuweisen, sollte Thüringen gerade vor dem Hintergrund der Agenda-Setter-Rolle der Landesregierung und des Fachministeriums die begleitende parlamentarische Mitsteuerung verbessern. Ein Instrument dafür könnte ein Unterausschuss „Hochschulen“ des Wissenschafts-, Bildungs- und Kulturausschusses oder des Finanz- und Haushaltsausschusses sein. Im Unterausschuss sollten paritätisch Mitglieder aus diesen beiden Ausschüssen vertreten sein.

Der Ausschuss sollte sowohl dazu dienen, die Hochschulrahmenvereinbarungen bereits im Entwurf zu diskutieren und dazu Stellung zu nehmen, als auch die Hochschulen selbst, vertreten durch die Hochschulleitung sowie den Vorsitz des jeweiligen Hochschulrates resp. des Hochschulsenats zur jeweiligen Hochschulentwicklungsplanung, einschließlich der Hochschulbaumaßnahmen sowie zu jährlich dem Landtag vorzulegenden kennzahlenbasierten Hochschulentwicklungsberichten gemäß § 9 ThürHG anzuhören.

In diesem Sinne würde § 11 Abs. 2 ThürHG nicht allein die in der Rahmenvereinbarung enthaltenen Regelungen über die staatliche Finanzierung, sondern auch noch genauer zu definierende Grundsätze der Rahmenvereinbarung und Hochschulentwicklungsplanung unter den Vorbehalt des Landtages stellen. In die Zielvorstellungen des Ministeriums nach § 11 Abs. 4 ThürHG würden die Positionen des Landtages bereits eingehen.

Ein solcher Unterausschuss könnte im Übrigen ein Vorbild für die Steuerung der Beteiligungen des Landes Thüringen sein, das allein an 16 Unternehmen des privaten Rechts sowie Anstalten des öffentlichen Rechts mit einem Anteil von mehr als 50 % bis 100 % beteiligt ist. Denn anders als andere Landesparlamente (z.B. Berlin, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein) und einer Vielzahl von kommunalen Parlamenten, ist der Landtag Thüringen bislang nicht dem Modell der Einrichtung eines speziellen Wirtschafts- und Beteiligungsausschusses zur Wahrnehmung parlamentarischer Kontrolle der Beteiligungspolitik des Freistaates gefolgt.

D.1.2. Hochschulinterne Beteiligung bei ZLV und Entwicklungsplanung

Das Thüringer Hochschulgesetz normiert ein starkes Präsidium bzw. Rektorat als Hochschulleitung (§ 27 ThürHG), während dem Hochschulrat eine vorwiegend beratende Funktion (§ 32 ThürHG) und dem Senat in den materiell relevanten Sachverhalten eine eher deklaratorische Position (§ 33 ThürHG) zugewiesen werden.

Im Hinblick auf die Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie die Hochschulentwicklungsplanung führt dies zu einer dualistischen Verhandlungskonstellation zwischen Ministerium und Hochschulleitung, bei der die akademische Selbstverwaltung und die beiden genannten Gremien eine nachgeordnete Rolle einnehmen.

Kritisiert wird seitens der Studierendenschaften, dass dieser normative Rahmen sowohl dazu beiträgt, die für die Hochschulentwicklung maßgeblichen strategischen Entwicklungsprozesse der hochschulöffentlichen Beteiligung zu entziehen, als auch die naturgemäß bestehenden Auseinandersetzungen über die begrenzten Ressourcen – durch die Budgethoheit und Globalhaushalte der Hochschulen – in die unteren und dezentralen Einheiten der Hochschulen zu verlagern.

Die Statusgruppen würden so untereinander interessenorientiert ausgespielt und infolge dessen die dezentralen Planungseinheiten geschwächt, was wiederum zu einer hochschulgesetzlich nicht vorgesehenen weiteren Stärkung der Hochschulleitung führen würde.

Aus Sicht der Autoren sollten die Stellungnahmen von Senat und Hochschulrat gemäß § 27 Abs. 3 Nr. 1 durch die Hochschulleitung nicht allein gewürdigt werden, sondern die Hochschulleitung sollte sowohl begründen, welche in den Stellungnahmen enthaltenen Empfehlungen sie aus welchen Gründen nicht umsetzte oder umsetzen konnte. Die Hochschulleitung sollte zudem während des Verlaufs der Verhandlungen über die Rahmenvereinbarungen, zu den ZLV sowie über die Hochschulentwicklungsplanung gegenüber den genannten Gremien regelmäßig, transparent und nachvollziehbar berichten.

D.1.3. Spannungsverhältnis zwischen ZLV und Hochschulautonomie

Zwischen dem Haushaltsgesetzgeber, dem Wissenschaftsministerium und der Einzelhochschule besteht hinsichtlich des Charakters der ZLV insoweit ein Spannungsverhältnis, als die Landesseite daran interessiert sein könnte, die ZLV faktisch als Kataloge der in der jeweiligen Laufzeit durch die Hochschulen umzusetzenden Aufgaben zu verstehen, die seitens des Wissenschaftsressorts definiert werden.

Die Autonomie der Hochschulen, ursprünglich eingeführt, um den Hochschulen eigenständige Entwicklungsmöglichkeiten zu gewähren, würde bei einem solchen Verständnis der ZLV zurückgenommen und die Asymmetrie zwischen Land und Hochschulen verstärkt werden. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen sollten daher langfristig keine seitens des Wissenschaftsministeriums deklarierten Aufgabenkataloge darstellen, sondern sowohl hochschuleigene Entwicklungsschwerpunkte abbilden als auch qualitative und quantitative hochschulübergreifende Entwicklungsziele, die zwischen Land, vertreten durch das Parlament und das Wissenschaftsministerium, und Hochschulen gemeinsam vereinbart werden.

D.2. Staatliche Studienakademie Thüringen / Duale Hochschule

Neben Universitäten und Fachhochschulen besteht seit mehreren Jahrzehnten mit dem dualen Studium *„ein Studienformat an den Grenzen von akademischer und beruflicher Ausbildung, das sich diese Verknüpfung von Theorie und Praxis in besonderer Weise zu Eigen gemacht, in dem es gezielt ein wissenschaftsbezogenes und ein berufspraktisches Bildungsangebot vereint“* (Wissenschaftsrat 2013c: 5).

Waren ursprünglich die Berufsakademien der Hauptträger des dualen Studiums, haben in Folge der mit dem Bologna-Prozess verbundenen Umwandlung von Studiengängen zu Bachelor- und Master-Studium, der Initiierung von dualen Studiengängen an Fachhochschulen, der Umwandlung der Berufsakademien in Baden-Württemberg zur Dualen Hochschule Baden-Württemberg sowie der Gleichwertigkeit von Bachelor-Abschlüssen der Berufsakademien mit Hochschulabschlüssen Veränderungen stattgefunden, die erneut die Frage nach dem Status und den Perspektiven der Berufsakademien aufwerfen.

Die Thüringer Landesregierung sieht im HSP 2020 die Umwandlung der beiden Thüringer Berufsakademien in eine Duale Hochschule vor, obwohl der Wissenschaftsrat der Staatsregierung Sachsen in den im Januar 2014 veröffentlichten Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Berufsakademie Sachsen (Wissenschaftsrat 2014a) von einer Umwandlung der sieben sächsischen Berufsakademien in eine Duale Hochschule abrät.

Vor diesem Hintergrund wird zunächst ein Überblick über die Entwicklungen im Bereich der Berufsakademien vorgenommen, auf dieser Grundlage die Staatliche Studienakademie in Thüringen betrachtet, um dann Empfehlungen zu unterbreiten.

D.2.1. Entwicklung und Perspektiven des dualen Studiums

Duale Studienangebote bestehen in Deutschland seit Mitte der 1970er Jahre in ihren zwei wesentlichen Erscheinungsformen: als Studium mit integrierter Berufsausbildung oder als Studium mit intensiver Praxisphase. Träger dieser Studien-

form waren, solange an Universitäten und Fachhochschulen die Master- und Diplomstudiengänge dominierten und private Hochschulen eine Ausnahmeerscheinung des deutschen Hochschulwesens darstellten, vor allem die Berufsakademien als einer neuen Einrichtung des tertiären Bildungssektors.

Die Idee der Berufsakademien geht zurück auf das Bedürfnis größerer Unternehmen in Baden-Württemberg, angesichts von steigenden Abiturient/-innenzahlen, auf die daraus möglicherweise geringer werdende Nachfrage nach beruflicher Bildung und daraus entstehendem Fachkräftemangel angebotsorientiert zu reagieren (Wissenschaftsrat 2013c: 15).

Das ursprüngliche Modell der baden-württembergischen Berufsakademien wurde in den Folgejahren in verschiedenen Ländern adaptiert. Derzeit bestehen Berufsakademien in staatlicher und privater Trägerschaft in den Ländern Sachsen, Thüringen, Hessen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Hamburg und im Saarland.

Befördert wurde das duale Studium an Berufsakademien, nachdem die KMK 1995 zunächst die Gleichwertigkeit der Abschlüsse von Berufsakademien und der Fachhochschulen beschloss und 2004 die Abschlüsse akkreditierter Bachelor-Studiengänge an Berufsakademien denen der Hochschulen gleichstellte (Wissenschaftsrat 2013c: 16).

Tabelle 25: Anteil dual Studierender an Studierenden im Erststudium (in %)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Baden-Württemberg	9,3	9,7	9,0	9,2	9,7	9,7
Berlin	1,4	1,4	1,9	2,1	2,9	2,9
Niedersachsen	2,5	2,8	2,8	3,4	4,0	4,0
Saarland	9,6	10,2	9,4	9,4	14,6	13,7
Sachsen	5,2	5,2	5,9	6,1	6,2	6,7
Schleswig-Holstein	3,8	3,8	4,3	5,0	4,6	6,2
Thüringen	2,9	2,9	3,1	3,4	3,7	4,0
Ø weitere Länder	0,6	0,7	0,8	0,8	1,2	1,2
Gesamt	2,5	2,6	2,7	2,8	3,4	3,4

Quelle: Wissenschaftsrat 2013c: 45 / eigene Zusammenstellung

In den genannten Ländern, in denen das duale Studium institutionell und seit langer Zeit verankert ist, liegt der Anteil der dual Studierenden höher als in den übrigen

gen Bundesländern; insgesamt steigt der Anteil der dual Studierenden an (Tab. 25).

Die AusbildungPlus-Datenbank des BIBB verzeichnete im vergangenen Jahr auf Basis der freiwilligen Angaben der Hochschulen 64.358 dual Studierende. Tatsächlich dürfte die Zahl noch höher liegen.

Da bislang weder eine eindeutige Definition dualer Studiengänge vorliegt (vgl. Tab. 26), noch eine einheitliche Erfassung vorgenommen wird, differieren die Zahlen zur Entwicklung dualer Studiengänge. Der Wissenschaftsrat hat in seinen Empfehlungen zum dualen Studium (Wissenschaftsrat 2013c) Vorschläge zur Abgrenzung des Begriffs duales Studium unterbreitet.

Tabelle 26: Vorschlag des Wissenschaftsrates zur Klassifizierung dualer Studiengänge

Individueller Bildungsabschnitt		Beziehung der Lernorte	
		Verzahnt	parallel
Erstausbildung	mit Berufsausbildung	<u>ausbildungsintegrierend</u> (Bachelor)	<u>ausbildungsbegleitend</u> (Bachelor)
	mit Praxisanteilen	<u>praxisintegrierend</u> (Bachelor) gestalteter Ausbildungsanteil beim Praxispartner	<u>praxisbegleitend</u> (Bachelor an FH oder Uni) mit obligatorischen Praktika in Unternehmen
Weiterbildung	mit Berufstätigkeit	<u>berufsintegrierend</u> (Master/Bachelor) mit gestalteten Bezugnahmen	<u>berufsintegrierend</u> (Master/Bachelor) ohne gestaltete Bezugnahmen
	mit Praxisanteilen	<u>praxisintegrierend</u> (Master/Bachelor)	<u>praxisbegleitend</u> mit Praktika oder praktischen Anteilen (Master/Bachelor) ohne gestaltete Bezugnahmen

Quelle: Wissenschaftsrat 2013c: 9.

Der Wissenschaftsrat geht in Übereinstimmung mit dem BIBB von etwa 800 bis 900 dualen Studiengängen an Berufsakademien sowie Hochschulen in öffentlicher und privater Trägerschaft aus. Duale Studiengänge sind traditionell eine Domäne der Berufsakademien und Fachhochschulen. Die Fachhochschulen bieten derzeit nicht nur die meisten dualen Studienangebote an, sondern verzeichnen auch zweistellige Steigerungsraten. Die DHBW und die sonstigen Hochschulen steigerten ebenfalls kontinuierlich ihr Studienangebot, wobei die DHBW den absolut über-

wiegenden Anteil dieser Gruppe einnimmt. Erst an dritter Stelle stehen seit der Errichtung der DHBW die Berufsakademien. Die Universitäten nehmen sowohl hinsichtlich der Studierenden als auch der Studiengangsanteile den letzten Platz ein, verzeichneten aber insbesondere in den vergangenen zwei Jahren vergleichsweise hohe Steigerungsraten.

Tabelle 27: Verteilung der dual Studierenden und Anbieter dualer Studiengänge

Institution	2011	2012	2013
Fachhochschulen			
Studienplätze in der Erstausbildung	25.928	26.268	26.611
Studiengänge	59 %	59 %	59 %
DHBW / Sonstige Hochschulen			
Studienplätze in der Erstausbildung	24.117	25.774	24.589
Studiengänge	22 %	22 %	21 %
Berufsakademien			
Studienplätze in der Erstausbildung	10.494	11.275	12.289
Studiengänge	16 %	15 %	15 %
Universitäten			
Studienplätze in der Erstausbildung	656	776	869
Studiengänge	3 %	3 %	6 %

Quelle: BIBB, AusbildungPlus-Datenbank / eigene Zusammenstellung

Der Wissenschaftsrat vertritt die Auffassung, dass obwohl derzeit vor allem Fachhochschulen und Berufsakademien Träger dualer Studiengänge sind, *„grundsätzlich alle Hochschultypen duale Studiengänge als prägendes Profilmerkmal wählen und damit ein attraktives Format entwickeln können, wie große Nachfrage zeigt (denn) der Ausbau dualer Studiengänge ist Teil des umfassenden Differenzierungsprozesses im tertiären Bildungsbereich“* (Wissenschaftsrat 2013c: 40).

D.2.2. Überführung von Berufsakademien in den Hochschulsektor

In zwei Ländern, Baden-Württemberg und Berlin, wurden die dort bestehenden Berufsakademien in den vergangenen Jahren aus dem tertiären Bildungssektor in den originären Hochschulsektor überführt.

a. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Die 1993 in Berlin gegründete Berufsakademie wurde 2003 durch Gesetz als Fachbereich Duales Studium in die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin überführt, die aus der Fusion der vormaligen Fachhochschule für Wirtschaft Berlin mit der ursprünglich verwaltungsinternen Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin und der Berufsakademie Berlin entstand.

Für die Überführung der BA Berlin in die FHW waren mehrere Gründe maßgeblich (Rieger 2012: 1f.):

1. Die BA Berlin konnte als nachgeordnete Einrichtung der Berliner Wissenschaftsverwaltung weder an den mehrjährigen Rahmenverträgen des Landes mit den Hochschulen, noch an dem nach 2001 aus Mitteln der Universitäten gespeisten Fachhochschulstrukturfonds, der dem Ausbau der Fachhochschulen und der Förderung ihrer Forschungsfähigkeit diene, partizipieren. Während die Hochschulen durch die Rahmenverträge eine mittelfristige Planungssicherheit trotz Haushaltsnotlage des Landes erhielten, war die BA Berlin mit allen Widrigkeiten jährlicher Haushaltsplanung sowie Instrumenten wie der Haushalts- und Stellenbesetzungssperre konfrontiert.
2. Die Abschlüsse der BA Berlin waren zwar gemäß der KMK-Beschlusslage denen der Fachhochschulen gleichwertig, doch mangelte es ihnen an internationaler Anerkennung und Vergleichbarkeit.
3. Die BA Berlin drohte im Hinblick auf die Personalstruktur gegenüber den Fachhochschulen in einen spürbaren Wettbewerbsnachteil zu geraten.
4. Die Integration der BA Berlin in die FHW diene aus Sicht des Landes darüber hinaus dazu, die FHW, die mehrfach positiv durch den Wissenschaftsrat begutachtet wurde, aber mit einem Fachbereich als zu klein erachtet wurde, strukturell zu-

kunftsfähiger aufzustellen. Dies wurde letztlich durch die mit der Integration der FHVR vollzogene Bildung der HWR realisiert.

Die frühere BA Berlin bildet heute den Fachbereich 2 Duales Studium mit sechs Bachelor-Studiengängen im dualen Vollzeitstudium, wobei der Studiengang Betriebswirtschaftslehre elf Studienrichtungen mit jeweils entsprechenden Ausbildungsstätten aufweist, und einem Master-Studiengang im dualen weiterbildenden Teilzeitstudium. Die Zahl der Studienplätze ist seit der Eingliederung von 1.355 auf 2.500 angestiegen (Rieger 2012: 5).

b. Duale Hochschule Baden-Württemberg

Die Landesregierung Baden-Württemberg unterbreitete im Juni 2008 durch Vorlage des MWFK BW den Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Umsetzung der Föderalismusreform im Hochschulbereich, mit dessen Artikel 1 die Errichtung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DH-ErrichtG) vorgesehen war.

Die Umwandlung der Berufsakademien in die Duale Hochschule war, wie die Landesregierung in der Gesetzesbegründung darlegte, bereits Gegenstand der Koalitionsvereinbarung vom Mai 2006.

Als Beweggründe für die Umwandlung nannte das MWFK BW:

1. Durch die Verleihung des formalen Hochschulstatus sollte dieser Form der dualen Ausbildung überregional und international Anerkennung verschafft werden, was angesichts des erreichten Leistungsstandes der Berufsakademien mit anderen hochschulischen Ausbildungen als folgerichtig angesehen wurde.
2. Die bisherige Organisationsform und der Status der Berufsakademie wurde als nicht ausreichend erachtet, um dem Wachstum des dualen Studiums angemessen zu begegnen.
3. Es wurden sowohl im In- als auch im Ausland nach wie vor bestehende Akzeptanzprobleme hinsichtlich der Berufsakademie-Abschlüsse und Zweifel an der Gleichwertigkeit des Berufsakademie-Studiums mit einem (Fach-) Hochschulstudium konstatiert.

Finanziell wurde aufgrund der Besoldungsanpassung ein jährlicher Mehrbedarf von 3,3 Mio. Euro zuzüglich jährlicher Sachkosten für die Zentrale von bis zu

200.000 Euro und eines einmaligen Mehrbedarfs von bis zu 200.000 Euro vorgesehen. Die mit der Umwandlung erforderliche Personalanpassung wurde auf 18 Planstellen festgesetzt.

Die Kanzlerin der DHBW verwies in einer Stellungnahme vor dem Wissenschaftsausschuss des Sächsischen Landtages darauf, dass das Land die Hochschule u.a. mit einem Mietsonderprogramm in Höhe von 10 Mio. Euro unterstützt, um dem Wachstum Rechnung zu tragen. Die DHBW verfüge momentan über eine Gesamtzahl von rund 28.000 Studierenden (Sächsischer Landtag 2012: 9). Letztere Zahl stimmt nicht mit den Angaben des BIBB für die Jahre 2011/2012 überein. Auf der Webseite der DHBW wird die Zahl der Studierenden zum Wintersemester 2013/2014 mit 34.000 angegeben, bei einer Studienanfängerzahl von 12.300 zum gleichen Zeitraum.

c. Die Position des Wissenschaftsrates

Der Wissenschaftsrat hat sowohl in seinem Positionspapier zum dualen Studium (2013c) als auch in seinen Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Berufsakademie Sachsen (2014a) eine kritische Haltung gegenüber der Umwandlung von Berufsakademien in Hochschulen eingenommen, ohne diese Entwicklung für die Zukunft gänzlich auszuschließen.

Aus Sicht des Wissenschaftsrates sind die dualen Studiengänge Teil der *„Mission der Fachhochschulen“* und passt sich das duale Studium *„qua Selbstverständnis besonders reibungslos in die Fachhochschulen“* ein. In der Folge *„könnte eine Binnendifferenzierung unter den Fachhochschulen (etwa mit stärkeren Forschungsanteilen oder größeren Kooperations- und Transferleistungen), auch nach regionalen Bedürfnissen entstehen“* (Wissenschaftsrat 2013c: 40f.)

Für die Aufrechterhaltung der bestehenden Berufsakademien spricht laut Wissenschaftsrat die *„nicht zu unterschätzende integrative Funktion im Bildungssystem“* und ein Alleinstellungsmerkmal im tertiären Sektor, beruhend auf ihrem *„besonders wirtschaftsnahen Profil, das gerade durch die schlankeren Strukturen als an Hochschulen ermöglicht wird. Eine Umwandlung in eine Hochschule wird dieses Profil ein Stück weit zugunsten hochschulischer Strukturen mit akademischer Selbstverwaltung und dem Grundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre aufgeben müssen.“*

Zudem muss bei einer Umwandlung die Forschungsfähigkeit, die Zusammensetzung des Lehrpersonals und die grundsätzliche Wissenschaftlichkeit des Studiums entsprechend der Strukturen an Fachhochschulen angepasst werden“ (Wissenschaftsrat 2013c: 41).

So zutreffend und deshalb bedenkenswert die Argumente des Wissenschaftsrates auch sind, überzeugen sie dennoch nicht in Gänze, denn für eine tatsächliche Abwägung zwischen Vor- und Nachteilen hätte der Wissenschaftsrat mehr Mühe in die Begründung investieren müssen.

Kremkow/Pastohr stellten bereits vor einigen Jahren im Rahmen einer Betrachtung der Berufsakademien in Sachsen dar, dass auch die Fachhochschulen ursprünglich angetreten waren, hinsichtlich Berufs- und Anwendungsorientierung, Studienzeit und Studienerfolg eine Alternative für diejenigen zu bieten, die nach dem Studium in einen Beruf und nicht in die akademische Laufbahn eintreten wollen (2009: 72).

Trotz dieser bis heute bestehenden Orientierung konstatierten Kramkow/Pastohr einen »upward academic drift«, worunter das Bestreben der Fachhochschulen zur verstärkten Teilhabe an Forschung, infolge dessen abgesenkter Lehrdeputate, Erlangung des Promotionsrechts und insoweit auch eine Annäherung an der Fachhochschulen an die Universitäten.

Wenn nun in verschiedenen Bundesländern Bestrebungen zur Überführung der staatlichen Berufsakademien in Fachhochschulen, entweder als eigenständige Duale Hochschule (Baden-Württemberg), als Fachbereich einer Fachhochschule (Berlin) oder als Mischform in Form einer Dualen Hochschule mit institutionalisierter Fachhochschulkooperation (Thüringen) vorgesehen ist, dann kann auch dies als »upward academic drift« verstanden werden, in diesem Falle von den bislang akademischen Hybrid-Organisationen Berufsakademien, die zwar akademische Abschlüsse vergeben, aber hinsichtlich wissenschaftlicher Ausbildung, das Niveau von Fachhochschulen häufig nicht erreichen, weil hinsichtlich Ausstattung, Qualifikation und Organisation dies bislang auch nicht als Maßstab vorgesehen war.

Auch wenn der Wissenschaftsrat wenig Zweifel an weiterhin stabilen Studierendenquoten an den Berufsakademien zu hegen scheint, sind einige Trends geeignet,

die Berufsakademien trotz ihres besonderen Status im akademischen Wettbewerb wenn nicht unmittelbar ins Hintertreffen so doch unter Druck geraten zu lassen.

Der Wissenschaftsrat führt aus, dass entgegen der Annahme, die Berufsakademien seien insbesondere für Personen mit Berufserfahrung interessant, vorrangig Abiturient/-innen in der Erstausbildung das BA-Studium aufnehmen (2013c: 13), die darüber hinaus ein steigendes Interesse an einem anschließenden Master-Studium äußern, das seitens der Unternehmen durchaus gefördert wird (a.a.O.: 14). Der Wissenschaftsrat schlägt deshalb verstärkte Anstrengungen zur Etablierung dualer Master-Studiengänge vor (a.a.O.: 15).

Den Berufsakademien herkömmlicher Art sind in den vergangenen Jahren zwei konkurrierende Akteure erwachsen, wenn die zahlenmäßig bislang vernachlässigbaren universitären dualen Studiengänge unberücksichtigt bleiben: einerseits die Fachhochschulen, die parallel zu ihren Bestrebungen um verstärkte Forschungstätigkeit auch erfolgreich berufsbegleitende und andere duale Studiengänge entwickelt haben sowie andererseits die rasant gestiegene Zahl von staatlich anerkannten Hochschulen in privater Trägerschaft, deren Studienmodell überwiegend auf dualen Studiengängen beruht, die mit Unternehmen gemeinsam konzipiert und umgesetzt werden. Die Steinbeis-Hochschule Berlin mit ihrer großen Zahl an Studienzentren im Bundesgebiet ist dafür eines der bekanntesten Beispiele. Viele dieser privaten Hochschulen werden in den kommenden Jahren auch Master-Studiengänge anbieten oder sind, wie die Steinbeis-Hochschule Berlin sogar mit dem Promotionsrecht ausgestattet – bieten also auch für diejenigen, die keine akademische Karriere anstreben, die Möglichkeit, des Promotionserwerbs in unmittelbarer Nähe zu unternehmerischer Praxis.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob das Diktum des Wissenschaftsrates, den Berufsakademien den Verbleib im bestehenden Status zu empfehlen, ohne langfristig die Umwandlung in einen Hochschultypus eigener Art (z.B. Duale Hochschule) auszuschließen, ein guter Rat oder das verkennen eines derzeit offenen »window of opportunity« ist.

Wie nachfolgend dargelegt wird, empfiehlt der Wissenschaftsrat mit Verweis auf die kurzfristig unbestreitbare Logik finanzpolitischen Sachzwangs der sächsischen Staatsregierung, ihre Überlegungen zur Umwandlung der sieben sächsischen Be-

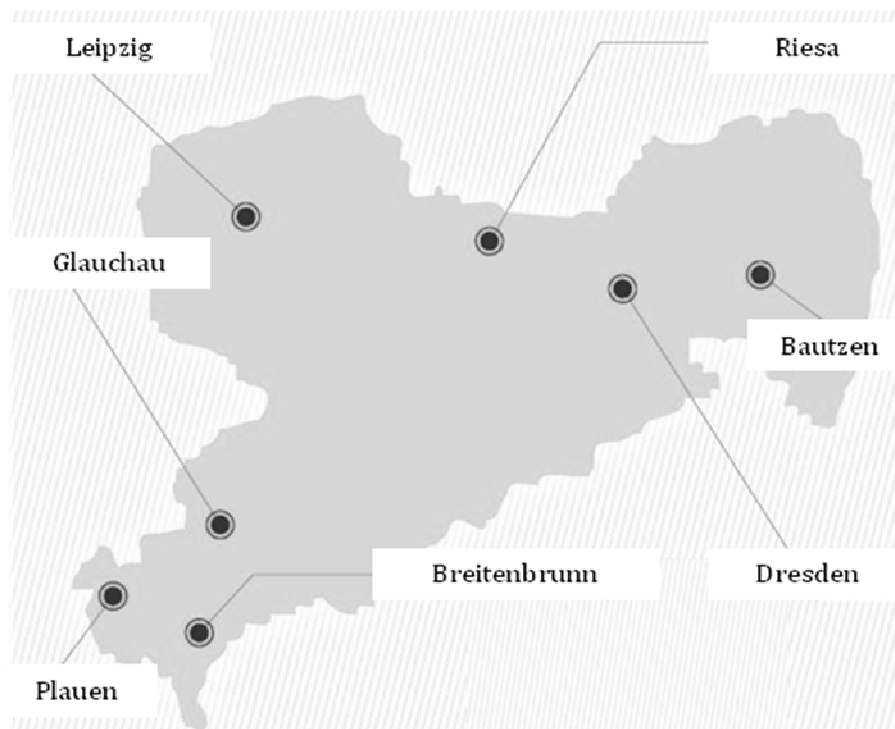
rufsakademien in eine Duale Hochschule zurückzustellen, da die damit verbundenen Mehraufwendungen angesichts der bei den Hochschulen vorgesehenen Einsparungen höchst unwahrscheinlich die Zustimmung des Finanzministeriums finden würden. Die Autoren des vorliegenden Gutachtens plädieren dennoch, Gespräche zwischen der thüringischen und der sächsischen Staatsregierung über die gemeinsame Bildung einer Dualen Hochschule Mitteldeutschland zu führen und das Land Sachsen-Anhalt zur Beteiligung einzuladen.

D.2.3. Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur BA Sachsen

Die sächsische Staatsregierung beabsichtigt, die Berufsakademie Sachsen als Einrichtung für duale Studiengänge weiterzuentwickeln und bat deshalb den Wissenschaftsrat um die Erarbeitung von Empfehlungen, die dieser im Januar 2014 vorlegte (Wissenschaftsrat 2014a).

Die Berufsakademie Sachsen besteht aus den Staatlichen Studienakademien in Bautzen, Breitenbrunn (Erzgebirge), Dresden, Glauchau (Landkreis Zwickau), Leipzig, Plauen und Riesa.

Abb. 4: Standorte der Berufsakademie Sachsen



Quelle: <http://www.bildungslandschaft.eu>

Die sächsischen Berufsakademien basieren auf einem 1991 begonnenen Pilotprojekt zur Weiterentwicklung ehemaliger Ingenieurschulen der DDR und einem 1993 durchgeführten Modellprojekt, seit 1994 im Rahmen des Gesetzes über die Berufsakademie im Freistaat Sachsen, das 1999 novelliert wurde. Ursprünglich mit sechs Standorten, wurde 1999 der Standort Plauen als Modellversuch eröffnet und 2006 als siebenter Standort in die BA Sachsen integriert, die seit 1997 über staatlich anerkannte Abschlüsse verfügt, die seit 2004 hochschulischen Bachelor-Abschlüssen gleichgestellt sind (Wissenschaftsrat 2014a: 13).

Rechtlich ist die BA Sachsen als eine Anstalt öffentlichen Rechts selbständig; für jede Studienakademie ist eine Direktorin oder ein Direktor bestellt.

Hinsichtlich der Ausbauplanung sieht die sächsische Staatsregierung weder eine Erweiterung noch eine Reduzierung der Studienstandorte oder Studiengänge vor, womit die Restriktion verbunden ist, dass neue Fächer nur nach dem sog. Omnibusprinzip angeboten werden können: Für ein neu eintretendes Fach muss ein anderes Fach, das weniger ausgelastet und nachgefragt ist, aufgegeben werden. Die Staatsregierung sieht zudem weder den Bedarf, Forschungskompetenz aufzubauen, noch Masterstudiengänge an den BA-Standorten zu konzipieren und anzubieten (Wissenschaftsrat 2014a: 18).

Seitens der Studienakademien wird laut Wissenschaftsrat der Rechtsstatus der BA Sachsen als AöR ohne Hochschulstatus in Verbindung mit einer unzureichenden Personalausstattung als Ursache verschiedener Probleme angesehen, die der WR wie folgt beschreibt (Wissenschaftsrat 2014a: 19 f.):

- Dass die BA Sachsen einen Bachelor-Abschluss vergibt, ohne Hochschule zu sein, wird bei Studierenden und Unternehmen als nicht nachvollziehbar und wettbewerbsverzerrend wahrgenommen.
- Der an der BA erworbene Hochschulabschluss wird vielfach als nicht gleichwertig erachtet, wodurch sich Nachteile für die Absolvent/-innen sowohl im Berufsleben als auch bei weiterführenden Studiengängen oder Studienförderprogrammen ergeben.

-
- Diese Nachteile wirken aufgrund des veränderten Wettbewerbsumfeldes verschärfend, so dass Auswirkungen auf Studieninteressierte, Partnerunternehmen und Lehrkräfte erwartet werden.
 - Die Besetzung offener Positionen mit qualifizierten Bewerber/-innen sei aufgrund des sowohl mit Hochschulen statusrechtlich als auch mit Unternehmen vergütungsbezogen nicht wettbewerbsfähigen Dozentenstatus' zunehmend schwieriger, weshalb Stellen unbesetzt blieben.
 - Obwohl Praxispartner und Akkreditierungsagenturen eigenständige Forschungsleistungen des hauptberuflichen Personals der Berufsakademien erwarten, seien für die Berufsakademien laut SächsBAG und flankierenden Rechtsvorschriften Forschungstätigkeit weder vorgesehen noch würde sie finanziell oder personalwirtschaftlich gefördert.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Beschreibung der Rahmenbedingungen und des Wettbewerbsumfeldes der Sächsischen BA analog auf die BA Thüringen übertragen werden kann.

Der Wissenschaftsrat kommt im Ergebnis zu folgenden Bewertungen der Sächsischen Berufsakademie (Wissenschaftsrat 2014a: 8 ff.):

1. Die BA Sachsen hat sich als effiziente Bildungseinrichtung bewährt, fungiert als Brücke zum hochschulischen Master-Studium und leistet ihren Beitrag zur Durchlässigkeit der beruflichen und akademischen Bildungssysteme. Eine substanzielle Gefährdung durch demographische oder wettbewerbliche Faktoren sieht der WR nicht.
2. Die finanziellen und institutionellen Voraussetzungen für die Überführung in das Hochschulsystem sieht der WR derzeit nicht als gegeben an, zumal die Gleichzeitigkeit des Rückbaus von Hochschulen und Gründung einer neuen Hochschulstruktur (Duale Hochschule) nicht empfohlen wird, wobei eine perspektivische Weiterentwicklung der BA Sachsen in Richtung Hochschule ausdrücklich nicht ausgeschlossen wird.
3. Die Steuerungs- und Leitungsstruktur wird als nicht angemessen erachtet. Institutionell empfiehlt der WR eine größere Selbständigkeit der BA sowohl gegenüber dem Kollegium als auch gegenüber dem zuständigen Staatsministerium. Die Direktor/-innenkonferenz soll gestärkt werden, insbesondere

beim Vorsitz, das Kollegium um Hochschulprofessor/-innen erweitert und die Aufgabenstellung der Organe verändert werden.

4. Berufungsverfahren sollen wissenschaftsgeleitet, transparent und vor dem Hintergrund einer die gesamte BA umfassenden Struktur- und Entwicklungsplanung erfolgen. Der Professorentitel sollte mit Amtsantritt vergeben werden.
5. Die BA Sachsen soll mit Hochschulen bestehende Anschlussprobleme zum Master bearbeiten und Maßnahmen zur Überbrückung anregen. Eigene Master-Programme der BA werden nicht empfohlen.
6. Das Weiterbildungsangebot soll kurzfristig ausgebaut werden.
7. Da ein Teil der Studierenden keine oder eine nur sehr geringe Ausbildungsvergütung erhält, sollten verbindliche Standards für die Vergütung dual Studierender erarbeitet und in die Grundsätze zur Anerkennung von Praxispartnern aufgenommen werden.
8. Um die Internationalisierung stärker zu verankern, sollte die Regelstudienzeit von sechs Semestern gelockert werden.
9. Der WR sieht keine Notwendigkeit für eine grundlegende Umorientierung auf Forschung, doch sollte Forschung nicht verhindert, sondern Transferprojekte durchaus ermöglicht werden. Dazu sollte jeder Studienakademie die Option eingeräumt werden, ein Zeitkontingent für FuE-Tätigkeiten zu definieren und flexibel zu verwenden. Die Beteiligung der hauptberuflich Lehrenden an wissenschaftlichen Veranstaltungen sollte aktiv gefördert werden (Wissenschaftsrat 2014a: 77). Sofern die BA Sachsen Forschungsdrittmittel einwirbt, sollte dies nicht zulasten der Grundmittel gehen.
10. Dringend empfohlen wird eine Erhöhung der personellen Kapazitäten der hauptberuflichen Dozent/-innen auf eine mindestens 50 %ige Abdeckung der Lehre durch hauptberufliches Personal.
11. Die Vergütung des Lehrpersonals sollte schrittweise denen der Fachhochschulen angeglichen werden.
12. Standortübergreifende Aufgaben, wie Qualitätsmanagement, Internationalisierung, Marketing, Akquise u.a., sollten künftig durch eine gemeinsame BA-Geschäftsstelle wahrgenommen werden.

-
13. Da die BA Sachsen spezifische Leistungen für die Praxispartner durchführt, sollte geprüft werden, in welcher Weise diese Transferleistungen durch die Praxispartner mitfinanziert werden.

Der Wissenschaftsrat stellt selbst fest, dass seine Empfehlungen „einen erhöhten Finanzbedarf [implizieren], der vor allem aus einem personellen Aufwuchs bei deutlicher Anhebung der Vergütung für das hauptberufliche Lehrpersonal resultiert“ (Wissenschaftsrat 2014a: 11 f.).

Warum der Wissenschaftsrat zwar annimmt, dass der Freistaat Sachsen „auch unter eingeschränkten finanziellen Rahmenbedingungen bereit ist, die für die Ausbildung akademischer Fachkräfte wertvolle Einrichtung zukunftsfähig auszustatten“ (a.a.O.: 12), und obwohl er empfiehlt, die Forschungstätigkeit der Berufsakademien zu erweitern, Forschungstätigkeiten personalwirtschaftlich und sächlich durch entsprechende Kontingente zu unterstützen, die Personalquote anzuheben und die Gehälter schrittweise an die Fachhochschulgehälter anzupassen, gleichwohl aber von einer Überführung der BA Sachsen in eine Duale Hochschule Abstand nimmt, erscheint zunächst nicht eingängig.

D.2.4. Perspektiven der Staatlichen Studienakademie Thüringen

Die Staatliche Studienakademie Thüringen umfasst die beiden Standorte Gera und Eisenach, an denen – einschließlich der erst zum Oktober 2014 beginnenden Studienangebote – insgesamt 13 Studiengänge mit 21 fachspezifischen Studienrichtungen angeboten werden (vgl. Tab. 28).

Tabelle 28: Studienangebote der Staatlichen Studienakademie Thüringen

Studienangebot	BA Gera	BA Eisenach	Kooperationspartner
Technik			
Elektrotechnik/Automatisierungstechnik B. Eng.	X		
Praktische Informatik B. Eng.	X		
Informations- & Kommunikationstechn. B. Eng.	X	X	

Fortsetzung Tabelle 28: Studienangebote der Staatlichen Studienakademie Thüringen

Studienangebot	BA Gera	BA Eisenach	Kooperations-partner
Technik			
Wirtschaftsingenieurwesen Elektrotechn. B.Eng.	X		
Maschinenbau und Management. M. Eng.	X	X	FH Schmalkalden
Engineering B. Eng.	X	X	
- Konstruktion		x	
- Kunststofftechnik		x	
- Mechatronik und Automation		x	
- Produktionstechnik		x	
- Fertigungsmesstechnik/Qualitätsmanag.		x	
- Technisches Management			
Wirtschaft			
Betriebswirtschaftslehre B.A.	X	X	
- Handel	x		
- Industrie	x		
- Logistik	x		
- Management im Gesundheitswesen	x		
- Management in öffentl. Unternehmen	x		
- Wohnungs- und Immobilienwirtschaft		x	
- Dienstleistungsmanagement		x	
- Groß- und Einzelhandel		x	
- Mittelständische Industrie		x	
- International Business Administration			
- Tourismuswirtschaft			
Wirtschaftsingenieurwesen	X	X	
- Elektrotechnik B.Sc.	x		
- Technischer Vertrieb B.Sc.		x	
Sozialwirtschaft B.A.	X		
Unternehmensführung M.A.	X	X	FH Schmalkalden
Öffentliches Recht und Management M.A.	X	X	FH Schmalkalden
Soziales			
Soziale Arbeit B.A.	X		
- Rehabilitation	x		
- Soziale Dienste	x		
Sozialwirtschaft	X		

Quelle: www.ba-gera.de

Anders als bei der Berufsakademie Sachsen ist die Mindestausbildungsvergütung im Thüringer Berufsakademiegesetz (ThürBAG), zuletzt geändert am 18. Novem-

ber 2010 (GVBl. Nr. 12, S. 333 ff.), geregelt. Gemäß § 1 Abs. 3 Satz 2 und 3 ThürBAG darf die den Studierenden zu zahlende Vergütung den Bedarfssatz nach § 13 Abs. 1 Nr. 2 BAföG zuzüglich der Beträge nach § 13 Abs. 2 Nr. 1 sowie nach § 13a BAföG nicht unterschreiten und umfasst derzeit 495 Euro monatlich. Praxispartner kann nur dasjenige Unternehmen werden, das neben der Erfüllung der sonstigen Zulassungsvoraussetzungen den Studierenden die Mindestausbildungsvergütung zahlt. Die Studierenden sind sozialversicherungspflichtig – die Meldepflicht obliegt dem Praxispartner. Im Ausbildungsvertrag, der einheitlich und verpflichtend ist, sind u.a. Jahresurlaub und Vergütung geregelt. Die Studierenden entrichten einen Semesterbeitrag von gegenwärtig 103,40 Euro. Die Organisationsstrukturen der Staatlichen Studienakademie Thüringen sind weitgehend identisch mit denen der BA Sachsen (vgl. Tab. 29).

Tabelle 29: Vergleich der Berufsakademiegesetze in Sachsen und Thüringen

Regelung	SächsBAG	ThürBAG
Begriff	Einrichtung des tertiären Bildungssektors	Einrichtung des tertiären Bildungssektors
Aufgaben	Wissenschafts- und zugleich praxisbezogene Bildung; Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen, Einrichtungen des Bildungswesens, Förderung des Wissenstransfers	Förderung der internationalen, insbesondere europäischen Zusammenarbeit. Ermöglichung fremdsprachlicher Bildung.
Rechtsstellung	Anstalt des öffentlichen Rechts	
Aufsicht	Rechts- und Fachaufsicht des für Hochschule zuständigen Ministeriums	
Abschlüsse	Abschlussbezeichnung „Bachelor“ in akkreditierten Studiengängen und ein Diplom mit Studiengangsangabe und Zusatz „Berufsakademie“ oder „(BA)“ in nicht akkreditierten Studiengängen. Abschluss verleiht gleiche Berechtigungen wie entsprechender Abschluss an staatlicher Fachhochschule.	
Lehrpersonal	Hauptberufliche Dozenten, Lehrkräfte für besondere Aufgaben, nebenberuflich tätige Lehrbeauftragte	Dozenten und Lehrbeauftragte
Lehrdeputat	Der Anteil der von Dozenten gehaltenen Lehrveranstaltungen soll mindestens 40 vom Hundert betragen.	

Fortsetzung Tabelle 29: Vergleich der Berufsakademiegesetze in Sachsen und Thüringen

Regelung	SächsBAG	ThürBAG
Berufungsvoraussetzungen	Abgeschlossenes Hochschulstudium, pädagogische Eignung im Lehrgebiet, qualifizierte Promotion, besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in mindestens fünfjähriger beruflicher Praxis.	
Recht auf Titelführung	Ministerium kann Titel „Professor“ verleihen.	Ministerium verleiht frühestens nach Ablauf der Probezeit den Titel „Professor“.
Zusammensetzung des Kollegiums	4x Ministerien, je 1x Vorsitz Direktorenkonferenz + Stellv., 6x Praxispartner (davon: je 1x Gewerkschaften, zuständige Kammern, Zusammenschluss Wohlfahrtspflege), 1x Studierende	3x Ministerien, Leiter der Studienabteilungen, 2x Praxispartner, 1x Gewerkschaften, 1x zuständige Kammern, 1x Zusammenschluss Wohlfahrtspflege, 1x Studierende
Zusammensetzung der Studienkommission	Bis zu 6x Vertreter der Dozenten und paritätisch Vertreter der Praxispartner, 1x Studierende	3x Vertreter der Dozenten, 3x Vertreter der Praxispartner, 1x Studierende
Zusammensetzung der Koordinierungskommission	Direktor der Studienakademie, 3x hauptberuflich Lehrende, 4x Praxispartner, 1x Studierende je Studienbereich	Leiter der Studienabteilung, je 1x Leiter eines Studiengangs und Praxispartner für jeden Studienbereich, 1x weiterer Praxispartner, 1x Studierende je Studienbereich
Direktorenkonferenz	Sichert die Zusammenarbeit der Studienakademien insbesondere in Grundsatzangelegenheiten.	Nicht vorgesehen
Übergreifende Verwaltungsleitung	Staatliche Studienakademien können von einem Verwaltungsleiter gemeinsam verwaltet werden.	Nicht vorgesehen
Studierendenvertretung	Studentenrat	Studierendenausschuss

1. Planung des TMBWK: Errichtung der Dualen Hochschule Thüringen

Im Hochschulentwicklungsplan 2020 sieht das TMBWK die Gründung einer »Dualen Hochschule Thüringen« verbindlich vor. Mit der geplanten Gründung will der Freistaat erreichen, *„die Attraktivität seines dualen Studienangebots zu erhöhen. Dies wird verbunden mit einem verbesserten Übergang zu einem den Erwartungen der Studierenden und der Praxispartner entsprechenden dualen Studienangebot sowie berufsbegleitenden Studiengängen im Masterbereich.“* (TMBWK 2013a: 58)

Zunächst soll die Staatliche Studienakademie Thüringen mit den Standorten Gera und Eisenach nach den Plänen des TMBWK als „*konstitutiver Bestandteil der ‚Dualen Hochschule Thüringen‘ zu einer Hochschule ‚eigener Art‘ weiterentwickelt werden*“ (ebd.). Nach Auffassung des Landes sollen sich Hochschulstruktur und die übertragenen Aufgaben von denjenigen herkömmlicher Strukturen unterscheiden und speziell auf die Erfordernisse des dualen Studiums zugeschnitten sein. Ob und wenn ja, inwieweit die DHBW in Struktur und Aufgaben ein Vorbildung für die künftige Duale Hochschule Thüringen sein könnte, wird seitens des TMBWK nicht ausgeführt. Konkrete Fragestellungen sollen erst im Jahr 2014 unter Einbeziehung von Akteuren der Studienakademie und deren Praxispartnern erörtert werden – die Überführung in das ThürHG ist für 2016 vorgesehen. Ob die künftige Hochschule damit auch in den Geltungsbereich der zu 2016 wirksam werdenden Rahmenvereinbarung IV fallen wird, wird durch das TMBWK im HEP 2020 weder festgestellt noch ausgeschlossen.

Um dem auch in Thüringen feststellbaren Bedarf an dualen Masterstudiengängen sowie dem Übergang zwischen Bachelorstudium an der BA und weiterführenden Masterstudiengängen gerecht zu werden, schlägt das TMBWK vor, dass die Staatliche Studienakademie und die FH Schmalkalden duale Studiengänge unter einem gemeinsamen Dach anbieten. Zu diesem Zweck sollen laut TMBWK „*die für die dualen Angebote ausgewiesenen Bereiche der FH Schmalkalden, bei Wahrung von deren Selbständigkeit als Fachhochschule, in die ‚Duale Hochschule Thüringen‘ integriert werden*“ (2013a: 59).

Vorbild für die Trägerschaft ist laut TMBWK die „Technische Universität Niedersachsen“, wobei damit die »Niedersächsische Technische Hochschule (NTH)« gemeint sein dürfte, unter deren Dach sich die TU Braunschweig, die TU Clausthal sowie die Leibniz Universität Hannover zusammengeschlossen haben, um die Inhalte von Forschung und Lehre an den drei Standorten in einer gemeinsamen Strategie zu definieren. Die NTH nahm zum 01.01.2009 ihre Arbeit auf und ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts mit dem Recht der Selbstverwaltung, der die Mitgliedshochschulen in ihrer Eigenschaft als KÖR angehören. Der NTH gehören ferner als Mitglieder gemäß § 1 Abs. 1 NTHG das an den Mitgliedsuniversitäten in den einbezogenen Fächergruppen und Fächern hauptberuflich tätige wissenschaftliche

und künstlerische Personal sowie die in den von der NTH im eigenen Namen angebotenen Studiengängen eingeschriebenen Studierenden an.

Während die NTH eine rechtlich verbindliche Struktur der Kooperation darstellt, handelt es sich bei den zwei weiteren Vorbildstrukturen, der bayerischen Initiative »hochschule dual« sowie der Dachmarke »Duales Studium Hessen« um mehr oder weniger verbindliche hochschul- bzw. einrichtungsübergreifende Kooperationen bzw. Plattformen. Bei der bayerischen Initiative besteht mit dem eingetragenen Verein Hochschule Bayern ein Träger, der durch das bayerische Wissenschaftsministerium gefördert wird. Eine Arbeitsgruppe, die sich aus leitenden Vertreter/-innen der beteiligten Hochschulen - der Hochschule Kempten, der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg, der Hochschule Ingolstadt sowie der Hochschule Hof - zusammensetzt, definiert die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit und arbeitet mit dem Beirat zusammen. Mitglieder im Beirat sind neben dem Präsidenten der Hochschule Landshut Vertreter/-innen der Wirtschaft (Industrie, Kammern und Verbände) und der Wissenschaft.

Die loseste Verbindung ist die hessische Dachmarke, gemeinsam gefördert vom Wissenschafts- und dem Wirtschaftsministerium. Unter dem Dach, das keine institutionelle Struktur jenseits der für alle Beteiligten verbindlich geltenden Kriterien aufweist, haben sich derzeit 20 Bildungsinstitutionen, bestehend aus staatlichen Hochschulen sowie staatlich anerkannten privaten Hochschulen und Berufsakademien, zusammengeschlossen.

Langfristig möchte das TMBWK *„die derzeit im Hochschulraum Thüringen bestehenden praxisintegrierenden dualen Studienangebote unter einem Dach zusammenführen und durch eine zentrale Organisation der dualen Studienangebote Synergieeffekte nutzbar machen“* (2013a: 59).

2. Empfehlungen der Gutachter

Auch wenn die Autoren des vorliegenden Gutachtens die Intention der Thüringer Landesregierung, eine Duale Hochschule Thüringen zu errichten, grundsätzlich teilen, erscheinen die vorgeschlagenen Maßnahmen ausbaufähig. Aus Sicht der Autoren sind alternativ zum Vorschlag des TMBWK zwei weitere Modelle denkbar:

-
- Die Integration der Staatlichen Studienakademie Thüringen als Standorte der Fachhochschule Schmalkalden nach dem Vorbild der HWR Berlin (Minimalvariante).
 - Die länderübergreifende Bildung einer »Dualen Hochschule Mitteldeutschland«, bestehend aus den neun Berufsakademiestandorten in Thüringen und Sachsen (Maximalvariante).

a. Integration der Studienakademie in die FH Schmalkalden

Die Staatliche Studienakademie in Thüringen verfügt über zwei Standorte mit insgesamt ca. 1.300 Studierenden. Zum Vergleich: die DHBW verfügt über acht Standorte mit vier weiteren Außenstellen und 34.000 Studierenden (vgl. www.dhbw.de), die BA Sachsen über sieben Standorte mit ca. 4.680 Studierenden.

Solange die Landesregierung Thüringen eine ausschließlich auf den Freistaat bezogene Entwicklungsperspektive der bisherigen Staatlichen Studienakademie vorsieht, kann die Errichtung einer Dualen Hochschule als Hochschule „eigener Art“ im Hinblick auf Aufwand und Ertrag nicht überzeugen. Insbesondere dann nicht, wenn neben der offensichtlich angestrebten hochschulrechtlich neuen Art einer Dualen Hochschule in der ersten Stufe eine Kooperationslösung mit der FH Schmalkalden auf der zweiten Stufe vorgesehen ist.

Organisatorische Veränderungsprozesse binden Energien und Ressourcen. So sollten deshalb, bezogen auf das angestrebte Ziel, die dafür erforderlichen Kapazitäten und die notwendige Zeitspanne klar fokussiert sein.

Das TMBWK hingegen sieht einen Diskussions- und Veränderungsprozess vor, der 2014 beginnt, in der ersten Stufe im Jahr 2016 abgeschlossen sein und bezogen auf die Kooperation mit der FH Schmalkalden ab dem Jahr 2016 beginnen soll. Die Staatliche Studienakademie wird sich nach einem solchen Szenario bei optimistischer Planung in einem mindestens drei- bis vierjährigen Umstrukturierungsprozess befinden.

Vor diesem Hintergrund empfehlen die Autoren die Integration der Staatlichen Studienakademie Thüringen in die FH Schmalkalden nach dem Vorbild der Eingliederung der Berufsakademie Berlin in die heutige HWR Berlin. Die FH Schmal-

kalden sollte mit der Integration prüfen, ob sie sich auch in der Außendarstellung als Duale Hochschule Thüringen präsentieren möchte. Die Integration könnte wie folgt vorgenommen werden:

- Die Integration der Staatlichen Studienakademie Thüringen in die FH Schmalkalden wäre hochschulrechtlich durch ein Eingliederungsgesetz vorzunehmen.
- An der FH sollte mit der Integration eine neue Fakultät „Duales Studium“ gebildet werden, in der die bisherigen Standorte einschließlich Studierende, Personal und Gebäude aufgehen. Inwieweit die bislang an den Fakultäten Elektrotechnik und Maschinenbau bestehenden dualen Studiengänge ebenfalls in die neue Fakultät überführt werden, sollte durch die FH selbst entschieden werden.
- Die bisher vom Kollegium und der Koordinierungskommission wahrgenommenen Aufgaben sollten gebündelt und von einem neuen Gremium, das z.B. nach dem Vorbild Berlins Duale Kommission heißen könnte, wahrgenommen werden. Die Vertreter/-innen der Ministerien sollten in diesem Gremium neuer Art nicht mehr vertreten sein, um dem Anspruch der Hochschulautonomie angemessen Rechnung zu tragen.
- Die mit der Eingliederung verbundenen Kosten entstehen insbesondere durch die Anpassung der Gehälter der hauptberuflich Lehrenden der Staatlichen Studienakademie an das Vergütungsniveau der staatlichen Fachhochschulen Thüringens sowie durch die mit Geltung der Thüringer Lehrverpflichtungsverordnung wirksam werdenden Lehrdeputate.

Für die Integration der Staatlichen Studienakademie spricht, dass die FH Schmalkalden derzeit als einzige Thüringer Hochschule duale Studiengänge in den Fakultäten Elektrotechnik und Maschinenbau anbietet und, wie aus Tab. 28 abzulesen ist, bereits durch drei Fernstudienangebote mit der Staatlichen Studienakademie Thüringen kooperiert.

Nach dem Integrationsmodell würde der Freistaat die Berufsakademien, wie grundsätzlich angestrebt, in den Hochschulsektor überführen, ohne den Umweg über die Entwicklung eines Thüringer Modells der Dualen Hochschule zu wählen. Darüber hinaus wäre die vorgesehene Kooperation mit der FH Schmalkalden strukturell vereinfacht. Auch die langfristig vorgesehene Zusammenführung der

praxisintegrierenden dualen Studienangebote unter einem gemeinsamen Dach könnte, auf gleichberechtigter Ebene staatlicher oder staatlich anerkannter Hochschulen, z.B. nach dem Vorbild der NTH, der Universitätsallianz Metropole Ruhr oder den dargestellten hessischen bzw. bayerischen Kooperationsmodellen, erfolgen. An der FH Schmalkalden sind rund 2.800 Studierende eingeschrieben. Mit der Integration würde die Hochschule auf rund 4.100 Studierende anwachsen und sich dem Niveau der FH Erfurt (ca. 4.560 Studierende) und der FH Jena (ca. 4.700 Studierende) annähern. Räumlich sind die bisherigen BA-Standorte von der FH Schmalkalden ungleich entfernt. Während die Entfernung nach Eisenach nur 41 Kilometer beträgt, sind es immerhin 142 Kilometer bis nach Gera. Es wären also angemessene Rahmenbedingungen zu setzen, um sowohl die notwendige Eigenständigkeit der beiden Standorte Eisenach und Gera zu gewährleisten als auch eine spürbare lebensweltliche Erfahrbarkeit und Beteiligungsmöglichkeiten der Hochschulmitglieder an den Aktivitäten und Entscheidungen der Hochschule insgesamt zu gewährleisten.

b. Duale Hochschule Mitteldeutschland

In beiden mitteldeutschen Freistaaten beabsichtigen die für Hochschulen zuständigen Ministerien, die Berufsakademien weiterzuentwickeln. Die Bildung jeweils einer Dualen Hochschule ist in Erfurt wie auch in Dresden Gegenstand der Erörterungen. Dennoch hat keine der beiden Landesregierungen bislang die Bildung einer länderübergreifenden Dualen Hochschule in Betracht gezogen, obwohl hinsichtlich Rechtsrahmen, Finanzierung, Organisation, Studienangeboten und Zielsetzung die insgesamt neun bestehenden Einrichtungen ein hohes Maß an Gemeinsamkeiten aufweisen.

Mit der Bildung einer länderübergreifenden Dualen Hochschule würden Sachsen und Thüringen eine Einrichtung mit insgesamt ca. 6.000 Studierenden schaffen und damit einen überregional wettbewerbs- und ausstrahlungsfähigen Hochschultypus schaffen, in den die Erfahrungen von Baden-Württemberg einfließen könnten, ohne dabei die DHBW kopieren zu müssen. Stattdessen wäre ein mitteldeutsches Modell zu entwickeln, das den spezifischen Bedürfnissen der Region und

ihrer Wirtschaftsstruktur, die anders als in Baden-Württemberg vorrangig durch KMU geprägt ist, Rechnung trägt.

Eine Duale Hochschule Mitteldeutschland könnte den Empfehlungen des Wissenschaftsrates für die BA Sachsen angemessen Rechnung tragen und würde auch den beiden Einrichtungen in Thüringen eine Perspektive bieten, die über das seitens des TMBWK vorgeschlagene hybride Modell einer „Hochschule eigener Art“ hinausginge.

Die Errichtung der Dualen Hochschule Mitteldeutschland hätte durch einen Staatsvertrag zu erfolgen, der von den Landesparlamenten der beiden Freistaaten zu ratifizieren wäre. Im Staatsvertrag wären neben den Regelungen der Trägerschaft und des Sitzes der Körperschaft, dem Übergang des Vermögens sowie der Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse auch diejenigen Regelungen zu treffen, die gegenwärtig im SächsBAG sowie im ThürBAG enthalten sind. Bislang bestehende Unterschiede wären, die Empfehlungen des Wissenschaftsrates berücksichtigend, anzugleichen.

Für die Zusammenarbeit der mitteldeutschen Region wäre die Errichtung einer länderübergreifenden Dualen Hochschule ein starkes Signal, das insbesondere auf Seiten der Wirtschaft beider Länder für Zustimmung und auch Unterstützung sorgen dürfte, was im Hinblick auf die Fortentwicklung der dualen Studienangebote von Bedeutung wäre.

Die sowieso angestrebte Zusammenarbeit der Staatlichen Studienakademie mit der FH Schmalkalden bei der Entwicklung von Master-Studiengängen, jenseits der bereits bestehenden drei Studienangebote im Masterbereich, dürfte eine hervorragende Grundlage sein, um die vom Wissenschaftsrat in den Empfehlungen zur Weiterentwicklung der BA Sachsen angeregten Brücken zum Master-Studium zu schlagen.

Einwänden, dass eine länderübergreifende Duale Hochschule Mitteldeutschland erhebliche räumliche Entfernungen zu vergegenwärtigen habe, wäre zu entgegnen, dass zwischen dem BA-Standort Eisenach und der BA Riesa zwar 270 km zurückzulegen sind, zwischen dem DHBW-Campus Bad Mergentheim und dem DHBW-Standort Lörrach jedoch 351 km. Dies hat der DHBW bislang nicht zum Nachteil gereicht.

Voraussetzung für die Bildung einer Dualen Hochschule Mitteldeutschlands wäre die Bereitschaft beider Länder, nicht nur die für die Errichtung einer solchen in Deutschland bislang einmaligen Hochschulstruktur notwendigen finanziellen Voraussetzungen zu schaffen, sondern pro-aktiv die notwendigen Schritte dazu zu unternehmen.

D.3. Externalisierung der Thüringer Fachhochschule für Verwaltung

Obwohl der Wissenschaftsrat den ostdeutschen Ländern Anfang der 1990er Jahre empfohlen hatte, auf die Gründung verwaltungsinterner Hochschulen zu verzichten, entstanden dennoch in den Folgejahren entsprechende Einrichtungen flächendeckend auch in Ostdeutschland.

Angesichts dessen und des Reformbedarfs an den bestehenden Einrichtungen in den alten Ländern und Berlin sprach sich einige Jahre später der Wissenschaftsrat in seinen »10 Thesen zur Hochschulpolitik« dafür aus, die *„Studiengänge der Verwaltungsfachhochschulen über den Bedarf des öffentlichen Dienstes hinaus für weitere Bewerber zu öffnen und diese Hochschulen in das allgemeine Hochschulwesen zu überführen“* (zit. in: Wissenschaftsrat 1996: 65).

In den »Empfehlungen zur Entwicklung der verwaltungsinternen Fachhochschulen«, die wiederum zwei Jahre später durch den Wissenschaftsrat publiziert wurden, spitzte dieser seine Position noch einmal zu und formulierte: *„Unter allgemeinen hochschulpolitischen Gesichtspunkten ist kein Grund ersichtlich, warum die Ausbildung von Teilen des Personals der öffentlichen Verwaltung, das in einem Hochschulstudium für den Umgang mit den Bürgern ausgebildet wird, in einer abgeschotteten Sonderinstitution erfolgen soll. In dem Maße, in dem sich die Trennlinien zwischen privatwirtschaftlich und staatlich organisierten Bereichen, zwischen der Anwendung kameralistischer Buchführung und betriebswirtschaftlichem Rechnungswesen verschieben und überlappen, werden die alten Trennlinien (...) obsolet.“* (ebd.)

Seitdem sind die Länder unterschiedliche Wege gegangen, wie der Wissenschaftsrat vor vier Jahren bilanzierte (2010: 100 f.), doch teilweise sind auch diese Entwicklungen bereits durch neue Ereignisse überholt, wie nachfolgend dargelegt wird:

- Die vormalige *Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin* fusionierte 2009 mit der *Fachhochschule für Wirtschaft* zur *HWR Berlin* und setzt seitdem die verwaltungsinternen Studiengänge fort.

-
- Das niedersächsische Studium für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst wurde in die *Fachhochschule Osnabrück* integriert und zum Wintersemester 2007/2008 der Bachelor-Studiengang Öffentliche Verwaltung eingerichtet, der die Laufbahnbefähigung des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes vermittelt.
 - Die niedersächsische *FHVR* wurde 2007 aufgelöst und statt dessen wurden vier neue Einrichtungen gebildet: (1) eine *Kommunale Fachhochschule für Verwaltung* als anerkannte FH in nichtstaatlicher Verantwortung, (2) die *Polizeiakademie Niedersachsen* als Nachfolge der FHVR-Fakultät Polizei und des Bildungsinstituts der Polizei Niedersachsen, (3) die *Steuerakademie Niedersachsen* als Nachfolge des FHVR-Fakultät Steuerverwaltung und der Landesfinanzschule Niedersachsen und (4) die *Norddeutsche Fachhochschule für Rechtspflege* als Nachfolge der FHVR-Fakultät für Rechtspflege.
 - Die in Hamburg gebildete Hochschule für Angewandte Wissenschaften bietet seit dem Wintersemester 2006/2007 mit dem B.A.-Studiengang Public Management ein Studienangebot an, das die Absolvent/-innen auf eine spätere Verwaltungstätigkeit, vornehmlich in der Hansestadt, vorbereitet.
 - Die aus der vormaligen *Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung* Hamburg 2004 gegründete *Hamburger Hochschule für Finanzen* wurde 2010 in die *Norddeutsche Akademie für Finanzen und Steuerrecht Hamburg* (NoA) umgewandelt. Die 2006 gebildete *Hochschule der Polizei Hamburg* (HdP) wurde mit dem Gesetz zur Neuausrichtung der Aus- und Fortbildung der Polizei Hamburg vom 17. September 2013 integrierter Fachhochschulbereich der neu gebildeten *Akademie der Polizei Hamburg*. Der ursprünglich an der HdP bestehende Studiengang Sicherheitsmanagement wurde an die staatlich anerkannte Northern Business School verlagert.

Weitgehend unberührt von diesen Entwicklungen und der Tatsache, dass auch in Sachsen-Anhalt die verwaltungsinterne Hochschulausbildung an die Hochschule Harz verlagert wurde, integrierte der Freistaat Thüringen zwar die Fachhochschule für Forstwirtschaft, wie bereits dargelegt, in die FH Erfurt, hielt ansonsten aber an der Aufrechterhaltung einer eigenständigen verwaltungsinternen Fachhochschule fest.

Zwischenzeitlich empfahl – nachdem der Wissenschaftsrat bereits in seiner Stellungnahme zur Entwicklung der Fachhochschule Nordhausen im Jahre 2000 die Zuordnung der Verwaltungsfachhochschule an die FH Nordhausen empfohlen hatte – auch die Expertenkommission Funktional- und Gebietsreform eine Externalisierung der Verwaltungsfachhochschule in Gotha. Das TMBWK hat sich diese Position zwar implizit zu Eigen gemacht, jedoch ohne im HEP 2020 konkrete Maßnahmen vorzuschlagen. Im Kern referiert das TMBWK den bereits bekannten Empfehlungsstand des Wissenschaftsrates und ignoriert die sehr konkreten Hinweise der FGR-Kommission.

Die Autoren des vorliegenden Gutachtens sprechen sich ausdrücklich für die Externalisierung der Verwaltungsfachhochschule aus und entwickeln dafür zwei Vorschläge: Zum einen die Zuordnung zur FH Nordhausen im Hinblick auf die dortigen Studienangebote im Bereich Public Management und die Perspektive eines Hochschulverbundes Harz und zum anderen die Zuordnung an die staatswissenschaftliche Fakultät der Universität Erfurt.

D.3.1. Aufgaben und Profil der Thüringer Verwaltungsfachhochschule

Gegründet wurde die Thüringer Verwaltungsfachhochschule im Jahr 1994. Sie dient der verwaltungsinternen Ausbildung und richtet sich ausschließlich an beamtenrechtliche Laufbahnbewerber/-innen für den gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst und an Aufstiegsbeamte/-innen aus dem mittleren Dienst.

Die Aufsicht über diese Fachhochschule übt das Thüringer Innenministerium aus. Sie ist nicht Teil der Hochschulrahmenvereinbarungen oder anderer in den vergangenen Jahren vorgenommener Hochschulentwicklungen und unterliegt auch nicht dem ThürHG.

Folgende Bereiche sind Teil der Ausbildung innerhalb der Verwaltungsfachhochschule:

- Kommunalverwaltung und staatliche allgemeine Verwaltung (Gotha)
- Steuerverwaltung und allgemeine Finanzverwaltung (Gotha)
- Polizei (Meiningen)

Das Studium in der jetzigen Form wird in einem Beamt/-innenverhältnis auf Widerruf durchgeführt. Somit fallen für die Studierenden an der Verwaltungsfachhochschule Anwärter/-innenbezüge an. Besonderheiten ergeben sich für Aufstiegsbeamt/-innen, die auch während ihres Studiums ihren aktuellen Beamt/-innenstatus behalten und für die Ausbildung im Fachbereich Polizei.

Nach bestandener Laufbahnprüfung und bei entsprechender Übernahme kann dieses Beamt/-innenverhältnis auf Probe und ggf. auch auf Lebenszeit fortgesetzt werden. Die erfolgreichen Absolvent/-innen erhalten von der Fachhochschule - aber unabhängig von der Übernahmeentscheidung - einen akademischen Diplomgrad mit dem Zusatz „FH“.

Im Studienjahr 2012/2013 absolvierten 396 Personen ein Studium an der Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und waren insgesamt 89 Personen an der Einrichtung beschäftigt, davon 59 hauptberuflich wissenschaftliches Personal. Die Relation zwischen Studierenden und hauptberuflich wissenschaftlichem Personal beträgt 1:6,7. Zum Vergleich: Im Studienjahr 2012/2013 studierten an der Fachhochschule Nordhausen 2.461 Personen und waren dort 269 Personen beschäftigt, davon 168 hauptberuflich wissenschaftliches Personal. Die Relation zwischen Studierenden und hauptberuflich wissenschaftlichen Personal betrug 1:14,6.

Die Studienpläne im Fachbereich Steuern, die Studienfächer und die darauf entfallenden Lehrveranstaltungsstunden sowie die zu erbringenden schriftlichen Leistungsnachweise sind nach bundeseinheitlichen Vorgaben festgelegt (§ 9 Abs. 1, § 50 Abs. 2 Nr. 1 StBAPO).

D.3.2. Empfehlungen der FGR-Kommission

Die Expertenkommission Funktional- und Gebietsreform geht davon aus, dass die Verwaltungsfachhochschule in Gotha auch langfristig nicht wirtschaftlich sein wird, weshalb eine Statusveränderung unumgänglich sei. Die Kommission schlägt deshalb mit Sicht auf die langfristigen Entwicklungen in Thüringen eine Externalisierung der FH für öffentliche Verwaltung und die Übernahme der Studiengänge in den Fachbereichen Kommunalverwaltung und allgemeine Verwaltung in die Lehre der FH Nordhausen vor (FGR-Kommission 2013: 168 ff.). Die Kommission verbind-

det mit dieser Empfehlung die Erwartung von Kostensenkungen sowohl hinsichtlich des benötigten Lehrpersonal als auch durch den Wegfall der zu gewährenden Bezüge als Beamt/-innen-Anwärter/-innen. Zudem versprach sich die Kommission länderübergreifende Kooperationsmöglichkeiten in Bezug auf die verwaltungsfachhochschulspezifischen Angebote.

Konkret schlug die Kommission vor:

- Schließung der Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Überführung der Ausbildung für den gehobenen Verwaltungsdienst an die FH Nordhausen.
- Einstellung der Studiengänge des Fachbereichs Steuern und des Fachbereichs Polizei.
- Die Landesfinanzschule sollte geschlossen werden. Die Ausbildung des mittleren Dienstes der Steuerverwaltung sollte auf dem Wege einer Länderkooperation, zum Beispiel mit dem Land Hessen an der Landesfinanzschule in Rotenburg an der Fulda, erfolgen. Für die Fortbildung der Bediensteten der Steuerverwaltung sollten ebenfalls Länderkooperationen gesucht werden.
- Das Bildungszentrum Gotha sollte infolgedessen aufgelöst werden. Davon betroffen sind 93 Stellen (BZ Gotha 35, KSAV 9, Zentralverwaltung 29, Wirtschaftsbetrieb 20). Die Liegenschaft sollte für andere staatliche Einrichtungen, wie zum Beispiel das Finanzgericht bzw. das Sozialgericht, genutzt werden.

D.3.3. Vorteile und Herausforderungen einer Externalisierung

Der Wissenschaftsrat hat in den vergangenen 20 Jahren in verschiedenen Stellungnahmen nachvollziehbar argumentiert, warum das Modell der verwaltungswirtschaftlichen Fachhochschulen in mehrfacher Hinsicht nicht mehr zeitgemäß und deshalb auch nicht mehr tragfähig sei.

Insbesondere die veränderte Aufgabenwahrnehmung im öffentlichen Sektor, also sowohl in Verwaltung als auch öffentlichen Unternehmen einerseits und andererseits Defizite in der wissenschaftlichen Qualität von Lehre und Studium sowie eine ungenügende Beteiligung an Forschung und Entwicklung sind Hauptargumente, die für eine Auflösung der noch bestehenden verwaltungswirtschaftlichen Fachhochschulen sprechen.

a. Vorteile der Externalisierung

Die derzeitige interne Verwaltungsausbildung hat offensichtliche Schwächen, die zunächst vor allem darin bestehen, dass die Ausbildung weder den veränderten Anforderungen moderner Verwaltung im Sinne von Public Management adäquat Rechnung trägt noch geeignet ist, die Studierenden angemessen auf Berufsperspektiven außerhalb der öffentlichen Verwaltung, z.B. in anderen Bereichen des öffentlichen oder gemeinnützigen Sektors und deren Verbände bzw. Institutionen, vorzubereiten. Ein übermäßiger Anteil an rechtswissenschaftlicher Ausbildung von rund 56 % Studienanteil in Thüringen vernachlässigt die ebenso wichtigen sozial- und betriebswirtschaftlichen Aspekte in einem Studium des öffentlichen Sektors.

Die Laufbahnbefähigung als Ziel der internen Verwaltungsausbildung ist nach der Bescheinigung derselben durch die Akkreditierungsbehörden an der FH Nordhausen kein Alleinstellungsmerkmal der Verwaltungsfachhochschule mehr.

Eine dauerhafte interne Ausbildung für den nichttechnischen gehobenen Dienst kann auf Dauer nicht kostengünstig geleistet werden. Dies ist angesichts ressourcensparender Alternativen kein akzeptabler Zustand.

Durch den Wegfall der Anwärter/-innenbezüge ergeben sich Einsparungen im Landeshaushalt von bis zu 576.000 Euro im Jahr, die vollständig derjenigen Hochschule, die die bislang interne Ausbildung aufnimmt, zugeordnet werden sollten.

Im Falle der Externalisierung ist der Dienstherr nicht mehr darauf angewiesen, die Auswahl des künftigen Personals ausschließlich aufgrund der schulischen Leistungen zu treffen, sondern kann sich bei einer vollständigen Externalisierung in der Beurteilung auf die berufsnahe Praxiserfahrung stützen (FGR-Kommission 2013: 170). Ebenso wird die Einstellungspraxis im öffentlichen Dienst flexibler und das Angebot größer.

Der Praxisbezug lässt sich über die bereits bestehenden Verwaltungsstrukturen hinaus erweitern und ermöglicht so einen breiteren Einblick der Studierenden und potentiellen Anwärter/-innen in Handlungsfelder der öffentlichen Verwaltung.

Die Externalisierung ermöglicht die Einbindung der vormals verwaltungsinternen Ausbildung in die etablierten Qualitätssicherungsverfahren des Hochschulwesens und daraus folgend sowohl Kontinuität als auch eine Steigerung der Ausbildungsqualität.

Die Vergleichbarkeit der Abschlüsse durch die Aufnahme der Ausbildung in die bestehenden öffentlichen Angebote, z.B. an der FH Nordhausen, erleichtert die Anerkennung und Vergleichbarkeit im europäischen wie Bologna-Hochschulraum.

b. Herausforderungen der Externalisierung

Die Studienangebote der die bisherige Verwaltungsfachhochschule aufnehmenden Hochschule sollten so ausgerichtet sein, dass sie neben einer breiten Befähigung für eine spätere Tätigkeit im öffentlichen Sektor auch die spezifischen Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung angemessen abbilden.

Mit der Externalisierung wird sich die Relation des Betreuungsverhältnisses von Studierenden zu hauptberuflich Lehrenden zunächst verschlechtern. Darauf ist angemessen zu reagieren.

Insgesamt sinkt die Attraktivität der Studienaufnahme durch den Wegfall der Beamten-anwärter/-innenbezüge.

Diese Herausforderungen sind zwar zu beachten, aber nicht geeignet, die Vorteile der Externalisierung grundsätzlich infrage zu stellen.

D.3.4. Varianten der Externalisierung

Die Vorschläge der FGR-Kommission sind grundsätzlich geeignet, den Weg der Externalisierung und der Auflösung des bestehenden Hochschulstandortes Gotha zu beschreiten.

Im Unterschied zur FGR-Kommission plädieren die Autoren jedoch dafür, hinsichtlich der Steuerverwaltungsausbildung bei einer Integration der Verwaltungshochschule in die Fachhochschule Nordhausen zu prüfen, inwieweit z.B. in Kooperation mit den Steuerberaterkammern in Sachsen-Anhalt und Thüringen ein duales Stu-

dienangebot im Steuerwesen entwickelt werden kann, das auch die Bedürfnisse des mittleren Dienstes der Steuerverwaltung berücksichtigt.

a. Integration in die Fachhochschule Nordhausen

Aus Sicht der Autoren sind zwei Wege der Externalisierung denkbar. Den Empfehlungen des Wissenschaftsrates und der FGR-Kommission Rechnung tragend könnte eine Integration an die Fachhochschule Nordhausen vorgenommen werden. In Übereinstimmung mit einer von den Autoren des vorgelegten Gutachtens im nachfolgenden Kapitel vorgeschlagenen Bildung eines Hochschulverbundes Harz, mit dem Ziel der Errichtung einer länderübergreifenden »Hochschule Harz-Nordhausen« nach dem Vorbild der Niedersächsischen Technischen Hochschule, würde die Integration an die Fachhochschule Nordhausen das Kooperationspotenzial zwischen der FH Harz und der FH Nordhausen erweitern. Denn beide Hochschulen bieten bereits heute jeweils einen Schwerpunkt im Bereich Public Management an, der die beiden Hochschulen zwar von anderen Hochschulen im jeweiligen Bundesland, aber nicht voneinander unterscheidet. Darüber hinaus besitzt die FH Harz Erfahrungen mit der Integration einer verwaltungsinternen Fachhochschule am Standort Halberstadt. Diese Erfahrungen könnten zielführend nutzbar gemacht werden.

Da auf die beiden Fachhochschulen im Harz und die Implikationen für die Ausbildung in Public Management im Abschnitt D.4. gesondert eingegangen wird, widmen sich die nachfolgenden Ausführungen der möglichen Integration der Ausbildung im höheren Verwaltungsdienst in die Universität Erfurt. Die Autoren des vorliegenden Gutachtens präferieren zwar die Integration in die FH Nordhausen, im Hinblick auf die damit verbundenen regionalen Entwicklungsperspektiven im Harz und die Profilierung der dort bestehenden Fachhochschulen erscheint es dennoch lohnenswert, die mögliche Alternative zumindest zu skizzieren.

b. Integration in die Universität Erfurt

Eine weitere Möglichkeit der Externalisierung, in diesem Falle ausschließlich bezogen auf die bisherige Ausbildung für den gehobenen Verwaltungsdienst, böte

auch die Universität Erfurt mit dem Bachelor-Studiengang Staatswissenschaften und dem Master-Studiengang Public Policy. In der Akkreditierung der beiden Studiengänge stellte die Akkreditierungsagentur ACQUIN auch fest, dass mit dem Studienabschluss die Studierenden für die Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung befähigt seien.

Die Absolvent/-innen des Studiengangs Staatswissenschaften seien hinsichtlich ihrer Berufsperspektiven sowohl für den großvolumigen Personalkörper des öffentlichen Dienstes als auch für die Übergangsbereiche zwischen Wirtschaft und Politik sowie Gesellschaft zur Verwaltung qualifiziert.

Die Berufsfelder von Absolvent/-innen der Public Policy werden wie folgt eingeschränkt: In erster Linie alle Berufsfelder mit Bezug zur Politik, gleich ob auf kommunaler, regionaler, nationaler oder supranationaler Ebene (z. B. politische Ämter, öffentliche Verwaltung, internationale Organisationen, Politikberatung, Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände, Nichtregierungsorganisationen), in zweiter Linie Berufsfelder ohne direkten Politikbezug, in denen methodisch-analytische Kompetenzen besonders gefragt sind.

Eine Externalisierung der Thüringer Verwaltungsfachhochschule an die Universität Erfurt würde verschiedene Vorteile bieten. Die Staatswissenschaften würden als dritter Profilmotor an der Universität neben den Profilmotoren Bildung und Religion gestärkt. Das Studiengangprofil würde klarer hervortreten und mit der Laufbahnbefähigung der interdisziplinäre und anwendungsorientierte Charakter der Staatswissenschaften mit den Teilbereichen Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften sowie dem englischsprachigen Master Public Policy intensiviert. Die Universität Erfurt ist zentraler gelegen und bietet im Hinblick auf mögliche Kooperationen mit dem Standort in Jena und der Politikwissenschaft mehr Anknüpfungspunkte als der Standort Nordhausen.

Allerdings würde die Integration einer verwaltungsinternen Fachhochschule bzw. eines verwaltungsinternen Studiengangs für den gehobenen Verwaltungsdienst in eine Universität ein Novum darstellen. Es könnte eingewendet werden, dass mit einem solchen Vorgehen nicht die Ausbildung für den öffentlichen Sektor qualifiziert, sondern die universitäre Ausbildung am Standort Erfurt im Hinblick auf den Status der Universität (vgl. D.5.) infrage gestellt würde.

D.4. Hochschulverbund Harz / Hochschule Harz-Nordhausen

Die Fachhochschule Nordhausen ist die jüngste Hochschulgründung Thüringens und augenfälligster Ausdruck des Bemühens um eine regional ausgewogene Hochschulstruktur, deren Bezugspunkt jeweils die eigene Landesgrenze und nicht die (länderübergreifende) Raum- und Regionalentwicklung ist. Die Heimatstadt der Hochschule liegt im Südharz und ist neben Mühlhausen ein Mittelzentrum mit Teilfunktionen eines Oberzentrums in der Planungsregion Nordthüringen (RPG Nordthüringen 2012: 3).

Das Errichtungsgesetz wurde 1997 beschlossen, im Jahre 2000 legte der Wissenschaftsrat die Stellungnahme zur Aufnahme in die Hochschulbauförderung vor. Der Wissenschaftsrat anerkannte in seinem damaligen Votum, dass *„die Region Nordthüringen, in der sich bislang keine Einrichtung des tertiären Bildungsbereichs befindet, über ausreichende Potenziale für eine kleinere Fachhochschule verfügt“*, sofern die *„vorgesehene Anzahl von 1.200 flächenbezogenen Studienplätzen (...) lediglich Ausgangsbasis für einen weiteren Ausbau“* sei (Wissenschaftsrat 2000: 34).

Mit dieser Feststellung verknüpfte der Wissenschaftsrat zwei Erwartungen (ebd.): Zum einen riet er nachdrücklich davon ab, die bis dato bestehenden Überlegungen, eine weitere Fachhochschule in Ostthüringen zu errichten, weiter zu verfolgen.

Darüber hinaus plädierte er erneut für die Externalisierung der thüringischen verwaltungsinternen Fachhochschulen, die alle verwaltungsinternen Fachhochschulen des Landes, nicht allein die der kommunalen Verwaltung einschließen sollte. Die bislang an diesen Fachhochschulen angesiedelten flächenbezogenen Studienplätze sollten der FH Nordhausen zugeordnet werden.

Die Landesregierung folgte der Empfehlung zum Verzicht auf die Errichtung einer ostthüringischen Fachhochschule. Die Externalisierung aller Verwaltungsfachhochschulen unterblieb jedoch bis heute. Der Bereich der allgemeinen Verwaltungsausbildung für den gehobenen Dienst – die von der Verwaltungsfachhochschule Thüringens wahrgenommen wird – soll zwar nach HEP 2020 *„in Kooperation mit der FH Nordhausen in die Duale Hochschule Thüringen einbezogen und so die*

akademische Ausbildung für den Verwaltungsdienst in Thüringen künftig sichergestellt werden“ (TMBWK 2013a: 59), doch liegt eine konsistente Externalisierungsstrategie für die verwaltungsinterne Fachhochschule im Kontext des HEP 2020 weiterhin nicht vor.

Mit ca. 2.450 Studierenden gehört die FH Nordhausen zu den kleineren Hochschulen im Freistaat.

D.4.1. Regionales Hochschulumfeld

Die randständige Lage der Fachhochschule im Freistaat bringt es mit sich, dass die nächstgelegenen Fachhochschulen sich nicht in Thüringen befinden, sondern mit der Fachhochschule Harz und deren Standorten Wernigerode (51 km) bzw. Halberstadt (62 km) in Sachsen-Anhalt bzw. mit der Fachhochschule Göttingen (75 km) in Niedersachsen ansässig sind. Erst danach folgen mit den Erfurter Hochschulen (76 km) Thüringer Landeshochschulen (Tab. 30).

Tabelle 30: Entfernung der FH Nordhausen zu benachbarten Hochschulstandorten

Bundesland	Hochschulstandort	Entfernung
Sachsen-Anhalt	Wernigerode (FH Harz)	51 km
	Halberstadt (FH Harz)	62 km
	Merseburg (FH)	90 km
	Dessau (FH Anhalt)	120 km
Niedersachsen	Clausthal-Zellerfeld (Uni)	61 km
	Göttingen (FH und Uni)	75 km
	Braunschweig (FH und Uni)	110 km
Hessen	Kassel (Uni)	110 km
Thüringen	Erfurt (FH und Uni)	76 km
	Weimar (Uni, Musik-HS)	88 km
	Jena (FH und Uni)	109 km
	Schmalkalden (FH)	115 km
	Ilmenau (Uni)	115 km

Quelle: eigene Zusammenstellung

Die nachstehende Abbildung 5 verdeutlicht grafisch die regionale Einbettung der FH Nordhausen.

Abb. 5: Einbettung der FH Nordhausen in das regionale Hochschulumfeld



Eigene Darstellung auf Basis des Wissenschaftsrates

D.4.2. Profil der beiden Harz-Fachhochschulen

Neben der räumlichen Nähe weisen die beiden Harz-Hochschulen, sieht man davon ab, dass die FH Harz rund ein Drittel größer ist als ihre Nachbarin in Nordhausen, Vergleichbarkeiten im Hinblick auf Profilbildung und regionale Orientierung auf. Unter dem Aspekt einer engen Kooperation beider Hochschulen, die seitens der Autoren vorgeschlagen wird, ist das von Vorteil.

Tabelle 31: Vergleich der FH Harz mit der FH Nordhausen

	FH Harz	FH Nordhausen
Studierendenzahl (grundständig)	Ca. 3.300	Ca. 2.500
Studiengänge	27	20
<i>Bachelor</i>	18	12
<i>Master</i>	3	6
<i>Weiterbildung</i>	6	2
Studiengangs- schwerpunkte	• Automatisierung, Informatik • Wirtschaftswissenschaften • Verwaltungswissenschaften mit SP Management	• Ingenieurwissenschaften • Wirtschaftswissenschaften • Sozialwissenschaften mit SP caritative Organisationen & Management
Standorte	2	1

Eigene Zusammenstellung

Beide Hochschulen waren zum Zeitpunkt ihrer Entstehung Neugründungen ohne Vorgängereinrichtungen und konnten frei von Traditionen resp. vergleichbaren Vorgaben ein eigenes Profil aus der Region heraus entwickeln, wie der Wissenschaftsrat feststellte (2013a: 249; 2000: 34).

In beiden Einrichtungen sind Studiengänge in den Bereichen Ingenieurwesen, Automatisierung und Informatik verknüpft mit Wirtschaftswissenschaften sowie einer sozial- und verwaltungswissenschaftlichen Ausrichtung. Auch wenn im Alltag die Zusammenarbeit zwischen beiden Hochschulen bislang so gut wie nicht spürbar ist, haben die Studierenden zweckrationale Verknüpfungen hergestellt: Aufgrund eines bislang an der FH Harz nicht bestehenden konsekutiven Masterstudiengangs im Bereich Public Management wechseln die Studierenden ins benachbarte Nordhausen, wo ein entsprechender Studiengang bereits besteht (Wissenschaftsrat 2013a: 257).

Warum der Wissenschaftsrat dennoch, statt die Zusammenarbeit mit Nordhausen hier zu empfehlen und damit seiner im Gutachten empfohlenen Perspektive länderübergreifender Kooperation Rechnung zu tragen, am Beispiel des Master-Programms eine allein auf Sachsen-Anhalt fokussierte Betrachtung wählt, erschließt sich nicht.

a. Fachhochschule Harz

Die Fachhochschule Harz setzt sich zusammen aus den drei Fachbereichen Automatisierung und Informatik, Wirtschaftswissenschaften und Verwaltungswissenschaften. Die Fachbereiche verteilen sich auf zwei Standorte:

- Wernigerode: FB Automatisierung und Informatik, FB Wirtschaftswissenschaften
- Halberstadt: FB Verwaltungswissenschaften

Außerdem werden mit den Berufsschulen in Quedlinburg Kooperationen für die im Studienangebot vorhandenen berufsbegleitenden und weiterbildenden Studiengänge angeboten. Dieser regionale Verbund von verschiedenen Standorten und Einrichtungen zeigt bereits, wie zentral die Rolle der regionalen Anbindung und Verflechtung für die weitere Entwicklung der Hochschule Harz ist. Der Wissenschaftsrat hält dazu in seiner Analyse zu den Hochschulen in Sachsen-Anhalt fest: *„Die Hochschule hat als Wirtschaftsfaktor große Bedeutung und macht einen Teil des Images der Region aus.“* (Wissenschaftsrat 2013a: 249)

Überregionales Profil gewann die Hochschule durch ihre konsequente Orientierung auf das Themen- und Wissenschaftsfeld Tourismus und gehört diesbezüglich zu den bundesweit relevantesten Fachhochschulen. Vor allem in diesem Bereich setzt die Hochschule auf Internationalisierung und einen praxisnahen Lehrbetrieb durch Studienfelder wie Hotelmanagement als Teil der Tourismuswirtschaftswissenschaften.

Neben dem Tourismusmanagement wird der Bereich der Wirtschaftswissenschaften geprägt durch die betriebswirtschaftlichen Studiengänge. Der Schwerpunkt liegt hier auf dem Dienstleistungsmanagement und umfasst die Themenfelder Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Recht und Steuern sowie quantitative Methoden der Wirtschaftsmathematik und Statistik.

Der Fachbereich Verwaltungswissenschaften entstand aus der Externalisierung der ursprünglich verwaltungsinternen Fachhochschule. Inhaltlich wird großer Wert auf die Laufbahnbefähigung im öffentlichen Dienst und eine moderne Public Managementausbildung gelegt. Im Vordergrund steht das Leitbild der Modernen Verwaltung. Der Wissenschaftsrat stellt allerdings kritisch fest, dass *„sich die Ver-*

waltungswissenschaften in Halberstadt weitgehend separiert von den beiden anderen Fachbereichen in Wernigerode (zeigen). Es ist sogar von unterschiedlichen Standortkulturen oder –mentalitäten zu sprechen. Die Integration der ehemaligen verwaltungsinternen Fachhochschule ist noch nicht überzeugend gelungen.“ (2013a: 251) Der Wissenschaftsrat räumt deshalb der fachlichen Synergieentwicklung zwischen den Standorten Wernigerode und Halberstadt große Bedeutung ein.

Der Fachbereich Automatisierung und Informatik nimmt im Hochschulsystem Sachsen-Anhalt kein Alleinstellungsmerkmal ein (Wissenschaftsrat 2013a: 255), die hier entstandenen Strukturen begründen sich durch die Nachfrage der regionalen Wirtschaft. Allein die Medieninformatik kann eine Sonderstellung im Hochschulraum Sachsen-Anhalt behaupten.

Die Hochschulausstattung bewertet der Wissenschaftsrat in räumlicher und infrastruktureller Hinsicht als gut bis sehr gut, das E-Learning-Angebot ist bislang unzureichend ausgeprägt. Die personelle Ausstattung am Standort Halberstadt ist aus Sicht des Wissenschaftsrates so angespannt, dass dem Land empfohlen wird, die bislang als kw-gesetzten Stellen auch weiterhin ungeschmälert als W2-Stellen zur Verfügung zu stellen und die Neubesetzung zur oben erwähnten Standort-Integration zwischen Wernigerode und Halberstadt zu nutzen (2013a: 261).

b. Fachhochschule Nordhausen und HEP 2020

Die FH Nordhausen hat seit ihrer Gründung große Anstrengungen zur Etablierung und Profilierung unternommen. Beispielhaft dafür steht die Gründung von vier Forschungsinstituten: dem August-Kramer-Institut für die Erforschung von Energiesystemen, Werkstoff- und Verfahrenstechnik sowie Geo-Engineering, dem Institut für Regenerative Energietechnik (in.RET), dem Institut für Informatik, Automatisierung und Elektronik (Institut IAE) sowie dem Institut für Sozialmedizin, Rehabilitationswissenschaften und Versorgungsforschung (IRSV).

Mit zwölf Kooperationspartnern ist die Hochschule zudem in der Weiterbildung tätig und hat sich mit dem Land im Rahmen der ZLV-Fortschreibung auf die Gründung eines eigenständigen Weiterbildungszentrums verständigt.

Die Hochschule strebt folgende Entwicklungsziele an (TMBWK 2013a: 133 f.):

1. Fortentwicklung des Studienangebots in den beiden Fachbereichen Ingenieurwissenschaften sowie Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Dabei soll jedem Bachelor-Studiengang ein konsekutives Masterangebot zugeordnet werden.
2. Die Forschung soll auf drei Schwerpunkte konzentriert werden: GreenTech, Management und Governance sowie soziale und gesundheitliche Dienstleistungen.
3. Die Hochschule möchte mit anderen Thüringer Hochschulen ein „Thüringer Graduiertenkolleg“ etablieren.
4. Die Zahl der Studierenden soll zwischen 2.400 und 2.800 Studierenden betragen.

Das Land verpflichtet die Fachhochschule zur Einsparung von 13 Vollzeitäquivalenten bis 2020, erkennt jedoch gleichzeitig an, *„dass die FHN in den vergangenen Jahren einen sehr sparsamen und z.T. verzögerten Personalaufbau vorgenommen hat und noch Stellen an der FHN aufzubauen sind, die dann – unter Rückgriff auf frei werdende Stellen – so zurückzuführen sind, dass die Hochschule ab dem Jahr 2017 eine Personalstruktur hat, die sie finanzieren kann“* (TMBWK 2013a: 134).

Im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften lassen sich zwei Studienrichtungen clustern. Zum einen die auf Dienstleistungsmanagement ausgelegten betriebswirtschaftlichen Studiengänge und zum anderen die sozialwissenschaftlichen Studiengänge mit dem Schwerpunkt eines caritativen Sozialmanagements.

Der Fachbereich Ingenieurwissenschaften stellt den derzeit wichtigen Bereich im Sinne der Umsetzung der strategischen Entwicklungsziele mit dem TMBWK dar. Hier wird auf Studiengänge gesetzt die sich mit der sozialen, ökologischen wie ökonomischen Nachhaltigkeit von Wirtschafts- und Produktionskreisläufen auseinandersetzen.

D.4.3. Hochschulverbund Harz / Hochschule Harz-Nordhausen

Obwohl die zwischen dem TMBWK und der Hochschulleitung der FH Nordhausen abgeschlossene ZLV unter dem Punkt „Kooperationen/Netzwerk/Partnerschaften“ unter anderem *„eine verstärkte Zusammenarbeit insbesondere an den Hochschulstandorten sowie intensive Kooperation mit außeruniversitären Forschungs- und Kultureinrichtungen [sowie] ggf. [die] Bildung von sinnvollen länderübergreifenden strategischen Partnerschaften“* (ZLV FH Nordhausen 2012: 4) vorsehen, versäumen es Hochschule und das TMBWK, die nahe liegende Frage nach regionaler Kooperation zu beantworten.

Die Autoren empfehlen angesichts dessen, die Hochschulentwicklung der Fachhochschule Nordhausen in Abstimmung mit der Fachhochschule Harz und der Landesregierung Sachsen-Anhalt konsequent auf die Bildung eines Hochschulverbundes Harz-Nordhausen auszurichten, der Wirkung in Lehre, Forschung sowie Verwaltungskooperation entfaltet. Im Ergebnis sollten beide Hochschulen so eng kooperieren, dass unabhängig von der Ländergrenze faktisch eine Hochschulstruktur mit drei Standorten entsteht. Dieser Prozess sollte mit der Externalisierung der Thüringer Verwaltungsfachhochschule in Gotha verknüpft werden, die in der FH Nordhausen aufgehen sollte.

a. Kooperationsmöglichkeiten in Studium und Lehre

Beide Hochschulen weisen neben spezifischen profilbildenden Angeboten ein hohes Maß an Übereinstimmung und Synergiepotenzialen in fachlicher und administrativer Hinsicht auf.

Die FH Harz bietet im Bereich Wirtschaftswissenschaften die Studiengänge Tourismuswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an. Damit will die Hochschule auch im Prozess der Entwicklung bis 2020 im Bereich Internationalisierung den bisherigen Rückstand zu den anderen Hochschulen in Sachsen-Anhalt aufholen. Darüber hinaus bildet sie im Bereich Public Management über den landesspezifischen Bedarf hinaus aus.

An der FH Nordhausen wird dagegen der Schwerpunkt sowohl auf den Bereich der Verwaltungswissenschaften - und dort auf caritative Organisationen sowie Sozialmanagement - gelegt als auch auf FuE im Bereich der Nachhaltigkeit und erneuerbaren Energien. Sustainable Development im ökonomischen, ökologischen wie sozialen Bereich prägen inhaltlich die Ausrichtung der nordthüringischen Hochschule.

In den Wirtschaftswissenschaften verfügen beide Hochschulen naturgemäß über ein hohes Maß an Gemeinsamkeiten in Studienstruktur und Fächerwahl, insbesondere in der *Betriebswirtschaftslehre* oder im grundständigen Studiengang *International Business Studies*.

Die Option auf Zusammenarbeit in Studium und Lehre ist freilich nicht allein auf die wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen Fächer beschränkt. Beide Hochschulen fokussieren sich auf den Bereich Automatisierung. Während die FH Nordhausen zum Wintersemester 2013/2014 den B.A.-Studiengang Automation und Electronics Engineering startete, kann an der FH Harz studieren, wer sich für eine ingenieurwissenschaftliche Grundausbildung in den Bereichen der Automatisierungstechnik (Industrie-Roboter, Antriebstechnik, Übertragungstechnik) und der Ingenieurs-Informatik (Software-Engineering, Datenbanksysteme, Rechnerkommunikation) interessiert. An beiden Hochschulen kann das Wirtschaftsingenieurwesen studiert werden, und zwar an der FH Harz in einem Bachelor- und an der FH Nordhausen in einem Master-Studiengang.

Durch kluge Abstimmung statt gegenseitiger Konkurrenz könnten beide Hochschulen bei Aufrechterhaltung der bestehenden Bachelor-Studiengänge ein attraktives, ressourcensparendes Angebot konsekutiver Master-Studiengänge entwickeln und so gemeinsam wachsen.

b. Kooperationsmöglichkeiten im dualen Studium

Weitere Kooperationsmöglichkeiten bieten sich in der dualen bzw. berufsbegleitenden Ausbildung an. Während die FH Harz in Quedlinburg mit Berufsschulen zusammenarbeitet, bietet die FH Nordhausen ein duales Studienangebot an. In Halberstadt bildet die FH Harz u.a. für den öffentlichen Dienst aus.

Es spricht viel dafür, dass beide Hochschulen in Abstimmung z.B. mit den drei regionalen Industrie- und Handelskammern (IHK Erfurt, IHK Halle-Dessau, IHK Braunschweig), mit Handwerkskammern, Verwaltungen sowie Unternehmen in öffentlicher bzw. privatem Eigentum ihre regionalwirtschaftliche Unterstützungsfunktion in der dualen und berufsbegleitenden Hochschulbildung ausbauen. Denkbar wäre ein gemeinsames Zentrum für duale Ausbildungsangebote, wie dies bereits seitens des TMBWK für die FH Nordhausen angeregt wurde. Aus dessen Sicht bestünde die Möglichkeit, im Rahmen des dualen Studiums den Studiengang Betriebswirtschaftslehre mit einem kaufmännischen Ausbildungsberuf zu kombinieren, so dass innerhalb von vier Jahren sowohl eine Berufsausbildung absolviert als auch ein Hochschulabschluss (B.A.) erworben werden könnte.

c. Integration der Verwaltungsfachhochschule Gotha / Public Management

Die FH Harz hat die vormals verwaltungsinterne Fachhochschule inkorporiert, die Externalisierung der Thüringer Fachhochschule für die öffentliche Verwaltung ist aus Sicht der Autoren nur noch eine Frage der Zeit.

Wie im Abschnitt D.3. dargelegt, plädieren die Autoren für die Externalisierung der verwaltungsinternen FH Gotha in die FH Nordhausen, auch wenn Argumente für eine Integration in die Staatswissenschaften der Universität Erfurt sprechen.

Sollte das Land jedoch tatsächlich den Weg einer engen Zusammenarbeit der beiden Harz-Hochschulen gehen und mit Sachsen-Anhalt die Verständigung darüber herbeiführen, spricht viel dafür, die Erfahrungen der FH Harz bei der Integration einer Verwaltungsfachhochschule zu nutzen und den vom Wissenschaftsrat angeregten Prozess der Synergie- und Profilentwicklung im Bereich Public Management bei der Integration der FH Gotha am Standort Nordhausen zu nutzen.

d. Form und Umfang der Zusammenarbeit beider Hochschulen

Für den hier vorgeschlagenen Hochschulverbund Harz bieten sich drei Modelle der Zusammenarbeit an:

- In der »Universitätsallianz Metropole Ruhr« (UAMR) arbeiten die Ruhr-Universität Bochum, die TU Dortmund und die Universität Duisburg-Essen seit

2007 zusammen, ohne eine rechtsfähige Körperschaft zu bilden (Webler 2013: 31). Die Zusammenarbeit basiert auf einer ausgesprochen knapp gehaltenen Vereinbarung und geht von einer „realistischen Kombination von Kooperation und Wettbewerb aus, denn letzterer lässt sich nicht ausschalten“ (Webler 2013: 32).

- Der Verbund der mitteldeutschen Universitäten Halle-Wittenberg, Jena und Leipzig ist der UAMR sehr nahe. Hier wie dort beruht die Zusammenarbeit auf der Abwägung und Parallelität des Nutzens von Kooperation und Wettbewerb. Zusammenarbeitet wird bei Forschung, Lehre, Weiterbildung und Qualitätssicherung. Die Hochschulen stimmen sich insbesondere hinsichtlich der Teilnahme an Wettbewerben ab – auch wenn dies nicht immer dazu führt, dass die mitteldeutsche Kooperation tatsächlich zum Tragen kommt. Die Studierenden werden an den jeweils anderen Hochschulen als Zweithörer/-innen angesehen, die Prüfungs- und Studienleistungen werden vereinfacht anerkannt. Die UAMR führte sogar einen gemeinsamen Hochschulausweis ein – dies ist beim mitteldeutschen Universitätsverbund bislang nicht der Fall.
- Die NTH, über die bereits im Abschnitt D.2. als Vorbild für die Bildung einer Dualen Hochschule Mitteldeutschland berichtet wurde, stellt gegenüber der UAMR und dem Universitätsverbund eine Kooperationsform mit erhöhter Intensität dar. Die NTH hat zum Ziel, die Inhalte von Forschung und Lehre an den Standorten der drei Mitgliedshochschulen in einer gemeinsamen Strategie zu definieren. Durch Übertragung von Kompetenzen der einzelnen Hochschulen auf die NTH sollen Entscheidungswege verkürzt und vereinfacht werden. Zu diesem Zweck sind an der NTH ein Präsidium sowie ein Senat gebildet worden, die Aufgaben nach § 37 NHG (Präsidium) und § 41 NHG (Senat) wahrnehmen; eine Grundordnung regelt die Rechtstellung, Aufgaben und Zusammenarbeit in der Hochschule.

Aus Sicht der Autoren sollte das Modell der NTH als Vorbild der länderübergreifend zu bildenden »Hochschule Harz-Nordhausen« gewählt werden. Notwendig wäre dazu ein Staatsvertrag, der die Errichtung der »Hochschule Harz-Nordhausen« regelt. Die neue Hochschule sollte neben Präsidium und Senat über ein Kuratorium verfügen, das sowohl als Aufsichtsrat als auch zur Repräsentation der beiden Bundesländer dient. Es sollte so zusammengesetzt sein, dass die Inte-

ressen der Region und der Gedanke der Kooperation zum Tragen kommen und weniger die jeweiligen Eigeninteressen der bestehenden Bundesländer Sachsen-Anhalt und Thüringen.

Vor dem Hintergrund der in Thüringen hochschulübergreifend geplanten Verwaltungskooperationen sollte die »Hochschule Harz-Nordhausen« eine Zusammenarbeit außerhalb von Studium und Lehre auf diejenigen Bereiche konzentrieren, in denen sich standortspezifische Synergien anbieten. Aus Sicht der Autoren bieten sich diesbezüglich folgende Aufgabenkreise an:

- Liegenschaftsmanagement,
- Studierendenservice,
- Hochschulbibliothek,
- E-Learning,
- Rechtsamt,
- Internationale Beziehungen.

Die geographische und fachliche Nähe der beiden bestehenden Hochschulen im Sinne der zu bildenden »Hochschule Harz-Nordhausen« tatsächlich wirksam werden zu lassen, setzt die gemeinsame Anstrengung der Hochschulen, Gebietskörperschaften und der regionalen Wirtschaft voraus, um die Infrastruktur vor allem im Bereich der Verkehrsinfrastruktur auch jenseits des motorisierten Individualverkehrs zu verbessern. Nur auf diesem Wege wird Nähe lebensweltlich erfahrbar und kann sich Standortattraktivität entwickeln, die letztlich allen Beteiligten durch Verbesserung der Lebensqualität zugutekommt.

D.5. Wissenschaftsregion Erfurt-Weimar

Thüringen verfügt über zwei Wissenschaftszentren, deren Potenziale unterschiedlich stark genutzt werden. Dem ostthüringischen Jena ist es in den vergangenen Jahren gelungen, eine über den Freistaat hinaus ausstrahlende Konzentration von Wissenschaftseinrichtungen zu erreichen. Neben der FSU mit dem Universitätsklinikum, der Fachhochschule und dem Beutenberg-Campus residieren von 27 außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die aus der Bund-Länder-Gemeinschaftsfinanzierung oder Mitteln des TMWAT finanziert werden, allein sieben Bund-Länder-Einrichtungen und zwei landesfinanzierte Einrichtungen in Jena.

Abb. 6: Der Verflechtungsraum Erfurt/Weimar



Eigene Darstellung

Neben Jena weisen nur die mittelhüringische Landeshauptstadt Erfurt und die Klassiker-Stadt Weimar eine ebenso intensive Wissenschafts- und Forschungsdichte auf. Beide Städte zusammen beherbergen zwei Universitäten, eine Fachhochschule, eine Musikhochschule, fünf außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sowie eine Reihe von nachgeordneten Forschungseinrichtungen der Landesministerien (Tab. 32).

Tabelle 32: Die Wissenschaftsregion Erfurt-Weimar

	Erfurt	Weimar
Hochschulen	- Universität Erfurt - Fachhochschule Erfurt	- Bauhaus-Universität Weimar - Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar
Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen	- Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau - CiS Forschungsinstitut für Mikrosensorik und Photovoltaik GmbH	- Forschungsstation für Quartärpaläontologie - Materialforschungs- und Prüfanstalt Weimar - IAB – Institut für Angewandte Bauforschung gGmbH
Studierende	ca. 10.630	ca. 5.000
Hochschulbeschäftigte	1.746	1.776
<i>Universität</i>	1.192	1.174
<i>FH / HfM</i>	554	593

Quelle: Statistisches Landesamt Thüringen / Eigene Zusammenstellung

Räumlich sind beide Städte nur 20,5 Kilometer (Luftlinie) bzw. 24 km mit dem PKW voneinander entfernt. Allein zwischen 07:00 Uhr morgens und 18:00 Uhr abends verkehren mehr als 60 Züge der Deutschen Bahn, davon rund 50 Regionalbahnen zwischen Erfurt und Weimar. Sie benötigen für die Strecke rund 15 Minuten.

Während in Erfurt ca. 205.000 Einwohner/-innen leben, davon rund 10.600 Studierende, umfasst Weimars Bevölkerung etwa 65.400 Personen, darunter ca. 5.000 Studierende. Beide Städte zusammengekommen, wohnen dort mit 29,3 % mehr als ein Viertel aller thüringischen Studierenden. Mehr als 3.500 Personen sind allein an den vier Hochschulen der beiden Städte beschäftigt.

Die verhältnismäßig schwachen Verflechtungs- und Kooperationsbeziehungen zwischen den Wissenschaftseinrichtungen sowie eine, wenn überhaupt, nur in Ansätzen vorliegende städteübergreifende Strategie zur Entwicklung der Wissenschaftsregion Erfurt-Weimar führen dazu, dass das Synergiepotenzial der beiden Städte, worunter keineswegs der Abbau sogenannter Doppel- und Mehrfachangebote zu verstehen ist, nicht ausgeschöpft und darüber hinaus auch den Erfordernissen der Landesentwicklungs- sowie Raumordnungsplanung nicht angemessen Rechnung getragen wird.

Nachstehend wird der Stand der Kooperation zwischen den Wissenschaftsstädten Erfurt und Weimar zunächst in die Erwartungen und Vorgaben der landesbezogenen und überregionalen Raumplanung eingeordnet, um anschließend Vorschläge für die Zusammenarbeit der Hochschulen und Forschungseinrichtungen beider Städte zu unterbreiten, die sowohl die fachlichen Schwerpunkte als auch die im Abschnitt D.8. zu betrachtenden administrativen Hochschulbereiche umfassen.

D.5.1. Raumplanung und die Wissenschaftsstädte Erfurt und Weimar

Im nationalen und internationalen Maßstab konkurrieren heute nicht mehr einzelne Städte um qualifizierte Zuwanderer/-innen und zukunftssichere Arbeitsplätze miteinander, sondern städtische Agglomerationsräume, die sich aus einer oder mehreren dominierenden Kernstädten und einem suburbanen, teilweise verstärkten Umland zusammensetzen. Hierbei sind unterschiedliche Stufen zu unterscheiden und dürfen Stadtregionen mit eher regionaler Prägung und Ausstrahlungskraft nicht gleichgesetzt werden mit z.B. Metropolregionen, die definiert werden als *"räumliche und funktionale Standorte, deren herausragende Funktionen im internationalen Maßstab über die nationalen Grenzen hinweg ausstrahlen. Als Motoren der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung sollen sie die Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit Deutschlands und Europas erhalten und dazu beitragen, den europäischen Integrationsprozess zu beschleunigen."* (BMBS 1995: 27 f.)

In Deutschland bestehen derzeit als europäische Metropolregionen: Berlin/Brandenburg, Hamburg, München, Rhein-Main, Rhein-Ruhr, Stuttgart sowie Mitteldeutschland in Form des Verbundes aus elf Städten (Chemnitz, Dessau-Roßlau, Dresden, Erfurt, Gera, Halle/Saale, Jena, Leipzig, Magdeburg, Weimar, Zwickau) in den drei Ländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.

Die Metropolregion Mitteldeutschland versteht sich selbst bereits heute als Impulsgeber für Innovation und nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung der gesamten mitteldeutschen Region. Um diesem Anspruch auch künftig gerecht werden zu können, ist es erforderlich, die gesamte Region als Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort sowie als Kulturlandschaft nachhaltig zu stärken. Die Bündelung sowie

der effektive Einsatz der Ressourcen aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung auf möglichst allen Ebenen ist somit erforderlich, damit

1. die Beziehungen zwischen den Zentren der Metropolregion und ihrem jeweiligen Umland intensiviert,
2. die Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaft und Standort ausgebaut,
3. die nationale und internationale Wahrnehmung der Region als dynamischer Wirtschaftsraum und als Kulturlandschaft von europäischer Bedeutung gesteigert sowie
4. die beruflichen Perspektiven für die Bewohner/-innen der Metropolregion verbessert werden können.

Der Entwurf des Landesentwicklungsprogramms LEP 2025 (TMBLV 2011) betont vor diesem Hintergrund die Bedeutung der Thüringer Städte im Rahmen der Metropolregion Mitteldeutschland. Zwar sind als wirtschaftliche, soziale und kulturelle Motoren der Raumentwicklung in der Metropolregion bisher lediglich Leipzig/Halle sowie Dresden identifiziert, doch können die Städte Erfurt, Weimar, Jena sowie Gera, in denen aus Sicht des TMBLV *„wesentliche Entwicklungspotenziale Thüringens (Einwohnerpotenzial, hochwertige Verkehrsinfrastruktur, Konzentration von Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen etc.) gebündelt sind“*, durch Intensivierung der Zusammenarbeit *„künftig noch stärker die Funktion eines Wachstumsmotors in Thüringen und im Großraum Mitteldeutschland wahrnehmen. Insgesamt soll die Region Erfurt-Weimar-Jena-Gera als Thüringer Kernraum innerhalb der Metropolregion Mitteldeutschland profiliert werden und über die Kooperation erfolgreich Entwicklungsimpulse setzen, aus denen ganz Thüringen Nutzen ziehen kann.“* (TMBLV 2011a: 43)

Für die damit verbundenen Herausforderungen benötigt es starke Städte und Gemeinden, die freilich angesichts von Bevölkerungsschwund und angespannter Haushaltslage unter Druck stehen. Da Aufgaben bzw. Anforderungen der Städte häufig nicht oder nicht mehr durch einzelne Kommunen erfüllt werden können, fordert das Raumordnungsgesetz in § 2 Abs. 2 Nr. 2, dafür Sorge zu tragen, dass Städte und ländlich geprägte Räume auch künftig ihre vielfältigen Aufgaben für die Gesellschaft erfüllen können. Der Erfolg versprechendste Weg dorthin führt über die Kooperationen innerhalb von Teilräumen und durch das Bündeln von regiona-

len Potenzialen, die Vermeidung konkurrierender Entwicklungen, die gemeinsame Profilierung und Positionierung sowie die Entwicklung von kooperativen Organisations- und Trägermodellen, um einerseits kommunale Daseinsvorsorge und andererseits eine zukunftsfähige Regionalentwicklung zu gewährleisten (TMBLV 2011a: 39 f.).

Innerhalb der Thüringer Raumordnungsplanung, die vom Leitbild der polyzentrischen Entwicklung und dezentralen Konzentration geprägt ist und im hier interessierenden Fall zwischen Oberzentren (u.a. Erfurt), Mittelzentren und Mittelzentren mit Teilaufgaben eines Oberzentrums (u.a. Weimar) differenziert, nehmen gleichwertige Lebensbedingungen in allen Landesteilen, die Entwicklung der Kulturlandschaft Thüringens sowie regionale Governance durch Kooperation einen großen Stellenwert ein.

Die Thüringer Oberzentren nehmen sowohl eigenständig als auch durch Kooperation oder komplementäre Funktionen von landesweiter Bedeutung, u.a. im Rahmen der Metropolregion Mitteldeutschland, Aufgaben wahr.

Oberzentren sind zu verstehen als Schwerpunkte von großräumiger Bedeutung (TMBLV 2011a: 23) zur:

- Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen,
- Sicherung bzw. Stärkung der Arbeitsplatzzentralität sowie
- Bereitstellung von spezialisierten und hochwertigen Steuerungs- und Dienstleistungsangeboten.

Neben den Oberzentren sind die Mittelzentren mit Teilfunktionen eines Oberzentrums wichtige Standorte für Wirtschaft, Handel und Dienstleistungen bzw. Verwaltung, Verkehr und im Falle von Weimar auch für Wissenschaft, FuE und Innovation. Sie nehmen folglich ergänzende oberzentrale Aufgaben wahr, ohne allerdings den vollständigen Funktionsumfang eines Oberzentrums zu erreichen. Unterschieden werden sie als herausragende regionale Schwerpunkte durch ihre zentralörtlichen Funktionen und durch die Einwohnerzahl, die sie von den übrigen Mittelzentren abhebt (TMBLV 2011a: 24).

Die Landeshauptstadt Erfurt verfügt durch den Sitz der Landesregierung und wichtiger Behörden des Bundes und des Landes sowie durch Unternehmensansiedlun-

gen einerseits und die bestehenden Wissenschaftseinrichtungen andererseits sowohl über eine öffentliche Steuerungsfunktion als auch eine Bildungs- und Wissensfunktion. Erfurt ist in Thüringen der bedeutendste Bevölkerungs-, Wirtschafts-, Verwaltungs- und Arbeitsmarktstandort. Laut TMBLV bestimmen *„die zentrale Lage der Stadt innerhalb der Städtereihe, ihre Verkehrsknotenfunktion, die hohe Versorgungs- und Wirtschaftskraft sowie ihre Funktion als Landeshauptstadt (...) ihre Bedeutung für den gesamten thüringischen Raum“*, die durch Verkehrsinfrastrukturmaßnahmen weiter gestärkt wird (TMBLV 2011a: 25).

In Weimar hingegen sind Bildung, Wissenschaft und Forschung, Kultur sowie Verwaltung und öffentliche Dienstleistungen *„von oberzentraler Bedeutung. Der Eintrag in die UNESCO-Welterbeliste ‚Bauhaus und seine Stätten in Weimar und Dessau‘ ist mit drei Objekten in Weimar vertreten, während die Eintragung ‚Klassisches Weimar‘ 13 Objekte umfasst. Die Aufnahme Weimars in die Welterbeliste begründete die UNESCO mit der ‚großen kunsthistorischen Bedeutung öffentlicher und privater Gebäude und Parklandschaften aus der Blütezeit des klassischen Weimar‘ und mit der ‚herausragenden Rolle Weimars als Geisteszentrum im späten 18. und frühen 19. Jahrhundert‘“* (TMBLV 2011a: 28). Aus Sicht des TMBLV nimmt Weimar innerhalb Thüringens auch die Funktion eines internationalen Kongress- und Tourismus-zentrums wahr.

Die Vergegenwärtigung der raumplanerischen Erwartungen und der konkreten Maßnahmen zeigt die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Kooperation der beiden wichtigen Thüringer Wissenschaftsstädte und verdeutlicht das Erfordernis konzertierter Aktivitäten zur Ausschöpfung des lokalen und regionalen Synergiepotenzials.

D.5.2. Potenziale der Hochschulkooperation in Erfurt und Weimar

Die Strukturplanungen der in Erfurt und Weimar gelegenen Hochschulen stellen kaum oder nur je auf Weimar oder Erfurt fokussiert die Frage nach standortübergreifenden Kooperationsmöglichkeiten.

Die seitens des TMBWK formulierte Kritik an bestehenden „Doppelstrukturen“, z.B. in der Architektur und dem Bauingenieurwesen an der FH Erfurt und der Bauhaus-Universität Weimar, ist weniger auf mögliche inhaltliche Doppelungen ausge-

richtet als vielmehr auf die Legitimation bereits anderenorts festgelegter Personaleinsparungen. Erforderlich ist aus Sicht der Gutachter zunächst, das ernsthafte Bemühen, nicht notwendige Doppelungen in administrativen Struktureinheiten der Thüringer Hochschulen infrage stellen zu wollen. Denn die als fachliche Doppelungen wahrgenommenen Studienangebote und Forschungsfelder der Hochschulen könnten – in einer die Kooperation zwischen den Hochschulen statt deren ausschließliche Singularität betonenden Sichtweise – als Plattformen gemeinsamer Aktivitäten verstanden werden. Erst wenn durch Kooperation und Abstimmung zwischen den Hochschulen kein tatsächlicher Mehrwert entsteht, sollten Doppelangebote infrage gestellt werden.

Die Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen sollte auf fachlicher Ebene der Studienangebote und im Bereich der Hochschulverwaltungen erfolgen.

a. Kooperationsmöglichkeiten in Studium und Lehre

Die vier Hochschulen in Erfurt und Weimar zeichnen sich durch jeweils eigenständige Profildbereiche sowie durch drei fachliche Schwerpunkte aus, die geeignet sind, über die einzelne der beteiligten Hochschulen hinausgehend zur Profilierung einer »Hochschulallianz Erfurt-Weimar« beizutragen, die unter D.5.3. vorgeschlagen wird.

Die übergreifenden fachlichen Schwerpunkte einer möglichen Hochschulallianz Erfurt-Weimar sind aus heutiger Perspektive:

- Unit: Architektur – Urbanistik – Bauen
- Unit: Kommunikation – Kunst – Design
- Unit: Bildung - Erziehungswissenschaften – Lehrer/-innenbildung

Die nachstehende Zusammenstellung zeigt das bereits heute bestehende Potenzial hochschulübergreifender Kooperation in den drei möglichen Units, die dazu beitragen könnte, gemeinsam Forschungsvorhaben zu akquirieren und Studierenden eine größere Studienauswahl und damit mehr Spezialisierungsmöglichkeiten zu eröffnen.

- Bereits heute sollen aus Sicht des Landes die Bauhaus-Universität Weimar und die Fachhochschule Erfurt in den baubezogenen Fächern die Zusammenarbeit

ausbauen und ihre Angebote in einer Kooperationsplattform bündeln. Beide Hochschulen sollen sich zudem bei Neuberufungen und Forschungsschwerpunkten abstimmen. In der von den Autoren dieses Gutachtens vorgeschlagenen Form der Hochschulallianz würde dies die Grundlage für die *Unit: Architektur - Urbanistik – Bauen* darstellen. Dieser Unit zugeordnet wäre zudem die *Bauhaus Research School*, die innerhalb der Bauhaus-Universität eine fakultätsübergreifende Einrichtung der Graduiertenförderung darstellt, aber gemeinsam mit der Fachhochschule Erfurt dazu dienen würde, kooperative Promotionen in den baubezogenen Fächern zu ermöglichen. Unter diesem Gesichtspunkt wäre die Zukunft der Material- und Prüfanstalt als An-Institut der Bauhaus-Universität, die nach den Vorstellungen der FGR-Kommission entweder geschlossen oder in eine andere Trägerschaft überführt werden soll (FGR-Kommission 2013: 168 ff.) zu überdenken, ohne die Bemühungen um eine Zusammenfassung geeigneter Landeseinrichtungen dadurch abzuschwächen.

- Die Bauhaus-Universität Weimar wird, die Anregung der Wissenschaftlichen Kommission aufgreifend, in den kommenden Jahren alle künstlerisch-gestaltenden Fächer in einer »Kunsthochschule unter dem Dach der Bauhaus-Universität« zusammenfassen (TMBWK 2013a: 122). Diese Kunsthochschule sollte gemeinsam mit entsprechenden Bereichen der HfM sowie den literatur- und kommunikationswissenschaftlichen Bereichen der Universität Erfurt die *Unit Kommunikation – Kunst – Design* bilden und auf diese Weise Tradition und Potenzial der Standorte Weimar und Erfurt verbinden.
- Neben der Universität Jena findet die Lehrer/-innenbildung in Thüringen an der Universität Erfurt und der Musikhochschule Weimar statt. Das Profil der Universität Erfurt wird durch zwei Schwerpunkte, Religion und Bildung, bestimmt. Der Schwerpunkt Bildung ist interdisziplinär ausgerichtet und spiegelt sich in den bisherigen Forschungsleistungen u.a. im *Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung – Erfurt School of Education* wider. Die Fachhochschule Erfurt hat die Fachrichtung Bildung und Erziehung von Kindern entwickelt, die sich insbesondere der Akademisierung des pädagogischen Fachpersonals widmet. An der HfM wiederum wurde am Institut für Musikpädagogik das *Kompetenzzentrum für frühkindliche musikalische Bildung* am Musikwissenschaftlichen Institut eingerichtet und bietet verschiedene Ausrichtungen des

Schulmusik-Studiums an. Diese Einrichtungen sinnvoll miteinander zu verbinden, gemeinsame Forschungsinteressen zu eruieren und übergreifende Studienangebote zu konzipieren, wäre Aufgabe der *Unit: Bildung - Erziehungswissenschaften – Lehrer/-innenbildung*.

Analog zur Bauhaus Research School sollte das Max-Weber-Kolleg in Erfurt dazu beitragen, als Graduierten- und Promotionskolleg eine Plattform der Zusammenarbeit zwischen Universität und Fachhochschule darzustellen.

b. Kooperationsmöglichkeiten im Verwaltungsbereich

In beiden Städten prüfen die Hochschulen derzeit eine verbesserte Zusammenarbeit im Verwaltungsbereich. Die Universität und die Fachhochschule in Erfurt wollen in ihrer Zusammenarbeit bis hin zu einer gemeinsamen Hochschulverwaltung gehen. Laut TMBWK besteht Einigkeit darüber, dass *„dies einer umfassenden Analyse der zu erfüllenden Aufgaben, der Strukturen und der Geschäftsprozesse in beiden Einrichtungen bedarf, die ohne externe Unterstützung durch ein einschlägiges Beratungsunternehmen nicht gewährleistet werden kann“* (TMBWK 2013a: 112 f.). Das Land unterstützt nach eigener Aussage diesen Prozess und möchte ihn in den ZLV berücksichtigen. Ein externes Gutachten soll in diesem Jahr durch eine vom Ministerium und den Hochschulen berufene Prüfungskommission angefertigt werden und bis Ende 2014 vorliegen.

Aus Sicht des TMBWK sollen in Weimar die im Vergleich zu anderen Thüringer Hochschulen bereits weit fortgeschrittenen Kooperationen der HfM, insbesondere mit der Bauhaus-Universität, im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich weiter ausgebaut und zu einem Vorbildprojekt für Thüringen werden (TMBWK 2013a: 126). Grundsätzlich sehen die Autoren des vorliegenden Gutachtens folgende Bereiche für die Verwaltungskooperation als sinnvoll an:

- | | |
|--|--|
| - Sprachenzentrum | - Abteilung Wirtschaftsprüfung und Innenrevision |
| - Bibliotheken | |
| - Rechenzentren | - Abteilung Liegenschaftsverwaltung |
| - Marketing | |
| - Internationale Büros | - HIT – Personalentwicklung |
| - Abteilung Recht und Personalverwaltung | - Qualitätssicherungssystem |

Daher sollte der Prüfauftrag für die Zusammenführung der Hochschulverwaltung in Erfurt um eine Potenzialabschätzung der Zusammenführung der Dienstleistungs- und Verwaltungsaufgaben in Weimar und Erfurt erweitert werden. Die Erfahrungen der HfM sollten dabei Berücksichtigung und Anwendung finden.

Die »Hochschulallianz Erfurt-Weimar« sollte in jedem Falle alle überörtlichen Servicefunktionen für Studierende und das Hochschulpersonal in Verbindung mit einer konsequenten Umsetzung elektronischer Dienstleistungsangebote bündeln. Im Rahmen der Hochschulstrukturentwicklungsplanung sieht das Land bereits die Einführung eines landesweiten Systems zur Studierendenverwaltung vor (TMBWK 2013a: 52).

D.5.3. Verbindliche Kooperation auf freiwilliger Basis

Wie bereits für die Fachhochschule Nordhausen vorgeschlagen, könnten die Wissenschaftsstädte Erfurt und Weimar drei ihrer vier Hochschulen in eine gemeinsame Hochschule Erfurt-Weimar nach dem Vorbild der NTH einbringen. Dies würde jedoch dazu führen, dass die möglichen Kooperationsbeziehungen zwischen der Hochschule für Musik, der Universität Erfurt und der Fachhochschule Erfurt nicht voll ausgeschöpft würden. Zudem sollten in einer solchen Einrichtung nur Hochschulen ähnlichen Typs zusammenfinden. Die vier betrachteten Hochschulen weisen jedoch ein so unterschiedlich starkes Profil auf, dass durch ein solches Modell, welches zudem eher gegen den Willen als durch die Zustimmung der betreffenden Hochschulakteure entstehen würde, Reibungsverluste und hohe politische Opportunitätskosten erzeugen dürfte.

Viel versprechender ist es stattdessen, Modelle der verbindlichen Kooperation zu entwickeln, die zum einen die fachliche Zusammenarbeit der vier beteiligten Hochschulen gewährleisten und zum anderen auch den Bedürfnissen des Wissenschaftsmarketings adäquat Rechnung tragen.

a. Hochschulallianz Erfurt-Weimar

Für die hier vorgeschlagene Hochschulallianz sollte die »Universitätsallianz Metropole Ruhr« Vorbild sein. Die Entscheidung für dieses Modell beruht auf der Er-

fahrung, dass Kooperationsprozesse auf Freiwilligkeit, Eigeninitiative und schlanker Organisation beruhen sollten, und der Würdigung des unterschiedlichen Profils der vier infrage kommenden Hochschulen.

Die Hochschulen sollten Gemeinsamkeiten und Potenziale offen diskutieren, ohne Strukturdebatten zu führen oder den Abbau von „Doppel- und Mehrfachangeboten“ befürchten zu müssen. Die Hochschulallianz Erfurt-Weimar würde keine Parallelorganisation zu bestehenden Hochschulgremien entwickeln, mit der Ausnahme klar definierter Abstimmungsgremien.

Die beteiligten Hochschulen würden sich, analog der UAMR-Vereinbarung bzw. der zwischen den Universitäten im Universitätsverbund Halle/Jena/Leipzig existierenden, auf ein gemeinsames Arbeitsprogramm verständigen und dafür auf der Ebene der für die Entwicklung der Units zuständigen Fakultäten bzw. Institute - auf der Ebene der Hochschulkanzler/-innen sowie der Hochschulpräsident/-innen - Orte des Austauschs und der Abstimmung entwickeln.

b. Wissenschaftsmarketing Erfurt-Weimar

Parallel zur Hochschulallianz Erfurt-Weimar sollte unter Federführung der beiden für das Stadtmarketing in Erfurt und Weimar zuständigen Gesellschaften (Erfurt Tourismus und Marketing GmbH sowie weimar GmbH) und unter Beteiligung der Hochschulen sowie weiterer Wissenschaftseinrichtungen, einschließlich der Forschungsbibliothek in Gotha, eine Arbeitsplattform Wissenschaftsmarketing gebildet werden. Vorbild für die im Ergebnis entstehende gemeinsame Außendarstellung – jenseits der Plattform »Campus Thüringen« wäre die von Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH entwickelte Marke »Berlin Sciences«.

Sie war das Ergebnis einer engen Zusammenarbeit zwischen dem Berliner Senat und Berlin Partner. Letztere wurden bereits 2004 beauftragt, den Wissenschaftsstandort Berlin zentral zu vermarkten. Unter Einbindung wichtiger Akteure der Berliner Wissenschaft, wie z.B. der drei großen Universitäten, entstand in den folgenden Jahren die Marke Berlin Sciences.

Erster Schritt bei der Markenerstellung war eine Standortbestimmung. Dazu wurden Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft zu ihrer Einschätzung der Stärken

und Schwächen des Wissenschaftsstandortes Berlin befragt. Aus dieser Analyse entstanden in einem zweiten Schritt konkrete Handlungsempfehlungen, um die Stärken Berlins weiter zu fördern und zu kommunizieren. Das Logo Berlin Sciences ging 2006 aus einem studentischen Wettbewerb hervor.

Die Vorteile für die betreffenden Wissenschaftseinrichtungen ebenso wie für die beiden Städte liegen insbesondere in der:

- Einbindung in sämtliche Kommunikations- und Werbemaßnahmen sowie Entwicklung neuer Formate, in denen die jeweilige Institution als Teil des Wissenschaftsmarketings Erfurt-Weimar repräsentiert ist.
- Unterstützung bei der Kommunikation von Nachrichten und Veranstaltungen sowie bei Tagungen, Kongressen und Gästeprogrammen der Partnereinrichtungen.

Die Entwicklung einer solchen Plattform sollte durch das TMWAT mit einer Anschubfinanzierung gefördert werden.

D.5.4. Abschätzung der Potenziale einer Hochschulfusion in Erfurt

Andere Bundesländer, Regionen und Kommunen haben in letzter Zeit erhebliche Anstrengungen in die Konzentration von Wissenschaftseinrichtungen oder einzelnen Funktionsbereichen sowie in ein adäquates Wissenschaftsmarketing investiert. Erst jüngst wurde in Brandenburg die Fachhochschule Lausitz mit der Universität Cottbus zur Brandenburgisch Technischen Universität (BTU) mit den Standorten Cottbus und Senftenberg fusioniert. Vor Jahren bereits t verschmolzen die Universitäten bzw. Gesamthochschulen Essen und Duisburg miteinander, um die Handlungsfähigkeit der betreffenden Einrichtungen zu verbessern (vgl. Abschnitt E.).

Derzeit verfolgen die Fachhochschule wie auch die Universität Erfurt entsprechend der ZLV und den Struktur- und Entwicklungsplanungen eine Profilierung ihres Portfolios hinsichtlich der Studiengänge und Forschungsvorhaben.

Die Universität Erfurt hat sich, wie unter A.1.1. dargestellt, für die beiden Säulen Bildung und Religion entschieden. Sie bekennt sich damit sowohl zu ihrem Grün-

dungsauftrag, der Integration der katholischen Theologie, als auch zu ihrer Vergangenheit als pädagogische Hochschule.

Die Fachhochschule Erfurt hingegen soll im Rahmen der vom TMBWK gesetzten Ziele der Hochschulstrukturentwicklungsplanung die derzeit sieben Fakultäten zu fünf Schwerpunkten zusammenfassen. Aus Sicht des Landes sollen die Kapazitäten in den Bereichen Architektur und Bauingenieurwesen sukzessive und in Abstimmung mit der Bauhaus-Universität in Weimar reduziert werden.

Die Autoren des vorliegenden Gutachtens sehen davon ab, über das vorgeschlagene Modell der Hochschulallianz Erfurt-Weimar hinausgehende Vorschläge für die Verschmelzung der Universität Erfurt mit der Fachhochschule zu unterbreiten, obwohl zunächst einige Argumente für eine Fusion beider Einrichtungen sprechen:

- Beide Hochschulen planen bereits eine Verwaltungskooperation, die bis zur Verschmelzung der Hochschulverwaltung führen soll.
- Gemeinsam würden beide Einrichtungen das Potenzial zur Herausbildung einer zweiten Volluniversität neben Jena bilden und mit ca. 10.000 Studierenden eine angemessene Studierendenzahl aufweisen.
- Die im Bundesgebiet in jüngerer Vergangenheit vorgenommenen hochschultypenübergreifenden Zusammenführungen von Universitäten und Fachhochschulen zeigen, dass ursprünglich bestehende und vor allem ideologisch motivierte „Scheuklappen“ heute zwar weniger präsent sind als noch vor Jahren, gleichwohl verlaufen solche Zusammenführungsprozesse nach wie vor auf unterschiedlichen Ebenen konfliktbehaftet (vgl. Abschnitt E.).

Dennoch war es den Autoren dieses Gutachtens nicht möglich, eine so intensive Betrachtung beider Hochschulen vorzunehmen, dass eine fundierte und objektive Abschätzung von Vor- und Nachteilen einer Fusion beider Einrichtungen vorgenommen werden könnte. Nichtsdestotrotz sollte ein solcher Weg zumindest geprüft und eine unabhängige Betrachtung des Fusionspotenzials beider Einrichtungen vor dem Hintergrund der Erfahrungen in Brandenburg (BTU) und Niedersachsen (Lüneburg) vorgenommen werden.

D.6. Universitätsklinikum Jena

Das Universitätsklinikum in Jena sollte im Rahmen dieses Gutachtens hinsichtlich seiner bestehenden Organisationsform mit Blick auf die Leitungsebene und gesetzliche Verankerung im Thüringer Hochschulgesetz analysiert werden. Dabei sollte die Governance-Struktur im Klinikum Jena insbesondere mit dem sogenannten *Hamburger Modell* der Universitätsklinik Hamburg-Eppendorf verglichen und geprüft werden, ob und wenn ja inwieweit eine Übertragung der dortigen Strukturen auf das Universitätsklinikum Jena vorgenommen werden sollte.

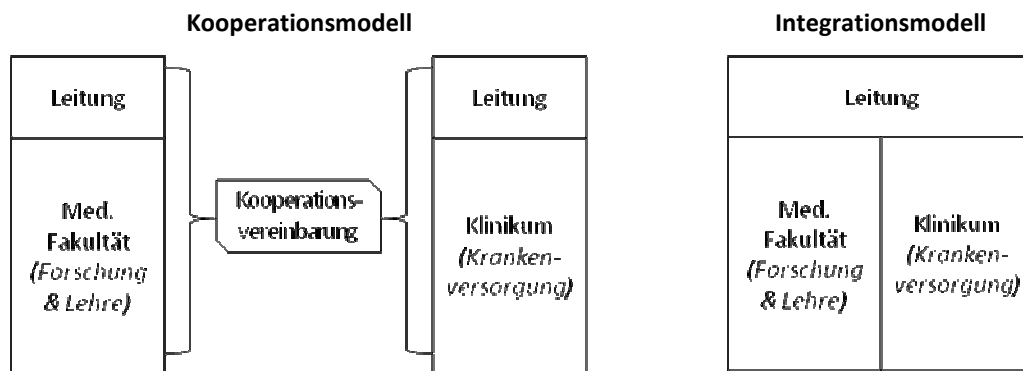
Im Rahmen dieser Betrachtung entschieden sich die Gutachter, neben der Governance-Betrachtung im Klinikum auch eine Bewertung der bisher vorliegenden Überlegungen des Landes zur Entwicklung eines »Gesundheitscampus Jena« vorzunehmen (vgl. D.7.).

D.6.1. Governance-Modelle in den Universitätsklinika

Die Universitätsklinika in Deutschland sind entweder nach dem *Integrationsmodell* organisiert, darunter Jena, Hamburg und Berlin als rechtsfähige Gliedkörperschaften der Universitäten, in Hannover als unselbständiger Landesbetrieb und in Göttingen als Teil der rechtsfähigen Stiftung Universität Göttingen, oder sie sind im *Kooperationsmodell* verselbständigt.

Während im Integrationsmodell Forschung und Lehre sowie Krankenversorgung von einer gemeinsamen Leitung vertreten werden, ist im Kooperationsmodell der Fachbereich Medizin vom Klinikum getrennt. Das Universitätsklinikum unterliegt einer rechtlich selbständigen Organisationsform und ist durch gesetzliche sowie vertragliche Regelungen, die als Kooperationsvereinbarungen ausgestaltet sind, mit der Universität und deren medizinischem Fachbereich verbunden (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Kooperationsmodell vs. Integrationsmodell an den Universitätsklinika



Eigene Darstellung

Obwohl Hamburg und Berlin als Integrationsmodelle gelten, stellen sie eine Kombination aus Kooperations- und Integrationsmodell dar, da beispielsweise am UKE *„Medizinische Fakultät und Klinikum intern getrennt sind (verschiedene Haushalte, verschiedene Ressortzuständigkeiten). Zugleich bestehen Benennungsregelungen zw. Klinikum und Fakultät bei Belangen von F&L im Verbund mit einem Schlichtungsausschuss (gem. § 22 UKEG und § 15 Satzung) als Konfliktfallregelung“* (Wissenschaftsrat 2007: 56).

Der Wissenschaftsrat nahm im Rahmen der von ihm 2007 vorgelegten „Allgemeinen Empfehlungen zur Universitätsmedizin“ eine ausführliche Betrachtung des Kooperations- bzw. Integrationsmodells vor, die den nachstehenden Ausführungen zugrunde liegt.

a. Kooperationsmodell

Der Begriff des Kooperationsmodells geht auf den Beschluss der Kultusministerkonferenz zu „Überlegungen zur Neugestaltung von Struktur und Finanzierung der Hochschulmedizin“ zurück, den diese im Jahr 1995 traf. Zu dieser Zeit wurden in verschiedenen Bundesländern die Universitätskliniken aus den Universitäten herausgelöst und in der Regel als AöR rechtlich verselbständigt. Die Landesregierungen versprachen sich davon eine höhere Wirtschaftlichkeit der Kliniken aufgrund höherer unternehmerischer Freiheit und eine Senkung der hohen Quersub-

ventionierung von defizitärer Krankenversorgung aus den Mitteln für Forschung und Lehre. Dies war im Übrigen einer der Gründe für das stete Bestreben sowohl des Wissenschaftsrates als auch der Finanzministerien in den Ländern, die Trennungsrechnung zwischen den Aufgabenbereichen Forschung und Lehre einerseits sowie Krankenversorgung andererseits durchzusetzen und dafür adäquate Modelle der Transparenz zu finden. Die rechtliche Trennung von medizinischer Fakultät bzw. Fachbereich und Klinikum bot dafür die größte Gewähr.

Die Errichtung der AöR erfolgte durch Verordnung oder gesetzliche Regelung, die gemeinhin mit Regelungen über die Zusammenarbeit zwischen medizinischer Fakultät und Klinikum einherging. Diese allgemeinen Regelungen wurden sodann durch spezifische Kooperationsvereinbarungen untersetzt, um standortspezifische und inhaltliche Aspekte im Detail festzulegen.

Um die Abstimmungsprozesse überschaubar zu gestalten, wurde *„die enge Verzahnung zwischen den Leitungsorganen von Klinikum und Fakultät (...) in aller Regel durch eine partielle Personalunion in den Vorständen erreicht“* (Wissenschaftsrat 2007: 47).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Kooperationsmodell gekennzeichnet ist durch die rechtliche Verselbstständigung des Universitätsklinikums in Form einer Anstalt öffentlichen Rechts und eines Geschäftsführungsorgans in Form eines Vorstandes mit einem Kontrollorgan in Form eines Aufsichtsrats.

In diesem Modell bleibt die medizinische Fakultät weiterhin als Teilbereich der jeweiligen Universität erhalten. Der Koordinationsbedarf besteht darin zusätzliche Kooperationsvereinbarungen zwischen medizinischer Fakultät und Universitätsklinikum zu treffen, die als strukturelles Steuerungselement innerhalb der Hochschule dienen. Das Kooperationsmodell setzt dabei aber auf die getrennte Wahrnehmung der Aufgaben in der Krankenversorgung einerseits und Forschung und Lehre andererseits.

Der Wissenschaftsrat konstatierte: *„Das Kooperationsmodell ist generell durch eine Vielzahl von Abstimmungserfordernissen (u.a. bei Berufungen, Ressourcennutzung, Planungs-, Struktur- und Investitionsentscheidungen) gekennzeichnet (...). Neben Benehmens- und Einvernehmensregelungen sind zumeist auch Vetorechte für einzelne Vorstandsmitglieder (Ärztlicher Direktor, Dekan oder Kaufmännischer Direktor)*

vorgesehen, sofern zentrale Belange des Klinikums bzw. der Fakultät berührt sind. Zumeist gibt es auch explizite Konfliktfallregelungen.“ (2007: 48)

b. Integrationsmodell

Das Integrationsmodell fasst Klinikum und Fakultät in einer Rechtsform (Tab. 33) unter einem Dach zusammen.

Tabelle 33: Vergleich der Ausgestaltung des Integrationsmodells in Berlin, Hamburg, Jena

Berlin	Hamburg	Jena
Körperschaft des öffentlichen Rechts als Gliedkörperschaft* zweier Universitäten: Freie Universität und Humboldt-Universität.	Körperschaft des öffentlichen Rechts als Gliedkörperschaft* der Universität Hamburg.	Rechtsfähige Teilkörperschaft* der Universität Jena.
Die Rechts- und Fachaufsicht liegt bei der für Wissenschaft zuständigen Senatsverwaltung.	Das Land führt die Rechts- und Organaufsicht.	Das Land nimmt nur die Rechtsaufsicht über das Klinikum wahr.
Wirtschaftsführung und Rechnungswesen richtet sich nach kaufmännischen Grundsätzen.		
Prüfungsrecht der Obersten Rechnungsprüfungsbehörde (Landesrechnungshof).		
Übertragung der Dienstherreneigenschaft auf das Universitätsklinikum (eigene Beamte).		Keine Übertragung der Dienstherreneigenschaft auf das Universitätsklinikum.
Keine Übertragung von Bauherreneigenschaft und Grundstücken auf die Charité.	Übertragung der Bauherreneigenschaft auf die Teilkörperschaft sowie unentgeltliche Überführung aller Grundstücke und Immobilien in den Besitz des Universitätsklinikums.	

Quelle: Wissenschaftsrat 2007: 53 / *Die Begriffe Teil- und Gliedkörperschaft sind Synonyme

Träger der jeweiligen Körperschaften und mithin auch der Universitätsklinika bleibt in den betrachteten Beispielen das Land. In Niedersachsen ist durch die Umwandlung in Stiftungsuniversitäten die Trägerschaft auf die privatrechtliche Institution *Stiftung Universität Göttingen* übergegangen, während die Medizinische Hochschule Hannover in Landesträgerschaft verblieb.

Unterschiede bestehen, wie in Tab. 33 zu sehen, bei der Wahrnehmung der Rechts- bzw. Fachaufsicht durch das Land, der Bauherren- und Dienstherreneigenschaft der Teilkörperschaften sowie hinsichtlich der Übertragung von Grundstücken und Liegenschaften in den Besitz der Universitätsklinika. Keine Unterschiede bestehen hinsichtlich der Prüfungsrechte durch den jeweiligen Landesrechnungshof sowie

in Bezug auf die nach kaufmännischen Grundsätzen vorzunehmende Wirtschafts- und Rechnungsführung der Teilkörperschaft.

Konstitutiv für das Integrationsmodell ist das gemeinsame Leitungsorgan als operative Geschäftsführung (Vorstand). Im Unterschied zum Kooperationsmodell, bei dem die Dekanin oder der Dekan gewöhnlich nebenamtlich tätig ist, wird im Integrationsmodell eine Professionalisierung dahingehend vollzogen, dass auch die Tätigkeit der Dekanin oder des Dekans als das für Forschung und Lehre zuständige Vorstandsmitglied in aller Regel hauptamtlich wahrgenommen wird.

Tabelle 34: Vergleich der Organe der Integrationsmodelle in Berlin, Hamburg, Jena

Berlin	Hamburg	Jena
Hauptamtlicher Vorstand inkl. Dekan und hauptamtlicher kaufmännischer Leiter der Fakultät.	Dekan (auch als Vorstandsmitglied) war bis Anfang 2007 nebenamtlich; Dekanat leitet die Medizinische Fakultät; Mitglieder sind: Dekan, Prodekan sowie ein Geschäftsführer.	Hauptamtlicher Vorstand, Einstimmigkeit bei Entscheidung im Vorstand. Benahmen zw. Vorstand und Präsidium der Universität sowie Fachbereichsrat bei Änderungen der Einrichtungen, Bestellung von Leistungspositionen. Einvernehmen zwischen Fachbereichsrat und Vorstand bei Berufungen und bei Beschlüssen über die Grundsatzung, sofern wesentliche Angelegenheiten von FuL betroffen sind.
Organe: - Aufsichtsrat - Vorstand - Fakultätsrat - Medizinssenat - Fakultätsleitung - Klinikumsleitung	Organe: - Kuratorium - Medizinischer Fakultätsrat - Dekan - Vorstand	Organe: - Verwaltungsrat - Klinikumsvorstand - Fachbereichsrat
Zusammensetzung Aufsichtsrat: Wissenschaftssenator (Vorsitz), Finanzsenator, 5 externe Sachverständige, 3 hauptberuflich Beschäftigte (Beamte, Angestellte, Arbeiter); Beratend: Frauenbeauftragte der Charité, Personalrat.	Zusammensetzung Kuratorium: 1 Vertreter Wissenschaftsbehörde (Vorsitz), 1 Vertreter Finanzbehörde, 4 externe Sachverständige, Präsident der Universität Hamburg, 1 Mitglied (vom Medizinischen Fakultätsrat gewählt), 4 von den Beamten, Angestellten und Arbeitern gewählte Mitglieder.	Zusammensetzung Verwaltungsrat: Wissenschaftsminister (Vorsitz) oder dauerhafter Vertreter, Finanzminister oder dauerhafter Vertreter, Leiter der Universität Jena oder dauerhafter Vertreter, 1 Hochschullehrer, 2 Externe, 1 Mitarbeiter (Beamter oder Arbeitnehmer) des Universitätsklinikums.

Fortsetzung Tabelle 34: Vergleich der Organe der Integrationsmodelle

Berlin	Hamburg	Jena
Zusammensetzung Vorstand: Vorstandsvorsitzender, Direktor des Klinikums, Dekan (alle hauptamtlich); Mitglieder der Klinikumsleitung und der Fakultätsleitung nehmen beratend teil.	Zusammensetzung Vorstand: Medizinischer Vorstand (ÄD), Kaufmännischer Vorstand (KD), Direktor für Patienten- und Pflegemanagement, Dekan.	Zusammensetzung Vorstand: Medizinischer Vorstand (ÄD), Kaufmännischer Vorstand (KD), Dekan des Fachbereichsrats als Wissenschaftlicher Vorstand; Amtszeit jeweils höchstens sechs Jahre, der Sprecher (Vorsitz) wird in der Regel für vier Jahre aus diesem Personenkreis bestellt. Der Pflegedirektor nimmt beratend an den Sitzungen des Klinikumsvorstands teil.

Quelle: Wissenschaftsrat 2007: 55 ff.

Bedingt durch die Einheit von Fakultät und Klinikum nehmen im Integrationsmodell die gesetzlichen Regelungen zur Zusammenarbeit und Konfliktlösung der beiden Partner eine nachrangige Stellung im Vergleich zum Kooperationsmodell ein, da der Interessenausgleich im Kollektivorgan Vorstand herbeigeführt werden soll.

Da der Interessenausgleich nicht in jedem Falle konfliktfrei erzeugt werden kann, sind Einvernehmens- und Schlichtungsregelungen geschaffen worden, die zur Handlungsfähigkeit der betreffenden Universitätsklinik beitragen sollen. Der Wissenschaftsrat differenziert diese wie folgt (2007: 59 f.):

- **Berlin:** Zwar entscheidet der Vorstand („Dreier-Vorstand“) mit Mehrheit und das Universitätsmedizingesetz legt ausdrücklich fest, dass der Dekan und der Direktor des Klinikums bei Entscheidungen des Vorstands nicht an Festlegungen der Fakultäts- und der Klinikumsleitung gebunden sind. Allerdings kann der Dekan den Aufsichtsrat anrufen, wenn er die Belange von Forschung und Lehre durch eine Entscheidung im Universitätsklinikum, in der Klinikumsleitung oder durch eine Abstimmung im Vorstand beeinträchtigt sieht. Zudem erfordern Vorstandsentscheidungen, die sich strukturell auf Forschung und Lehre auswirken, ein Einvernehmen mit dem Fakultätsrat.
- **Hamburg:** Vorstandsentscheidungen („Vierer-Vorstand“) werden mehrheitlich herbeigeführt, wobei im Falle von Stimmgleichheit der Ärztliche Direktor mit seinem Stimmverhalten entscheidet. Der Kaufmännische Direktor ver-

fügt als einziges Vorstandsmitglied über ein Vetorecht. Entscheidungen, die sich auf Forschung und Lehre auswirken, erfordern lediglich das Benehmen mit dem Dekanat der Medizinischen Fakultät. Darüber hinaus gibt es aber gestufte Einvernehmensregelungen: Entscheidungen über Entwicklungspläne für das Klinikum und die Bestellung von Leitungspositionen bedürfen des Einvernehmens mit dem Dekanat, und Entscheidungen über die Errichtung, Änderung und Aufhebung von Leistungsbereichen bedürfen des Einvernehmens mit dem Medizinischen Fakultätsrat. Kommt eine einvernehmliche Entscheidung nicht zustande, entscheidet ein Schlichtungsausschuss, der Vertreter der Aufsichtsbehörde als Vorsitzender, der Präsident der Universität Hamburg, der Ärztliche Direktor und der Dekan als Mitglieder angehören.

- **Thüringen:** Es bestehen Einvernehmensregelungen zwischen Vorstand und Fakultät für Entscheidungen über Berufungsvorschläge und zur Struktur- und Entwicklungsplanung.

Da innerhalb des Integrationsmodells eine rechtliche Trennung von Klinikum und Fakultät nicht vollzogen ist, sind gesetzliche Regelungen zur Zusammenarbeit „weniger prominent. Stattdessen steht (...) tendenziell eher die Einheit von akademischem Auftrag und Krankenversorgung im Vordergrund“ (Wissenschaftsrat 2007: 61).

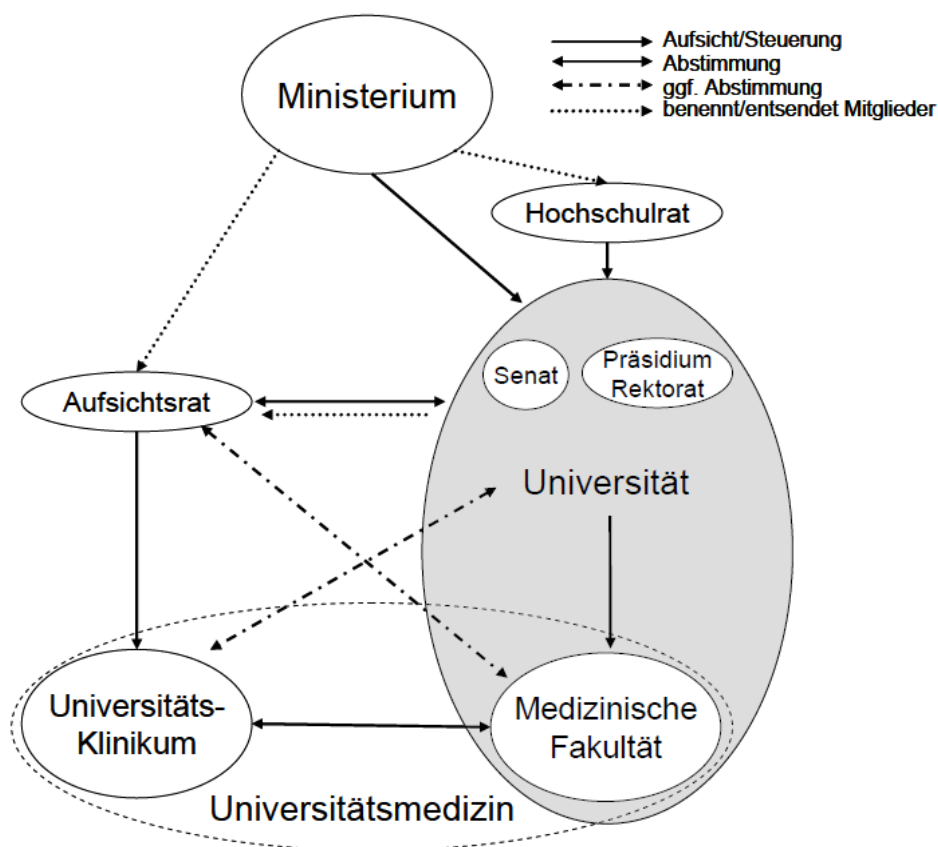
Dass die Universitätsklinika in Hamburg und Berlin, anders als in Thüringen, eher Mischformen zwischen Integrations- und Kooperationsmodell darstellen, wird daran deutlich, dass gesetzlich zunächst festgelegt ist, dass Aufgaben in Wissenschaft und Krankenversorgung durch das UKE zu erfüllen seien, während aber – an das Kooperationsmodell erinnernd – bestimmt wird, dass *„das UKE der Medizinischen Fakultät bei der Erfüllung seiner Aufgaben dient, während umgekehrt die Medizinische Fakultät an der Krankenversorgung lediglich teilnimmt und nicht dem Klinikum, sondern der Verbesserung der Medizin dienen soll“* (ebd.). Ähnlich dazu die Regelungen in § 2 Abs. 7 des Berliner Universitätsmedizingesetzes (BerlUniMedG).

In Thüringen hingegen wird hochschulrechtlich keine funktionale Trennung, aber eine Gewichtung der Aufgabenkreise Forschung und Lehre sowie Krankenversorgung vorgenommen. Das Universitätsklinikums in Jena ist gemäß § 91 Abs. 2 ThürHG *„verantwortlich für die Pflege der Wissenschaft in Forschung und Lehre ein-*

schließlich der Ausbildung von Studierenden; es nimmt daran ausgerichtet Aufgaben in der Krankenversorgung wahr“.

Der Wissenschaftsrat betont, dass unabhängig vom konkreten Organisationsmodell die Teilbereiche Forschung und Lehre sowie Krankenversorgung in einem interdependenten Verhältnis zueinander stehen, weshalb die Ausgestaltung der Abstimmungsprozesse essentiell und insoweit gewichtiger Gegenstand in den Hochschulgesetzen derjenigen Länder sind, die über eine Hochschulmedizin verfügen – bis auf Brandenburg und Bremen alle Länder (vgl. Abb. 8).

Abb. 8: Abstimmungserfordernisse innerhalb der Universitätsmedizin



Quelle: Wissenschaftsrat 2007: 63.

Eine Betrachtung der einschlägigen Regelungen in den Landeshochschulgesetzen bzw. -verordnungen zeigt ein hohes Maß an Übereinstimmung. Auf eine Darstellung wird hier unter Verweis auf den Wissenschaftsrat 2007 verzichtet.

D.6.2. Universitätsmedizin in Jena und Hamburg / Empfehlungen

Der Wissenschaftsrat hat die Universitätsklinika in Jena und Hamburg mehrfach begutachtet – in Jena nach 2006 zuletzt im Jahre 2010 und in Hamburg im Jahre 2011 und zuvor 2001.

a. Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf

Die rechtliche Verselbständigung der Hamburger Universitätsmedizin verfolgte das Ziel, die Form der Lenkung und Kontrolle des UKE so zu verändern, dass es aus der Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg wie aus den Universitätsstrukturen herausgelöst werden kann, um im Wege des Integrationsmodells die weitgehend eigenverantwortliche, flexible und wirtschaftliche Betriebsführung des UKE zu ermöglichen.

Die Rolle des Landes sollte auf die Setzung von Rahmenvorgaben, im Wesentlichen über die Zuweisung zum Wirtschaftsplan des UKE, und die Aufsichtsfunktion über die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung des UKE zurückgeführt werden.

Die weitere Aufsicht und Unternehmenssteuerung (Controlling) wurde dem Kuratorium übertragen, der jeweils eine Vertreterin oder ein Vertreter der Aufsichtsbehörde und der Finanzbehörde der Hansestadt angehören.

Das UKE nimmt, wie in den vorhergehenden Abschnitten bereits dargelegt, innerhalb der Universität Hamburg eine Sonderrolle ein (Wissenschaftsrat 2011: 11):

Das Präsidium der Universität besitzt keine Weisungsrechte gegenüber dem Vorstand des UKE.

Die Entscheidungs- und Beteiligungsrechte der Universitätsorgane sind für den Bereich des UKE begrenzt auf übergreifende Angelegenheiten der akademischen Selbstverwaltung.

Die Medizinische Fakultät verfügt über ein eigenes Satzungsrecht in Angelegenheiten von Lehre und Forschung und ist mit dem Betriebsteil Klinikum in integrativer Weise verzahnt (Integrationsmodell).

Die gesetzlich vorgesehenen Einflussmöglichkeiten der Universität Hamburg bestehen insbesondere in der Mitgliedschaft der Präsidentin oder des Präsidenten der Universität im Kuratorium des UKE sowie im Schlichtungsausschuss (s.o.).

Das Land ist verpflichtet, das UKE auskömmlich zu finanzieren, und übernimmt die Gewährträgerhaftung. Gesteuert wird auf drei Ebenen: (1) als Unternehmen nach den Grundsätzen der öffentlichen Beteiligungen in der Hansestadt, (2) als Einrichtung des Hamburgischen Hochschulsystems mittels der ZLV sowie (3) als Forschungseinrichtung über die Forschungsförderung (Exzellenzförderung).

Der Landeszuführungsbetrag basiert laut Wissenschaftsrat seit 2005 auf einem Drei-Säulen-Modell, bei dem im Jahr 2011 die Anteile je Säule 85 % zu 13 % zu 2 % betrugen:

- Säule 1 (Grundleistungsbudget): Die Ermittlung erfolgt anhand der Zahl der Absolvent/-innen.
- Säule 2 (Anreizbudget): Diese Mittel werden im Wettbewerb zwischen den Hochschulen vergeben, wobei die Wettbewerbsindikatoren Leistungen in Lehre, Forschung, Gleichstellung und Internationalisierung darstellen.
- Säule 3 (Innovationsbudget): Das Budget wird anhand konkreter, in den ZLV niedergelegter Maßnahmen durch das Land festgelegt.

Die Mittel der Säule 1 fließen innerhalb des UKE in die Bereiche: allgemeine Verwaltungsaufgaben, Abzugsbeträge, das Budget des Dekanats und ein zusätzliches Budget für Forschung und Lehre.

Das Budget des Dekanats umfasst selbst wiederum zwei Säulen:

- Säule 1: Mittel für die Grundausstattung an Personal- und Sachmitteln für die Institute und Kliniken des UKE, die in Departements strukturiert sind.
- Säule 2: Mittel für die Förderung von Lehre und Forschung.

Das UKE praktiziert eine Trennungsrechnung insoweit, als die Budgets von Forschung, Lehre und Krankenversorgung nicht streng getrennt werden, sondern die Aufteilung auf der (1) Makroebene, also der Verwendung des Landeszuwendungsbetrags für das UKE insgesamt und (2) auf der Mikroebene, der Mittelzuweisung für Forschung und Lehre auf Klinik-/Institutsebene vorgenommen wird.

Gesteuert wird das UKE seit 2009 nicht mehr nach Budgets, sondern mit einer Deckungsbeitragsrechnung, bei der die einzelnen Kliniken und Institute an ihren Erlösen und direkt beeinflussbaren Kosten gemessen werden.

Der Wissenschaftsrat hat in seiner Stellungnahme die Governance-Struktur des UKE positiv bewertet und in dem hier interessierenden Sachverhalt allein Kritik an der bis zum Zeitpunkt der Stellungnahme praktizierten Trennungsrechnung insoweit geäußert, als er feststellte, dass *„der gesamte Landeszuführungsbetrag ausschließlich für Forschung und Lehre eingesetzt werden muss. Defizite in der ambulanten Versorgung werden am UKE zu erheblichen Teilen (ca. 50 % in der Humanmedizin) über Mittel für Forschung und Lehre ausgeglichen. Ein solcher Ausgleich ist nur in dem Maße angemessen, in dem auch tatsächlich Forschung und Lehre im ambulanten Bereich betrieben werden und so zur Kostenverursachung beitragen. Am UKE findet jedoch nur in sehr geringem Maße Forschung und Lehre in den Ambulanzen statt. Eine Deckung über den Landeszuschuss für Forschung und Lehre in der praktizierten Höhe erscheint daher keinesfalls gerechtfertigt.“* (Wissenschaftsrat 2011: 68)

b. Universitätsklinikum Jena

Die jüngste bislang vorliegende Stellungnahme des Wissenschaftsrates zum Universitätsklinikum Jena bewertete die 2007 erfolgte Zusammenführung der medizinischen Fakultät und des Universitätsklinikums als rechtsfähige KÖR „Universitätsklinikum Jena“ und Teilkörperschaft in der FSU als im Wesentlichen gelungen: *„Die Verzahnung der Leitungen von Fakultät und Klinikum im dreiköpfigen Vorstand (Wissenschaftlicher Vorstand (Dekanin/Dekan), Medizinischer Vorstand, Kaufmännischer Vorstand) hat sich bewährt. Der Wissenschaftliche Vorstand verfügt durch sein Vetorecht bei allen wesentlichen Entscheidungen über eine angemessen starke Position im Vorstand, um die Belange von Forschung und Lehre gegenüber der Krankenversorgung zu sichern. Die hauptamtliche Wahrnehmung der Aufgabe, unterstützt durch eine hauptamtliche Geschäftsführerin/einen hauptamtlichen Geschäftsführer des Dekanats, garantiert die professionelle Wahrnehmung der Managementaufgaben.“* (2011b: 70)

Als Mangel empfindet der Wissenschaftsrat, dass zwar ein Schlichtungsausschuss in der Grundordnung des UKJ verankert sei, dieser zum Zeitpunkt der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat jedoch keine Geschäftsordnung besaß und eine gesetzliche Verankerung des Schlichtungsausschuss fehlte (2011b: 71).

Als deutlich schwer wiegender kritisierte der Wissenschaftsrat hingegen die strukturellen Erschwernisse der Entwicklung des UKJ, die nicht auf gesetzlichen Regelungen beruhten, sondern auf haushaltspolitischen Entscheidungen des Freistaates. Er führte dazu aus: *„Als eine mögliche Gefährdungsquelle für das gedeihliche Zusammenwirken zwischen Fachbereich und Klinikum sieht der Wissenschaftsrat den großen strukturellen und ökonomischen Druck, der bereits heute auf der Krankenversorgung lastet. (...) Es muss jedoch gewährleistet werden, dass die Belange von Forschung und Lehre als integraler Bestandteil einer universitären Medizin im Fokus der weiteren Entwicklung des Universitätsklinikums stehen. Für das Gedeihen von Forschung und Lehre ist der betriebswirtschaftliche Erfolg des Klinikums eine notwendige Bedingung. Dieser kann im Wettbewerb mit anderen Anbietern auf dem Gesundheitsmarkt nur bei weit reichenden betriebswirtschaftlichen Handlungsspielräumen des Vorstands erreicht werden.“* (ebd.)

Die vom Wissenschaftsrat eingeforderte ZLV wurde inzwischen vom Land mit dem UKJ für die Jahre 2012 bis 2015 abgeschlossen (TMBWK 2013a: 119). Das Universitätsklinikum Jena schließt in entsprechender Anwendung des § 12 ThürHG mit dem Ministerium Ziel- und Leistungsvereinbarungen ab. Diese sind mit den Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Friedrich-Schiller-Universität Jena abzustimmen, indem in Angelegenheiten von Forschung und Lehre das Benehmen mit dem Präsidium hergestellt wird.

Darüber hinaus empfahl der Wissenschaftsrat, die Kooperation zwischen UKJ und FSU durch einen Kooperationsvertrag zu regeln, der u.a. folgende Aspekte beinhalten sollte (Wissenschaftsrat 2011a: 72):

- das Zusammenwirken bei der Entwicklungsplanung, bei gemeinsamen Berufungsverfahren und in interdisziplinären Forschungs- und Lehrverbünden,
- die Festlegung wechselseitiger Gremienbeteiligungen, das Doppelarbeiten vermeidende Zusammenwirken der drei Verwaltungen von Universität, Fakul-

tät und Klinikum sowie die finanzielle Abgeltung bei der Wahrnehmung von Aufgaben,

- die Betreuung von Studierenden in fachübergreifenden Angelegenheiten sowie die Geltung der Informationspflicht der Universität gegenüber Lehrenden und Studierenden in allgemeinen Belangen.

Nach Abwägung der in Hamburg und Jena sowie in Berlin bei der Umsetzung des Integrationsmodells gesammelten Erfahrungen kommen die Autoren des vorliegenden Gutachtens zu der Auffassung, dass hinsichtlich der Governance-Strukturen des UKJ im Vergleich zum UKE keine Anpassungen erforderlich sind.

Der Wissenschaftsrat hat in seiner Stellungnahme vielmehr den zentralen Kern der UKJ-Entwicklung benannt: Es ist zu gewährleisten, dass das Klinikum betriebswirtschaftlich erfolgreich tätig ist, damit die Belange von Forschung Lehre als integraler Bestandteil der Universitätsmedizin, nicht nur in Jena, im Zentrum der weiteren Entwicklung des Uniklinikums stehen.

Die im HEP 2020 benannten Entwicklungsziele des UKJ: Die Reform des Medizinstudiums, die Beteiligung an der Entwicklung des Gesundheitscampus Jena sowie die verstärkte Beteiligung an Forschungsvorhaben stellt aus Sicht der Gutachter die größere Herausforderung dar als inkrementelle Veränderungen innerhalb der Organisationsstruktur des UKJ. Daran sollten Land, FSU und UKJ gemeinsam arbeiten.

D.7. Gesundheitscampus am Hochschulstandort Jena

Im Entwurf des Hochschulentwicklungsplans 2020 begrüßt die Landesregierung die Bestrebungen des UKJ zur Entwicklung von Studiengängen mit dem Ziel, die seitens der KMK und Gesundheitsministerkonferenz geschaffenen Möglichkeiten zur Akademisierung der Heil- und Hilfsberufe im Gesundheitswesen zu nutzen. Das Land erwartet zudem die Umsetzung in einem »Gesundheitscampus«, gebildet aus den Kooperationspartnern UKJ, FSU sowie der Fachhochschule Jena (TMBWK 2013a: 120).

Obwohl aus Sicht der Gutachter die Bildung eines »Gesundheitscampus« in Jena zu begrüßen ist, wird kritisch darauf hingewiesen, dass eine Fokussierung allein auf die drei in Jena beheimateten Hochschuleinrichtungen geeignet ist, Potenzial zur innovativen Entwicklung des Thüringer Gesundheitswesens zu verschenken.

Die Gutachter empfehlen stattdessen, neben dem Gesundheitscampus im engeren Sinne in Jena eine Erweiterung um Akteure aus der Thüringer Hochschul-, Forschungs- und Gesundheitslandschaft vorzunehmen. Ein geeignetes Modell dafür wäre die Pettenkofer School of Public Health München (PSPH^{LMU}).

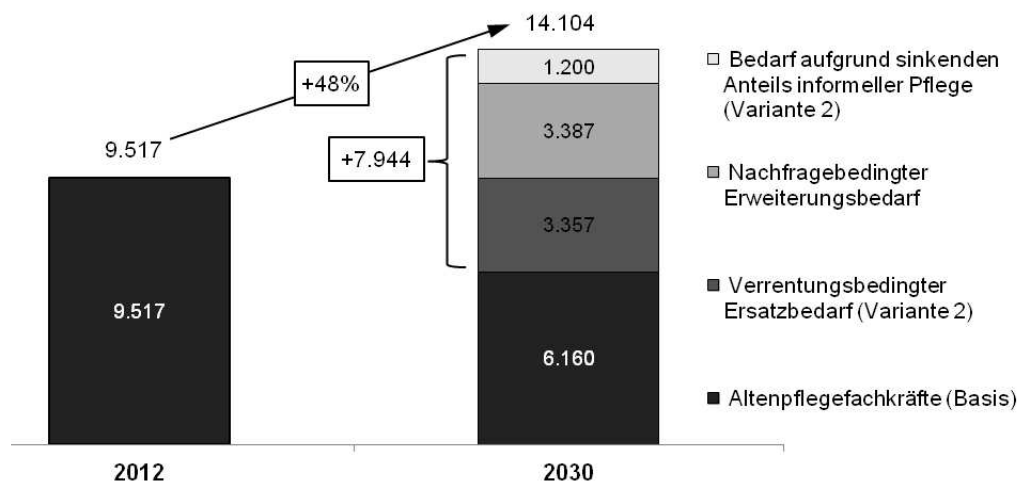
D.7.1. Fachkräftemangel - Qualifizierung der Gesundheitsberufe

Am 20. Februar 2014 stellte die Sozialministerin von Thüringer, Heike Taubert, eine an der FSU Jena erarbeitete Studie zur Berechnung des Bedarfs an Altenpflegefachkräften in Thüringen vor (TMSFG 2014).

Der Verfasser, der Jenaer Soziologe Martin Ehrlich, stellt darin fest: *„für den Zeitraum zwischen 2012 und 2030 errechnet sich - basierend auf den mittleren Varianten der getroffenen Annahmen (...) - ein zusätzlicher Bedarf an Altenpflegefachkräften von 7.944 Personen bzw. 6.537 Vollbeschäftigungseinheiten (...). Bezogen auf die Grundgesamtheit von 9.517 Altenpflegefachkräften im Jahr 2012 entspricht dies einem Zuwachs von ~83 % innerhalb von 18 Jahren.“* (TMSFG 2014: 27)

Während sich die Anzahl der Pflegebedürftigen laut Ehrlich zwischen 2012 und 2030 um ca. 32 % erhöht, wird ein um 48 % gesteigener Bedarf an Fachkräften im gleichen Zeitraum erwartet, wie aus Abb. 9 ersichtlich ist (ebd.).

Abb. 9: Entwicklung des Bedarfs an Altenpflegefachkräften in Thüringen 2012-2030



Quelle: TMSFG 2014: 28.

In der politischen Bewertung der Studienergebnisse fokussierte sich die Sozialministerin auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen der Sozialberufe „weg von der Niedriglohnideologie vergangener Zeiten – hin zu guter, tarifvertraglich geregelter Arbeit“ (TMSFG 2014: 4).

Neben Entlohnung und Arbeitsbedingungen bemühen sich die Akteure der Gesundheits- und Sozialberufe seit geraumer Zeit darum, der zunehmenden Komplexität in diesen Berufsfeldern aufgrund von gestiegener Lebenserwartung, technischem Fortschritt, veränderten Berufsbildern und der Übertragung von z.B. im Gesundheitswesen ursprünglich ärztlichen Aufgaben auf die nichtärztlichen Berufsgruppen durch Akademisierung der Gesundheits- und Sozialberufe Rechnung zu tragen.

Es ist im Rahmen dieses Gutachtens nicht der Raum, diese Entwicklung angemessen abzubilden, zumal der Wissenschaftsrat vor zwei Jahren Empfehlungen zu hochschulischen Qualifikationen für das Gesundheitswesen erarbeitet hatte (Wissenschaftsrat 2012), auf die seitens der Gutachter Bezug genommen wird.

Ausgehend von der Annahme, dass die derzeitige demographische Entwicklung sowie Fortschritte in der Medizin erwarten lassen, dass sich der Bedarf an Dienst- und Versorgungsleistungen im Gesundheitswesen zukünftig in Quantität und Qualität ausweiten wird, sieht der Wissenschaftsrat die Notwendigkeit, dementsprechend hochschulische Ausbildungsangebote zu schaffen, um so die Ausbildungsstandards im Gesundheitswesen zu verbessern bzw. zu erhöhen.

Der Wissenschaftsrat schlug deshalb zwei Modelle einer interprofessionellen Ausbildung vor, die *„angemessen auf eine Tätigkeit in einem stark arbeitsteilig und kooperativ organisierten Gesundheitswesen vorbereitet“* (2012: 9):

- das integrative Modell neu zu schaffender universitärer, pflege-, therapie- und hebammenwissenschaftlicher Studiengänge unter dem Dach eines an eine medizinische Fakultät angegliederten Departements für Gesundheitswesen bzw. an Fachhochschulen einzurichtender Studiengänge, die ebenfalls unter das Dach einer Gesundheitswissenschaftlichen Fakultät gestellt und mit Universitäten kooperieren,
- das Modell eines Gesundheitscampus soll dazu dienen, die hochschul- und fakultätsübergreifende Lehre zu strukturieren.

Das Modell des Gesundheitscampus wird dabei als ein Kooperationsmodell zwischen Hochschulen und Universitäten verstanden, so dass unter einem gemeinsamen Dach pflege-, therapie- und hebammenwissenschaftliche Studiengänge an Fachhochschulen in einer Fakultät gebündelt werden und durch Kooperationen mit der Universität, der medizinischen Fakultät und den akademischen Lehrkrankenhäusern in die Krankenversorgung zur praktischen Ausbildung eingebunden werden sollen (Wissenschaftsrat 2012: 93).

Diese Empfehlungen des Wissenschaftsrats bildeten die Grundlage für die Arbeitsgruppe des Universitätsklinikums Jena und der Arbeiterwohlfahrt (AWO) Jena-Weimar, die bereits im August 2012 mit ihrer Tätigkeit begonnen hatte und auf die das Land im HEP 2020 Bezug nimmt.

D.7.2. Gesundheitscampus NRW in Bochum

Der Wissenschaftsrat bezieht sich in seiner Stellungnahme und Empfehlung ausdrücklich nicht auf den Gesundheitscampus Nordrhein-Westfalen (Wissenschaftsrat 2012: 94), da dieser nicht als integratives oder kooperatives Modell zu verstehen ist. Gleichwohl bietet es sich an, zu prüfen, ob der in Nordrhein-Westfalen geschaffene Gesundheitscampus für den Freistaat Anregungen bieten könnte.

Die Entscheidung, einen Gesundheitscampus in NRW einzurichten, wurde bereits 2008 getroffen. Die Auswahl der insgesamt neun sich um den Standort bewerbenden Städte wurde durch eine Expert/-innenkommission getroffen, der als Vorsitzender der heutige Vorstandsvorsitzende der Charité Berlin, Prof. Einhäupl, angehörte.

Nach Aussage des Gesundheitsministeriums in NRW stand beim Modell des NRW-Gesundheitscampus das US-amerikanische National Institutes of Health (NIH) Pate, bei dem auf einem campusähnlichen Gelände verschiedene Einrichtungen konzentriert und mit Institutsstandorten in verschiedenen Bundesstaaten vernetzt sind.

Das Gesundheitsministerium, das Forschungsministerium und die Staatskanzlei, die gemeinsam die Aktivitäten zur Entwicklung des Campus vorantrieben, beabsichtigten, die Kompetenzen rund um die Medizin und die Gesundheitswirtschaft durch Verlagerung verschiedener Einrichtungen, wie das Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit (LIGA), das Zentrum für Telematik im Gesundheitswesen, das Europäische Protein Forschungszentrum (PURE) u.a., zu bündeln. Darüber hinaus sollte eine Fachhochschule für Gesundheitsberufe mit bis zu 1.000 Studienplätzen für nichtärztliche Heilberufe errichtet werden.

Zwischenzeitlich hat die NRW-Landesregierung im vergangenen Jahr eine positive Bilanz der Campus-Entwicklung gezogen. Die neu geschaffene *Hochschule für Gesundheit* mit Studiengängen in den Bereichen Ergotherapie, Hebammenkunde, Logopädie, Pflege und Physiotherapie soll im Endausbau statt der ursprünglich anvisierten Zahl von 1.000 Studierenden nunmehr 1.500 Studierenden Raum bieten.

An der staatlichen Fachhochschule waren zum Wintersemester 2012/2013 laut statistischem Bundesamt (2013) 491 Studierende immatrikuliert.

Das Landeszentrum Gesundheit Nordrhein-Westfalen (LZG), das Landesinstitut für Arbeitsgestaltung Nordrhein-Westfalen (LIA) und weitere Institute mit etwa 340 Beschäftigten arbeiten derzeit noch an unterschiedlichen Orten in Bochum, Bielefeld, Düsseldorf und Münster. Für 2016 ist eine Konzentration auf dem Gesundheitscampus angestrebt. Dann sollen dort auch der Patientenbeauftragte der Landesregierung, der Landeskoordinator Bildung und Gesundheit und das Kompetenzzentrum Frauen und Gesundheit NRW tätig sein. Entwickelt wurde zudem ein Biomedizinpark, auf dem sich mit der Aesculap Akademie und dem Kompetenzzentrum für Gesundheitsfachberufe weitere gesundheitswirtschaftliche Einrichtungen angesiedelt haben.

Der Gesundheitscampus NRW in Bochum zentralisierte Landesgesundheitsseinrichtungen und trug mit der Gründung der Hochschule für Gesundheit NRW zur Profilierung der Gesundheitswissenschaften im Ruhrgebiet bei.

Für die Idee des Gesundheitscampus Jena im eigentlichen Sinne, aber auch für die von den Gutachtern angestrebte Einbeziehung weiterer Gesundheitseinrichtungen Thüringens in ein gesundheitswissenschaftliches Netzwerk, bietet der Gesundheitscampus NRW keine Vorbildfunktion. Für Thüringen ist keine Verlagerung von Landeseinrichtungen nach Jena vorgesehen, geschweige denn die Gründung einer gesundheitsbezogenen Fachhochschule. Stattdessen sollen zunächst die in Jena bestehenden gesundheitswissenschaftlichen Kompetenzen gebündelt und für die Entwicklung neuer Studienangebote zur Qualifizierung der Gesundheitsberufe nutzbar gemacht werden.

D.7.3. Empfehlungen zum Gesundheitscampus Jena und Thüringen

a. Gesundheitscampus Jena

Auf der im September 2013 vom Wissenschaftsrat durchgeführten Podiumsdiskussion zur Institutionalisierung hochschulischer Qualifikationen in den Gesundheitsberufen trug der Abteilungsleiter Wissenschaft des TMBWK einige auf Seiten des Landes bestehende Überlegungen zur Entwicklung des Gesundheitscampus

vor. Vorgesehen sei laut Dokumentation der Veranstaltung *„eine enge Kooperation des Jenaer Universitätsklinikums mit der ortsansässige Berufsbildungsschule und der Fachhochschule sowie der Universitätsmedizin unter Federführung der Fachhochschule. Dieses Konzept sei im Nachgang zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrats sowie den vorangegangenen Empfehlungen des Gesundheitsforschungsrats entwickelt worden. Ziel sei es einerseits, die akademische Ausbildung von medizinischen Lehrkräften an Fakultät und Universitätsklinikum zu etablieren, sowie andererseits, Studiengänge im medizinischen Bereich an Universität und Fachhochschule zu bündeln. Geplant sei der Start eines ersten vierjährigen Studiengangs zum Wintersemester 2014/2015.“* (Wissenschaftsrat 2013c: 1)

Die Rektorin der EAH, Prof. Beibst, führte am 20.01.2014 im Interview mit der Thüringer Landeszeitung (TLZ) aus, dass derzeit mit dem Universitätsklinikum zwei neue Studiengänge vorbereitet würden: *„die Duale Pflege und Geburtshilfe/Hebammen, basierend auf der Empfehlung des Wissenschaftsrates, ausbildungsintegrierende, duale Studiengänge zu entwickeln, die Hochschulstudium und Berufsausbildung integrieren“.*

Aus Sicht der Gutachter ist die Strategie von Landesregierung und Jenaer Hochschulen zu begrüßen, im Sinne der Wissenschaftsratsempfehlung zu hochschulischen Qualifikationen für das Gesundheitswesen am Standort Jena die bestehenden Hochschulkompetenzen (vgl. Tab. 35) zu bündeln.

Durch die Gründung des gemeinsamen Kompetenznetzwerkes profitieren die Auszubildenden, die potenziellen Arbeitgeber/-innen sowie die Klienten im Gesundheitswesen. Der Gesundheitscampus würde zugleich Synergieeffekte in der Forschung eröffnen und sollte potenziell auch für gemeinsame Promotionen zwischen Universitäten und Fachhochschule geöffnet werden.

Das Vorhaben eines Gesundheitscampus Jena sollte deshalb, wie vom TMBWK vorgesehen, Gegenstand der ZLV der betreffenden Hochschulen und des Uniklinikums werden.

b. Gesundheitscampus Thüringen

Obwohl die Idee eines Gesundheitscampus in Jena mit dem Ziel der Umsetzung von Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Qualifizierung von Gesundheitsberufen durch die Gutachter unterstützt wird, sollten Land und Hochschulen die Perspektive der Thüringer Gesundheitswissenschaften weiter fassen.

Tabelle 35: Thüringer Hochschulprofile im Feld Gesundheitswissenschaften/-berufe

FSU Jena / UKJ	FH Jena	FH Nordhausen
Bachelor- und Diplom-Studienangebote		
B.A. Biowissenschaften B.A. Ernährungswissenschaft Dipl. Pharmazie Stex Pharmazie B.A. Psychologie B.Sc. Psychologie B.A. Sportwissenschaften B.A. Sportmanagement Stex Medizin Stex Zahnmedizin	B.A. Augenoptik B.A. Medizintechnik B.A. Biotechnologie B.A. Hebammenwesen (2014)	B.A. Gesundheits- und Sozialwesen/ Soziale Arbeit B.A. Heilpädagogik
Master-Studienangebote		
M.Sc. Klinische Psychologie M.Sc. Kognitive Psychologie M.Sc. Gesellschaftspsychologie M.Sc. Verhaltenstherapie MBA Sportmanagement M.A. Sportwissenschaften	M.A. Pharma-Biotechnologie M.A. Medizintechnik M.A. Optometrie MBA Healthcare Management	M.A. Therapeutische Soziale Arbeit
Fern- und Weiterbildungs-Studienangebote		
	FS Pflege/Pflegeleitung FS Pflegewissenschaft	Weiterbildungsangebote Pflege
Forschungsschwerpunkte		
Dynamik komplexer biologischer Systeme (FSU) Sepsis und Sepsisfolgen (UKJ) Altern und altersassoziierte Erkrankungen (UKJ) Zelluläre Signaltransduktion (UKJ) Medizinische Optik (UKJ)	Lebenswissenschaften/Life Sciences Kompetenzkreis Gesundheit	Aufgabenfelder der rehabilitativen, therapeutischen Sozialen Arbeit, der Heilpädagogik, Transdisziplinären Frühförderung und Systemischen Beratung und Therapie

Eigene Zusammenstellung

Wie aus oben stehender Tabelle abzulesen ist, würde eine rein auf Jena bezogene Lösung die an der Fachhochschule Nordhausen bestehenden gesundheitswissenschaftlichen Kompetenzen vernachlässigen. Ebenso unberücksichtigt bliebe das in Thüringen bestehende Netzwerk aus komplementären Einrichtungen. Dazu zählen aus Sicht der Gutachter insbesondere:

- das Landesamt für Verbraucherschutz in Bad Langensalza,
- die kommunalen Gesundheitsämter,
- die Krankenhäuser,
- die Bildungseinrichtungen der Kammern im Gesundheitswesen,
- die Fachschulen für Gesundheits- und Sozialberufe,
- die Krankenkassen mit Vertretungen in Thüringen,
- die SRH Fachhochschule für Gesundheit in Gera.

Unter Federführung des TMSFG und des Instituts für Sozialmedizin, Rehabilitationswissenschaften und Versorgungsforschung an der FH Nordhausen sollte ein virtueller Gesundheitscampus Thüringen konzipiert werden, der die Pettenkofer School of Public Health München (PSPH^{LMU}) zum Vorbild hat.

Die PSPH^{LMU} bündelt Public Health-Aktivitäten und fördert interdisziplinäre Forschung, Kooperation und Ausbildung. Außerdem soll durch sie die Vernetzung interessierter Institutionen und Partner gestärkt werden, die Außendarstellung koordiniert und wissenschaftliche Kontakte gefördert werden.

Getragen wird die PSPH^{LMU} durch die Medizinische Fakultät der LMU sowie vom Helmholtz-Zentrum München und dem Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit. Durch gemeinsame Berufungen trägt die PSPH^{LMU} zur wissenschaftlichen Qualifizierung der Tätigkeit des Landesamtes bei.

Der virtuelle Gesundheitscampus sollte zunächst dazu dienen, den Bedarf an Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, Qualifikationserfordernisse und Herausforderungen im Gesundheitswesen Thüringens zu identifizieren und partnerschaftliche Lösungen zu realisieren.

Insbesondere für die kommunalen Gesundheitsämter sollten die Wissenschaftspartner im Gesundheitscampus wissenschaftliche Expertise bereitstellen.

Mittelfristig sollten die Leitungspositionen im Landesamt für Verbraucherschutz grundsätzlich mit einer Professur an einer der Wissenschaftspartnereinrichtungen im Thüringer Gesundheitscampus verbunden sein. Die Führungskräfte des Landesamtes sollten umgekehrt also die Berufungsvoraussetzungen für eine Universität oder Fachhochschule erfüllen.

Die Organisationsform des Gesundheitscampus sollte auf multilateralen Vereinbarungen beruhen, um den organisatorischen Aufwand so gering wie möglich zu halten.

D.8. Kooperation der Hochschulverwaltungen / Digitale Lehre

Die Thüringer Landesregierung räumt der Verwaltungskooperation zwischen den Hochschulen einen großen Stellenwert ein. Sowohl im Entwurf des HEP 2020 (TMBWK 2013a) als auch im vorherigen Zwischenbericht zum HEP 2020 (TMBWK 2013) sind detaillierte Aussagen hinsichtlich der vorgesehenen Entwicklungen und Potenziale enthalten. Da die in beiden Berichten dargelegten Sachverhalte auf einer engen Abstimmung und einem kontinuierlichen Diskussionsprozess zwischen Land und Hochschulen beruhen, wurde in Übereinstimmung mit der Auftraggeberin entschieden, im vorliegenden Gutachten keine eigenen umfangreichen Untersuchungen zur Verwaltungskooperation durchzuführen oder zu beauftragen, sondern im Wesentlichen eine Kommentierung des Entwicklungsstandes mit inkrementellen Vorschlägen vorzunehmen.

D.8.1. Erweiterung des Spektrums von Verwaltungskooperationen

Im HEP 2020 formuliert das TMBWK die Erwartung des „Auf- und Ausbaus von thüringenweiten und standortbezogenen Kooperationen“, die es bereit ist zu fördern, zumal bei der konkreten Ausgestaltung und anschließenden Umsetzung – beispielsweise hinsichtlich der rechtlichen und steuerlichen Aspekte – im Einzelfall externe Expertise herangezogen werden soll (2013a: 52). Darüber hinaus bestehen bereits Projekte konkreter Kooperationsvorhaben:

- In Weimar wurde zwischen der HfM und der Bauhaus-Universität ein Servicezentrum Liegenschaften eingerichtet, das nach Auffassung des Landes als Vorbild für andere Hochschulen dienen soll (TMBWK 2013a: 54). Die Gutachter sind der Auffassung, dieses Servicezentrum im Rahmen der vorgeschlagenen Hochschulallianz Erfurt-Weimar auf die vier Hochschulen in beiden Städten zu erweitern.
- Die beiden Erfurter Hochschulen haben gemeinsam mit der Bauhaus-Universität vereinbart, künftig nur noch eine Innenrevision an der FH Erfurt vorzuhalten, die alle beteiligten Standorte bedient. Aus Sicht der Gutachter

sollte die HfM im Rahmen der vorgeschlagenen Hochschulallianz Erfurt-Weimar einbezogen werden.

- Das gemeinsame Sprachenzentrum der Weimarer Hochschulen sollte ebenfalls im Rahmen der vorgeschlagenen Hochschulallianz Erfurt-Weimar für alle vier Hochschulen zuständig sein.

Die in Weimar und Erfurt praktizierten Kooperationen sollten an den anderen Hochschulstandorten, insbesondere in Jena, aber auch zwischen der TU Ilmenau und der FH Schmalkalden in geeigneter Form übernommen werden.

Die Auffassung des Landes, dass eine Ausweitung der Kooperationen auf andere Bereiche (Rechtsämter, Gemeinsame Büros im Ausland, EU-Referent/-innen-Netzwerk) „über die bereits bestehenden fachlichen und personellen Abstimmungen hinaus wegen der hohen Standortspezifik“ nicht sinnvoll sei (TMBWK 2013a: 54), kann hingegen nicht überzeugen.

Die UAMR hat als Universitätsallianz Verbindungsbüros im Ausland errichtet und 2013 ein gemeinsames »Mission statement« verabschiedet. Die Allianz betreibt in New York, Moskau und Rio de Janeiro/São Paulo Verbindungsbüros, mit denen Forschungskontakte ausgebaut und Studien- sowie Lernprojekte unterstützt werden.

Es erscheint nicht einsichtig, warum für die vorgeschlagene Hochschulallianz Erfurt-Weimar oder die Hochschulen in Jena vergleichbar enge Kooperationen im Bereich der internationalen Beziehungen nicht möglich sein sollten – insbesondere mit dem Ziel, die Nutzung europäischer Forschungsfördermittel zu verbessern.

Auch die bei den *Rechtsämtern* der Hochschulen auftretenden Fälle dürften eine so hohe Vergleichbarkeit aufweisen, dass sich die Frage stellt, warum die Einrichtungen nicht ein gemeinsam betriebenes Rechtsamt bilden, das als Servicestruktur und Dienstleister fungiert.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität von Verwaltungsaufgaben sowie der Notwendigkeit einer anhaltenden Minimierung von Kosten und Aufwand sollte darüber hinaus standortübergreifend die zentrale Erledigung von Aufgaben der *Personalverwaltung* vorgesehen werden. Ziel sollte dabei sein, die standardisierten Geschäftsprozesse des Personalwesens zu bündeln und eine

wirtschaftliche sowie effektive Personalverwaltung sicherzustellen. Die Übertragung von Aufgaben des Personalwesens würde weder die jeweilige Personalbefugnis der Hochschule berühren noch die haushaltsrechtliche Verwaltung der Personalmittel. Denkbar wäre die übergreifende Zusammenarbeit in den Produkten Kindergeld sowie Verwaltung von Beschäftigten, wie dies beispielsweise vom Landesverwaltungsamt Berlin für eine erhebliche Zahl von Dienststellen und Einrichtungen des Stadtstaates bereits erfolgreich umgesetzt wird. Die Senatskanzlei Berlin konnte im Sommer 2013 gegenüber dem Abgeordnetenhaus von Berlin in einem Bericht an den für Haushaltsangelegenheiten zuständigen Hauptausschuss (sogenannte Rote Nummer 0907) darlegen, dass sich die Kosten für die Verwaltung eines Beschäftigten durch die Verlagerung an das LVwA um rund 50 % im Zeitraum zwischen 2010 und 2012 reduzierten.

D.8.2. Rechenzentren / IT-Hardware / Hochschulbibliotheken

Das TMBWK sieht in der Entwicklung der Rechenzentren der Thüringer Hochschulstandorte ein Zwei-Zentren-Modell mit den IT-Standorten Jena und Ilmenau vor. Unter der Leitung dieser beiden Hochschulen sollen künftig gemeinsame Ausschreibungen und Beschaffungen von IT-Hardware nicht nur für die Thüringer Hochschulen, sondern auch für die Materialforschungs- und Prüfanstalt sowie für die Klassik-Stiftung Weimar erfolgen (2013a: 54).

Die Hochschulrechenzentren an den beiden Universitäten Jena und Ilmenau sollen darüber hinaus zu IT-Dienstleistungszentren für alle Hochschulen des Landes ausgebaut und miteinander verknüpft werden. *„Die Zentren erbringen gemeinsam, koordiniert und durch Spezialisierung abgestimmt komplementäre IT-Dienste, die den Bedürfnissen der Hochschulen in Kenntnis ihrer unterschiedlichen Ausrichtung und Größe angemessen sind.“* (TMBKW 2013a: 57) Zu diesem Zweck werden die Investitionen entsprechend gebündelt und in einem IT-Gesamtplan zusammengefasst.

Das vom Land skizzierte Vorgehen ist sachlich und im Hinblick auf die gewählten Universitäten als Dienstleister der anderen Hochschulen nachvollziehbar und wird unterstützt. Es ist zu erwarten, dass die so erreichten Synergieeffekte den damit verbundenen Abstimmungsaufwand und die zu entwickelnden Verfahren bald rechtfertigen werden. Erfahrungsgemäß sollte nicht von einem Einsparungseffekt,

sondern von einem effektiveren Mitteleinsatz ausgegangen werden, der ggf. geeignet sein könnte, die in absehbarer Zeit zu tätigen Investitionen in die IT-Infrastruktur kostengünstiger zu gestalten.

Jenseits der pekuniären und technischen Fragen einer Zentralisierung der IT-Infrastruktur werden aus Sicht der Gutachter weiche Fragen des IT-Service vor Ort, nach Nutzungszeiten und -möglichkeiten von vorhandener IT für die Angehörigen der Hochschulen, nach den Beschäftigungsverhältnissen und Personalschlüsseln des nicht wissenschaftlichen Personals an den Hochschulen sowie nach barrierefreier Nutzung der IT und IT-Servicezentren vor Ort gestellt werden. Diese Fragen sollten ernst genommen und kundenorientiert beantwortet werden, da sie die Legitimationsgrundlage für eine vornehmlich auf top down-Entscheidung und hochschulübergreifender Rationalität basierenden Logik bildet.

Hinsichtlich der Hochschulbibliotheken sieht das Land einen mehrstufigen Prozess der Strukturierung und Konsolidierung des Hochschulbibliotheksystems vor (TMBWK 2013a: 56 f.). Zunächst sollen kooperative Leistungsverbünde bzw. regionale Verbünde bis 2015 geschaffen werden. Unterhalb gesetzlicher Regelungen, die erst ab 2016 wirksam werden sollen, kann es sich dabei vermutlich überwiegend um freiwillige Zusammenschlüsse im Rahmen der bestehenden Rechtslage handeln. Die zu bildenden Servicezentren sollten in jedem Falle voll funktionsfähig und geeignet sein, über die bisher hochschulbezogenen Lösungen hinausgehende Dienstleistungen zu unterbreiten. Es überzeugt nicht, warum die auf vertraglicher Basis zu bildenden kooperativen Leistungsverbünde nicht bereits vor 2016 rechtlich abgesichert werden. Da innerhalb des TMBWK entsprechende Überlegungen bereits vorzuliegen scheinen, könnte z.B. im Rahmen der Haushaltsgesetzgebung für den kommenden Landeshaushalt im Rahmen eines Artikelgesetzes die entsprechende Rechtsgrundlage als Öffnungsklausel frühzeitig geschaffen werden.

In einem zweiten Schritt sollen im Zuge der Rahmenvereinbarung IV ab 2016 die gesetzlichen Rahmenbedingungen mit der Änderung des ThürHG und Thüringer Bibliothekrechtsgesetzes (ThürBIBG) für eine rechtliche Verselbständigung der Thüringer Landesbibliothek (ThULB) geschaffen werden. Dabei sollen die Universitätsbibliothek der FSU, die Landesbibliothek, die Bibliothek der EAFH sowie ein zu bildendes Bibliotheksservicezentrum für landesweit zentral organisierte Aufga-

ben unter einem Dach zusammengefasst sein und diese in vier getrennten Abteilungen erfüllen.

Obwohl diese Planungen gut durchdacht erscheinen, lässt das TMBWK im HEP 2020 wie auch im vorhergehenden Zwischenbericht die Darlegung von Alternativen offen. Es ist jedoch zu erwarten, dass der Freistaat andere Möglichkeiten, insbesondere das Modell der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek geprüft und eine Abwägung von Vor- und Nachteilen vorgenommen hat. Diese Abwägungen sollten bereits im Rahmen der parlamentarischen Debatte über den HEP 2020 offen gelegt und transparent gemacht werden und nicht erst im Rahmen des späteren Gesetzgebungsverfahrens.

D.8.3. Digitale Lehre

Derzeit gibt es keine einheitlichen und im Wesentlichen auch keine hochschulstandortübergreifend genutzten Formen von E-Learning Systemen zum digitalisierten Gebrauch von Lehrplänen und Lehrveranstaltungen an den Thüringer Hochschulen. Nicht nur die Art der Systeme, die genutzt werden, unterscheidet sich maßgeblich, sondern auch der Umfang, in dem diese elektronischen Ressourcen zur Unterstützung der Lehre angewendet werden, differiert stark.

Zwischen den Hochschulen des Freistaates wurde eine Arbeitsgruppe Software unter der Leitung der TU Ilmenau eingerichtet - die Beschlüsse dieser AG stellen die Grundlage der hochschulübergreifenden IT-Ausgaben an den Thüringer Hochschulen dar.

Die Unterstützung durch das Land Thüringen bei der Einrichtung und Erweiterung digitaler Lehrplanangebote an den Hochschulen erfolgt auf der Grundlage von § 13 ThürHG in Verbindung mit § 5 ThüHHG, wonach im Einzelplan 04, Kapitel 0469, Landesmittel im Gesamtbudget der Hochschulen zur Verfügung stehen.

Einfluss auf die Mittelverwendung und entsprechende Verwendungskriterien kann das TMBWK nicht ausüben, und der Haushaltsgesetzgeber hat die Festlegung von Beschränkungen und andere Auflagen vermieden.

Des Weiteren sind folgende Maßnahmen zur Förderung der Digitalisierung an den Hochschulen bekannt:

-
- Für gemeinsame Anschaffungen und Projekte im IT-Bereich stehen den Hochschulen in der Rahmenvereinbarung III 4 Mio. Euro zur Verfügung.
 - Mittel aus dem Hochschulpakt 2020 sollten im Rahmen des Sonderinvestitionsprogramms „Qualität und Stabilität in der Lehre“ bereitgestellt werden, die auch für die Digitalisierung der Lehrpläne eingesetzt werden können.
 - Aus einem laufenden EU Förderprojekt stehen den Hochschulen insgesamt für IT-Maßnahmen und Anschaffungen ca. 39 Mio. Euro zur Verfügung.

Gerade weil weder der Freistaat noch die einzelnen Hochschulen über eine konsistente und abgestimmte Strategie zur Digitalisierung der Hochschullehre verfügen, ist eine Kooperation zwischen den Hochschulen mit dem Ziel der Ermittlung von Bedarf, Potenzial sowie der Umsetzung von entsprechenden Ergebnissen unverzichtbar.

Derzeit wird thüringenweit nur an dem Projekt „edu-sharing“ gearbeitet, welches die zentrale und vernetzte Verwaltung von digitalisierten Lern- und Wissensinhalten an den Hochschulen fördern soll. Zudem ist der Aufwand zur Digitalisierung der Inhalte und Lehrpläne sowie die Betreuung und Produktion von bestehenden Angeboten sowie aktuellen und neuen Inhalten sehr personal- und zeitintensiv und von einzelnen Hochschulen nicht zu leisten, was nicht zuletzt an der stark divergenten Nutzung bestehender Systeme und Angebote zwischen den Standorten begründet liegt.

Hinzu kommen erhebliche Unsicherheiten im Hinblick auf die veränderte und nicht unumstrittene Gesetzgebung und Rechtsprechung zum Urheberrecht.

Wenn die Nutzung verschiedenster Systeme mit derselben Zielstellung, nämlich Lehrinhalte und Lehrpläne den Mitgliedern und allen voran den Studierenden zur Verfügung zu stellen, forciert werden soll, sollte die Arbeitsgruppe unter Leitung der TU Ilmenau Unterstützung in ihrer Tätigkeit erfahren.

Eine Kleine Anfrage Nr. 3422 der Abgeordneten Susanne Hennig (Dr. 5/6913) ergab den in Tab. 36 aufgeführten Sachstand zum Einsatz digitalisierter Lehrpläne und -inhalte an den Thüringer Hochschulen:

Tabelle 36: Einsatz digitalisierter Lehrpläne und Lehrinhalte an den Hochschulen in Thüringen

Art der Digitalisierung Ja (+) / Nein (-)	UE	FHE	FSU	EAH	BUW	HfM	FHS	FHN	TUI
Aufzeichnung von Lehrveranstaltungen/Live-Streams	-	-	+	-	+	-	-	-	-
Digitale Bibliothek Thüringen	+	-	+	-	-	-	-	-	+
Videoarchive	-	-	+	-	+	-	-	-	+
Vorlesungs-/Videosharing	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Metacoon (Digitalisierung von Lerninhalten)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Elektronische Vorlesungsverzeichnisse mit Modul- und Raumbeschreibung	+	-	+	-	+	+	+	+	+
Moodle (Digitalisierung von Lerninhalten)	-	+	+	+	+	-	+	-	+
Lernplattform LIAS	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Onlinekurse/Brückenkurse	-	-	+	-	+	-	-	+	-
Online-Skripte von/für Lehrveranstaltungen	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Massive Open Online Courses (MooC's)	-	-	+	-	+	-	-	-	-
Project "edusharing"	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Gesonderte standortspezifische Onlinebibliotheken	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Urmel (Universal Multimedia Electroniy Library)	+	-	+	+	-	+	-	-	-
Educates (You-Tube, Podcasts etc.)	-	-	+	-	+	-	-	-	+

Eigene Zusammenstellung

Die Gutachter empfehlen vor diesem Hintergrund, die Entwicklung und Planung zur Zentralisierung der Rechenzentren mit dem sogenannten Zwei-Zentren-Modell, mit der Planung zur Digitalisierung der Lehrpläne und Lerninhalte sowie allen weiteren Formen von E-Learning-Systemen an den Hochschulen sinnvoll zu verknüpfen, da trotz unterschiedlicher Aufgabenstellung eine Vielzahl von im Wortsinne Schnittstellen bestehen.

Die bereits existierende AG Software sollte mit Zustimmung der Hochschulen unter gemeinsamer Federführung der TU Ilmenau und des TMBWK fortgeführt werden und dazu dienen, eine hochschulübergreifende Thüringer Strategie zur Digitalisierung der Lehre zu entwickeln. Dazu sollte im ersten Schritt eine Evaluierung der aktuell bestehenden Angebote vorgenommen und ein Pool aus Best-Practice-Beispielen erarbeitet werden. Im zweiten Schritt sollten die Best-Practice-Beispiele Thüringens mit denen anderer Länder untersetzt und die Umsetzung in der Fläche oder standortspezifisch geprüft und realisiert werden.

Ohne die Autonomie der Hochschulen einzuschränken, sollten normative Empfehlungen zur Entwicklung der IT-Infrastruktur und E-Learning-Systeme an den Hochschulen in Abstimmung mit den Hochschulen in den Planungs- und Steuerungselementen, wie Rahmenvereinbarung, Ziel- und Leistungsvereinbarungen und Struktur- und Entwicklungsplanungen, verankert werden. Dazu würden u.a. gehören:

- Entwicklung didaktisch guter Konzepte für E-Learning-Systeme in den bestehenden didaktischen Kompetenzzentren an der Universität Erfurt und der FSU Jena.
- Schulungsangebote für Mitarbeiter/-innen und Lehrende zur Verwendung bestehender E-Learning-Konzepte, um Nutzungshürden abzubauen.
- Modellprojekt zur flächendeckenden Einführung von Massive Open Online Courses, sobald diesbezüglich Plattformen und Ressourcen den Hochschulen zur Verfügung stehen.

Die notwendigen finanziellen Mittel zur Einführung standortübergreifender E-Learning-Konzepte müssen in der kommenden Rahmenvereinbarung IV bzw. in ähnlichen finanziellen Rahmenvereinbarungen zur langfristigen Planung der Hochschulstrukturentwicklung nach Evaluierung der bestehenden Angebote und der Erarbeitung eines Maßnahmenplanes zur Umsetzung eines landesweiten Netzwerksystems vom Land und/oder aus entsprechenden Förderprogrammen bereitgestellt werden.

E. Hochschulfusionen in Deutschland, der Schweiz und Österreich

Sondergutachten von Dr. Sebastian Reinfeldt (Wien)

Die nachfolgende Darstellung einer Literaturrecherche über Hochschulfusionen in Deutschland, Schweiz und Österreich gliedert sich in drei Teile. Zunächst werden die Forschung zu Hochschulfusionen situiert und die theoriegeleiteten Überlegungen dargestellt, die notwendig sind, um die komplexen Veränderungsprozesse, die Hochschulfusionen nach sich ziehen, konzeptuell zu erfassen. In den darauf folgenden Abschnitten werden Fallstudien einzelner Fusionsprozesse entwickelt, in denen die Informationen und Reflexionen zu einzelnen Fusions- (bzw. Nicht-Fusions-) Beispielen aus der Literatur- und weiteren Recherchen zusammengetragen sind. Abschließend wird ein Blick auf die »Erneuerungsfähigkeit« von Wissenschaft, insbesondere von Forschung, im Zuge institutioneller Wandlungsprozesse geworfen.

E.1. Konzeptualisierungen von Hochschulfusionen

Im Bereich des breiten Wissensfeldes Hochschulforschung gehören Untersuchungen der und Überlegungen zu Hochschulfusionen in den Bereich von „Governance und Organisation“, ein Sektor, der 27 Prozent der Hochschulforschung in Deutschland ausmacht (vgl. Krücken 2012: 11). Doch sind sowohl qualitative als auch quantitative empirische Forschungsarbeiten zum speziellen Thema Hochschulfusionen rar gesät.

Trotz ihrer angenommenen Bedeutung für die Wettbewerbssituation der neu gebildeten Hochschulen, für die Entwicklungen der jeweiligen Regionen und für das Fortbestehen einer guten Infrastruktur für Bildung und Ausbildung sind Hochschulfusionen „bisher wenig untersucht. Empirische Untersuchungen fehlen zumindest in Deutschland ganz“ (Weber 2009: 131). Die bis 2009, als dieses Resü-

mee getroffen wurde, vorliegenden Texte verarbeiten in erster Linie Erfahrungen mit den bis dato laufenden Fusionsprozessen, besonders gut war dabei die Stiftungsuniversität Lüneburg dokumentiert, auch weil die dort Lehrenden und Forschenden und einige Hauptakteure den Prozess reflektiert haben. Ebenso findet die Entwicklung des Verschmelzens der Gesamthochschulen Duisburg und Essen in entsprechenden Texten ihren Widerhall (vgl. u.a. Remdisch 2007, Zechlin 2007, Zechlin 2006, Ambrosy 2006, Kleffner 2005, Müller-Böling 2004, Hener 2004, Webler 2004, Zechlin 2003).

Dabei wird der strategische Charakter von Hochschulfusionen betont: „Hochschulfusionen sind stets ein wichtiger strategischer Schritt, der in aller Regel auf eine Verbesserung der Wettbewerbsposition zielt.“ (Weber 2009: 131) Der Autor nennt hier eines der zentralen Motive für die Verschmelzung administrativer, technischer und lehrender Einheiten, die Wettbewerbsfähigkeit, die als Zielvorgabe in beinahe jeder Veröffentlichung zum Thema aufscheint, auch wenn der Erfolg – die tatsächliche Verbesserung der Wettbewerbssituation – nach der Fusion schwer zu messen ist. Es handelt sich, wenn überhaupt erkennbar, dabei um langfristige Effekte, die bislang noch nicht untersucht worden sind.

Dennoch: „Fusionierte Hochschulen haben die Chance, sich neu zu profilieren und ihr Potential hinsichtlich Internationalität, Wirtschaftlichkeit, Attraktivität in Lehre, Forschung und Weiterbildung zu entwickeln.“ (Cremer-Renz 2006: 16) In dieser Aussage werden die relevanten Aspekte angesprochen, die für eine Fusion sprächen, aber es wird nur vage benannt, um was die Hochschulen denn genau gegeneinander in einen Wettbewerb treten: um die Einwerbung von Drittmitteln, um innovative Forschende oder (durch die Verbesserung des Kerngeschäfts, die Lehre) um mehr und besser vorgebildete Studierende – oder um eine Anerkennung im vorderen Bereich des Hochschulrankings, oder um eine ebensolche seitens der politischen Akteure.

In den Reflektionen der Akteure eines Fusionsprozesses wird besonders deutlich, dass - von der Prozessseite her betrachtet - Hochschulfusionen konfliktuelle Veränderungen über einen Zeitraum von 5 bis 10 Jahren sind, an denen eine Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlichen Interessen, Motivationen und Einstellungen beteiligt sind, die durch die Veränderungen einer Fusion deutlich zu Tage treten –

und die im Verlauf einer solchen in ein neues Gleichgewicht gebracht werden müssen. Dabei ist immer mit Kräften zu rechnen, die eine Fusion nicht wünschen oder sie verhindern oder verzögern wollen, aus den unterschiedlichsten Motiven heraus. Es scheint für Fusionsprozesse in Deutschland typisch zu sein, auch diejenigen Akteure, die den Prozess ablehnen oder diesem kritisch gegenüberstehen, in den Prozess mit einzubinden, währenddessen diese Gruppen bei Fusionen in Großbritannien – falls möglich – außen vorgelassen worden waren (vgl. Pruiskens 2012).

Der Fusionsprozess wird, in Anlehnung an betriebswirtschaftliche Begrifflichkeit bei Firmenfusionen, oftmals in *Pre-Merger*, Prozess der strategischen Planung, *Merger*, Verschmelzungsprozess selber, und *Post-Merger*, Integrationsphase nach dem Zusammenschluss einzelner Einheiten der Hochschulen, eingeteilt (vgl. Zechlin 2013: 2). „Jede Phase hat dabei ihre je eigenen Risiken. In der Planungsphase besteht die größte Gefahr in realitätsferner Euphorie und der Demonstration von Macht statt nüchterner Analyse, in der Verschmelzungsphase in der ausschließlichen Konzentration auf binnenorientierte Strukturentscheidungen, bei der der Kontakt zur Außenwelt verlorengeht (...), und in der Integrationsphase in der Illusion, man habe es ja geschafft, das Projekt sei bereits erfolgreich abgeschlossen und man müsse nicht mehr kontinuierlich an der Erarbeitung der spezifischen Fusionsgewinne weiterarbeiten.“ (Zechlin 2013: 2)

Die Instrumente, mit deren Hilfe man Fusionsprozesse unter die Lupe nimmt und auch mit deren Hilfe man Fusionsprozesse gestaltet, kommen dominant aus dem Repertoire der Wirtschaftswissenschaften. Statt des Dreischritts *Pre-Merger*, *Merger* und *Post-Merger* verwendet Werner Inderbitzin als Analyseinstrumente eine an die Sozialpsychologie Kurt Lewins angelehnte Terminologie (vgl. Lewin 1947: 34 ff.), die dieser im Zuge empirischer Forschung zu sozialen Veränderungsprozessen entwickelt hatte. Lewins Modell geht davon aus, dass jeder gesellschaftliche Veränderungsprozess Widerstände hervorruft, und er optiert für einen strategischen (und nicht für einen demokratischen) Umgang damit.

Er hat bei sozialen Veränderungen drei Zustände festmacht: „*Unfreezing*, *Moving*, and *Freezing* of Group Standards“. Lewin bemerkte, dass es im Verlauf von Veränderungsprozessen in Gruppen zum Aufeinandertreffen von mindestens zwei Kräften kommt, denjenigen, die eine Veränderung anstreben, und denjenigen, die diese

ablehnen und etwas aktiv unternehmen, damit sie nicht stattfindet. Inderbitzin wandelt die Terminologie von Lewin für den Zweck der Fusionsprozessanalyse ab: „Nur wenn die Kräfte, die eine Veränderung wollen, stärker sind, kommt es zum notwendigen 'Auftauen' (*defreezing*) der Institution, das überhaupt eine Gestaltung und Veränderung erlaubt. Diese Veränderungsphase ist zeitlich begrenzt und muss wieder in eine Stabilisierung der Institution (*refreezing*) führen.“ (Inderbitzin 2012: 28)

Das *Moving*, der Prozess der eigentlichen Veränderung, muss in der *Deefreezing*-Phase vorbereitet werden. Lewin unternahm dafür „Kraftfeldanalysen“, auch Inderbitzin hat auf eine solche Analyse (wenn auch implizit) zurückgegriffen.

Weiterhin ist der Aufbau des Organisationsgebildes Hochschule von besonderem Interesse. Um den Erneuerungsprozess, als den eine Hochschulfusion betrachtet werden kann, zu lokalisieren, kann das „soziale Gebilde Hochschule“ in mehrere Ebenen und Einheiten unterteilt werden. Entscheidend im Zuge der Durchführung eines Fusionsprozesses ist – neben den internen Akteuren der Organisationseinheiten – das jeweilige Umfeld: die politischen Akteure, die Ministerialbürokratien, der institutionelle Rahmen sowie die akademischen „Kulturen“ und ihre disziplinären und ständischen Regeln, in denen diese Prozesse vor sich gehen.

Zum politischen Kontext: In der Schweiz beispielsweise wurden die Verwaltungsaktivitäten der öffentlichen Hand in den 1990er Jahren – damit parallel zu und auch orientiert an Großbritannien – auf das sogenannte „New Public Management“ hin umgestaltet (vgl. Braun 2012), wohingegen in Deutschland auch im Hochschulwesen rein staatlich organisierte Prozesse vorherrschen – was besonders sichtbar wird, wenn es um die Organisation von Hochschulfusionen geht. Auf politischer Seite herrschte immer das Motiv der Kostenreduktion für eine Fusion vor: „Die deutschen Fallbeispiele waren (bis auf die Fusion von KIT) von Sparzwängen getriebene und durch die Politik initiierte Fusionen mit dem Ziel der Kostenreduktion.“ (Pruiken 2012: 166) Oder mit den weniger deutlichen Worten von Weber: „Bei allen Hochschulfusionen spielt in der vorlaufenden oder begleitenden Diskussion das Zielpaar Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit eine zentrale Rolle.“ (Weber 2009: 132)

Neu an diesem Ansinnen ist, dass mit ihm ein „neuer Modus“ durchgesetzt werden

soll. Während der wissenschaftliche Wettbewerb um Forschungsergebnisse und um Reputation im Fachkollegium einen allgemeinen Erkenntnisfortschritt hervorbringt, der der gesamten Forscher/-innengemeinschaft zugute kommt, geht es bei der „Hochschule im Wettbewerb“ um Marktanteile in einem fingierten Markt. Fingiert ist dieser Markt deshalb, weil tatsächlich nur um den Anteil staatlicher, oder quasi- staatlicher Alimentierungen gekämpft wird.

Hechler und Pasternack (2012) haben in diesem Zusammenhang analysiert, dass von Seiten der Hochschulen zwar rhetorisch auf das von der Politik vorgegebene Vokabular der Kostenreduktion eingegangen wird, aber dies nicht eins-zu-eins in Handlungen umgesetzt wird. Hochschulfusionen sparen aber kein Geld ein.

Dennoch wird im Zuge der Diskussionen in der Organisation Hochschule mit einer neuen Organisationslogik begegnet, dem der Marksimulation. Diese besagt: „Das Instrument der Marktsimulation ist die Bildung von Kennziffern-Systemen. Kennziffern stellen dabei nicht nur Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Einrichtungen her und stimulieren so Wettbewerb. Vielmehr bilden sie als Kontrollinstrument zugleich ein funktionales Äquivalent zum Vertrauen, das bislang der Profession entgegengebracht worden war.“ (Hechler/Pasternack 2012)

Auf diese Herausforderung reagieren die Universitäten nicht nur mittels *talk*, sondern auch mit *action*. Das Argument der dabei versprochenen Kostenreduktion wird aber nur dann schlagend, wenn die unterstützenden Organisationseinheiten *Support Staff* und die *Technostructure* der Quellhochschulen miteinander verschmelzen. Hier liegen zum einen die größten Einsparungspotentiale in einem Fusionsprozess (vgl. Pruiskens 2012: 172), und auf ihnen ruht zum andern der höchste politische und ökonomische Druck – und genau von dort ist somit am ehesten ein die Fusion ablehnender Kräftepol zu erwarten.

Allerdings ging auch im Fall der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) die Initialzündung des Fusionsprozesses von staatlicher Verwaltungsseite aus, da diese „nicht zweckmäßige Führungsstrukturen“ der Zürcher Fachhochschulen bemängelt hatten. Darauf regierte der Zusammenschluss der Zürcher Fachhochschulen, der Fachhochschulrat, mit einem Beschluss, dass er neue Strukturen aufbauen möchte, also zu fusionieren (Inderbitzin 2012: 31 f.).

Bis 2013 hat sich der Tatbestand fehlender empirischer Forschungsarbeiten zum

Thema Hochschulfusionen leicht geändert, es liegt nämlich eine Forschungsarbeit dazu vor, und zwar ein Vergleich von Hochschulfusionen in Deutschland und Großbritannien (vgl. Pruiskens 2012).

In ihr wird auch eine nützliche Matrix entwickelt, um den Veränderungsprozess und seine Akteure zu konzeptualisieren: In Anlehnung an Mintzberg (1979) wird eine Organisationstypologie vorgeschlagen, in der fünf „Konfigurationen“ unterschieden werden: *Strategic Apex*, das ist die Organisationsleitung und ihr Stab - somit die Leitung einer Hochschule, für die mehrfach betont wird, dass sie im Prozess der Fusionen eine entscheidende Rolle spielt (vgl. Huber/Bergmann 2003, so auch Inderbitzin 2012 und Zechlin 2013, wobei die letztgenannten Autoren zugleich zentrale Akteure von Fusionsprozessen waren). Die *Middle Line* verbindet die oberste planende und organisierende Einheit mit dem *Operating Core*, den Forschenden und Lehrenden, die im Zentrum der Aktivitäten einer Hochschule stehen. Das *Operating Core* wird im Laufe eines Fusionsprozesses bei der Fusion von an Lehre orientierten Universitäten (und das ist in Deutschland der Regelfall) neu geordnet und strukturiert, es geht dann in den Verhandlungsprozessen um Fachbereiche, Raumkapazitäten und Personalstellen, aber auch um berufliche und regionale Identitäten. Im Falle des Verschmelzens von Duisburg-Essen etwa konzentrierte man sich auf die Frage, welche Studiengänge in Duisburg und welche in Essen angesiedelt werden sollten (vgl. Pruiskens 2012: 173). „Die 'anstrengenden Momente der Selbstbeschäftigung' bestehen bei uns in der Neuordnung der Fächerstruktur und der Zuordnung der Fächer zu dem jeweiligen Campus in Essen und Duisburg.“ (Zechlin 2003: 4)

Das *Support Staff* und die *Technostructure* unterstützen das *Operating Core* und sind daher in mehrfacher Hinsicht in Fusionsprozesse involviert. Bibliotheken und Bibliothekskräfte, Hausmeister, Portiere, die IT-Infrastruktur, Hausverwaltung, technische Dienstleistungen und die Mensen fallen in diesen Komplex. Wie bereits erwähnt, stehen sie im Verlauf einer Fusion unter hohem Rechtfertigungsdruck, weil in diesen Einheiten das größte Einsparungspotential gesehen wird, aber auch, weil ihr Funktionieren essentiell für den gesamten Betrieb einer Hochschule ist und während des *Movings* aufrechterhalten werden muss. Das bedeutet allerdings nicht automatisch, dass Strukturen wegfallen, es werden im Zuge von Fusionen

auch neue geschaffen. So wurden im Zuge der Fusion der Universität Duisburg-Essen neue Hochschulzentren geschaffen, die zuvor an keiner der beiden Ausgangsuniversitäten existiert haben (Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Zentrum für Interdisziplinäre Studien, Zentrum für Informations- und Mediene Dienste usw.). Im Zuge des dortigen Fusionsprozesses fand also zugleich eine Umgestaltung und Modernisierung der Infrastruktur statt.

E.2. Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZAHW)

Die ZHAW entstand im September 2007 aus der Fusion der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW), der Hochschule Wädenswil (HSW), der Hochschule für Angewandte Psychologie Zürich (HAP) und der Hochschule für Soziale Arbeit Zürich (HSSAZ). Die Vorstufe dieses *Mergers* war ein loser Verbund von Instituten unterschiedlicher Größe, gegründet 1998. Zum Fusionsrektor wurde, nach der Ablöse des ersten Rektors, Werner Inderbitzin; mit September 2011 hat diese Position personell gewechselt.

An der ZHAW Zürich studierten 2013 rund 10.700 Personen. Die Quellhochschulen der ZHAW waren bereits Zusammenschlüsse neueren Datums: die ehemalige Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) entstand 1998 aus dem Technikum Winterthur (Ingenieurschule TWI) und der Zürcher Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule Winterthur (HWV). Seit Anfang 2000 gehörten auch die Dolmetscherschule Zürich (DOZ) und seit 2006 der neue Fachhochschulbereich Gesundheit dazu. Anfang 2012 wurde die zuvor private Hochschule für Technik Zürich (HSZ-T) „kantonalisiert“, also zu einer öffentlichen Hochschule gemacht, und in die ZHAW integriert.

Die Wurzeln der Vorgängerschulen der ZHW reichen teilweise weit in die Vergangenheit zurück: So war das 1874 gegründete Technikum Winterthur das älteste und größte Technikum der Schweiz. Die HWV ist eine 1968er-Gründung, sie war die erste Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule der Schweiz. Die Genossenschaft Dolmetscherschule Zürich ist ebenfalls Mitte der 1960er Jahre entstanden, wobei diese als eine Privatschule nach dem II. Weltkrieg gegründet worden war.

In einem analytisch angelegten Text reflektiert Werner Inderbitzin (2012), der ab 2005 als Gründungsrektor für die Gestaltung und den Betrieb der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft ZHAW verantwortlich war, den Fusionsprozess der Quellfachhochschulen und Schulen hin zur ZHAW.

Inderbitzin orientiert sich dabei, wie bereits erwähnt, an dem sozialpsychologischen Modell für Veränderungsprozesse von Lewin. Hintergrund der Wahl dieses theoretischen Rahmens (Inderbitzin kommt aus den Wirtschaftswissenschaften) dürfte wohl das Ereignis der Ablösung des ursprünglichen Gründungsrektors der ZHAW gewesen sein (der kein Wissenschaftler war), weil es Konflikte mit den beteiligten Wissenschaftler/-innen gegeben hatte, da er bis dato an einer Hochschule unüblichen Managementmethoden verwenden wollte, um den Prozess zu organisieren. Damit hat er Widerstände hervorgerufen und gegenläufige Kräfte wirksam gemacht, die das *Moving* verzögerten - das für einen Fusionsprozess entscheidende *Defreezing* wurde vorübergehend zu einem *Freezing*.

Im Falle der Zürcher Fusion bemerkt Inderbitzin weiterhin, dass eine lang andauernde Phase des *Defreezing* riskant sei, weil sie den gesamten Betrieb einer Hochschule destabilisieren könne und weil damit das Risiko entsteht, dass der „Leistungsauftrag“ nicht mehr erfüllt wird. Wie auch andere Autor/-innen weist er darauf hin, dass die „Führung der Hochschule durch Rektor und Hochschulleitung [...] sich rückblickend als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Durchführung des Fusionsprozesses [erweist]“ (Inderbitzin 2012: 29).

Einen weiteren Hintergrund dieser Bemerkungen bildet die Verlagerung eines Fachbereichs, der Abteilung Chemie und biologische Chemie der Zürcher Hochschule Winterthur zur Hochschule Wädenswil in den Bereich Life Sciences (Biotechnologie, Lebensmitteltechnologie). Dies zog einen physischen Umzug nach sich und „löste erhebliche schulinterne und externe Diskussion in Medien und Politik aus und absorbierte längere Zeit viel Steuerungs- und Managementkapazitäten. Gleichzeitig galt es, ein Spannungsverhältnis zwischen zwei Hochschulen, die zukünftig unter dem Dach der ZHAW vereinigt werden sollten, zu überwinden.“ (Inderbitzin 2012: 32)

Als problematisch für den Zürcher Fall stellte sich zudem ein wechselnder politisch-institutioneller Rahmen heraus. Denn die Kantone haben seit Mitte der

1990er Jahre größeren Einfluss auf die Hochschulpolitik erhalten, von daher stand der Fusionsprozess „im Spannungsverhältnis von Bundesgesetzen und kantonalen Regelungen“ (Ebenda).

Im Oktober 2003 erfolgte der Beschluss des Fachhochschulrates Zürich, eine Zürcher Fachhochschule zu bilden. Es wurde ein Steuerungsausschuss gebildet, der den Prozess strategisch leitete und beaufsichtigte. In ihm waren zwei Mitgliedern des Fachhochschulrates vertreten, eine Vertreterin des Hochschulamtes sowie der Rektor der Zürcher Hochschule Winterthur, der im Mai 2005 designierter Gründungsrektor der im Entstehen begriffenen ZHAW wurde.

Zur Steuerung des Prozesses wurde ein Projektteam gebildet, es bestand aus den Rektoren der jeweiligen Hochschulen; die Zürcher Hochschule Winterthur entsandte die Leiter der vier Abteilungen Wirtschaft, Technik, Architektur und Angewandte Linguistik sowie ab Beginn des Jahres 2006 den Leiter des an der Zürcher Hochschule Winterthur neu gegründeten Departements Gesundheit (Inderbitzin 2012: 33).

2005, inmitten des *Movings* der Hochschulen, wurde der gesetzliche Rahmen wiederum revidiert. „Unter anderem wurde dabei der GSK-Bereich (Gesellschafts und Sozialwissenschaften) der Bundesgesetzgebung unterstellt und den Fachhochschulen die Möglichkeit eröffnet, (konsekutive) Master-Studiengänge anzubieten. Damit näherten sich die Fachhochschule in der Ausbildung von Studierenden den Universitäten vom Niveau der zu erwerbenden Studienabschlüsse an und konnten – mit der Ausnahme der Doktoratsstudien – gleichwertige Hochschulabschlüsse anbieten.“ (Inderbitzin 2012: 30)

Die Ziele des Projektes waren es, sicherzustellen, dass der *Support Staff*, die *Technostructure* und das *Operating Core* „fehlerfrei funktionieren“, dass ein „zweckmäßig organisiertes Arbeitsumfeld“ zur Verfügung steht, und dass „ein klarer, erkennbarer und konsequent in allen Bereichen umgesetzter Auftritt der ZHAW etabliert ist“ (Ebenda).

Aufgesetzt wurde der Prozess auf der sogenannten „ZHAW Hauptstudie“, deren Vorgaben zu berücksichtigen waren. Inderbitzen erläutert die Spannungsfelder: „Den Chancen, Teil einer der größten Mehrspartenfachhochschule der Schweiz zu sein, stand der Verlust der Autonomie als kleine und autonome Fachhochschule

entgegen. Es war aber ein klarer politischer Entscheid des obersten Organs der Zürcher Fachhochschule, den es umzusetzen galt und der die Organisation nachhaltig veränderte. Neben diesem top-down angestoßenen Veränderungsprozess gab es auch Bewegung in den einzelnen Hochschulen, die von unten – bottom-up – initiiert wurden oder die in der strategischen Ausrichtung einzelner Organisationseinheiten oder Teilschulen begründet waren.“ (Inderbitzin 2012: 34) Durch Allianzsysteme mit einzelnen unteren Organisationseinheiten hat das *Strategic Apex* das *Moving* durchgesetzt und durchgeführt.

Im kritischen Rückblick über den gesamten Prozess orientiert sich Inderbitzin in seinen Eckpunkten an den bisher genannten relevanten Faktoren für einen erfolgreichen Fusionsprozess: Es müssten „klare, verständliche und genügend detaillierte Konzepte für die anvisierte Veränderung“ entwickelt werden, trotzdem müsse man die Umsetzung der Konzepte flexibel handhaben. Es sei wichtig, „Schlüsselpersonen für Veränderungen“ zu gewinnen und zu motivieren. Der Prozess komme immer wieder ins Stocken, und es entstünden Enttäuschungen, die man überwinden müsse, aus Betroffenen des Prozesses müssten Beteiligte werden, die Leitung sollte „wahrheitsgetreu und transparent kommunizieren“ und „solide und konstruktive Beziehungen zu Behörden und Politik aufbauen“ (Inderbitzin 2012: 39).

E.3. Stiftungsuniversität Lüneburg (Leuphana)

Die Entstehung der Stiftungsuniversität Lüneburg ist ein besonderer Fall, weil hier Fachhochschulen und eine Hochschule miteinander verschmolzen worden sind. Dies wurde als Anlass genommen, anlässlich der Fusion die Überwindung institutioneller Grenzen zu fordern: „Der alte Dualismus Forschung versus Anwendung trägt nicht mehr. Wissenschaftliche Erkenntnisse entstehen an den Rändern von Forschung und Anwendung ebenso wie zwischen den Disziplinen. Die Grenzen zwischen Universität und Fachhochschule sind deshalb alles andere als trennscharf.“ (Müller-Böling 2004: 319)

Die Leuphana Lüneburg ist eine umstrittene institutionelle Neuerfindung einer Hochschule, auf sie trifft am deutlichsten zu, dass Fusionen Neugründungen gleichkommen können: „Die Annäherung von Fachhochschule und Universität be-

wegt sich zwangsläufig auf eine Integration zu, erstmals in Deutschland realisiert durch den Zusammenschluss in Lüneburg.“ (Ebenda)

Die eine Quellhochschule der Fusion war die frühere Pädagogische Hochschule Lüneburg, die 1978 in eine selbständige wissenschaftliche Hochschule mit Habilitationsrecht umgewandelt worden ist und 1989 in Universität Lüneburg umbenannt wurde. Am 1. Januar 2003 wurde die Universität zu einer Stiftung des öffentlichen Rechts, 2005 fusionierte sie mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen. Die neue Institution galt als Modelluniversität zur Umsetzung des Bologna-Prozesses in Deutschland. Moderiert wurde der Stiftungsprozess vom CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) in Gütersloh (vgl. Hener 2004).

Seit dem Beginn der Neuausrichtung im Jahr 2006 konnte der Haushalt der Universität um mehr als 5 Millionen Euro gesteigert werden, gleichzeitig stieg die Zahl der Bewerbungen pro Studienplatz und die Zahl der Doktoranden. Im Verlauf von 5 Jahren wurde allerdings die Studierendenzahl von 10.000 im Jahr 2005 auf etwa 6.700 im Jahr 2010 gesenkt. Als Grund für diese Entwicklung werden gestiegene Betreuungsanforderungen für die Studierenden und höhere Qualitätsansprüche der Universität angegeben.

Im Leuphana-College wird ein Bachelor-Studium in acht Fächern und zwei Lehramtsstudiengängen angeboten. Die Graduate School integriert Master- und Doktorandenprogramme. Außerdem existieren fachübergreifende Forschungszentren und eine Professional School für weiterbildende Studiengänge wie Unternehmenskooperationen.

Auch dieser Fusionsprozess rief Widerstände hervor, da im Falle von Lüneburg das *Defreezing* – neben der Neuorganisation und dem Neuzuschnitt einzelner Fachbereiche – auch die Überwindung disziplinärer Wissens- und Standesgrenzen bedeutete. In Reaktion auf diese Kritik soll ein Text von Detlef Müller-Böling hervorgehoben werden, der 2004 vier zentrale, erwünschte Effekte einer Hochschulfusion zusammengefasst hat (vgl. Müller-Böling 2004).

Durch eine Fusion entsteht ein „international wettbewerbsfähiges Forschungspotential“ indem eine 'Kritische Masse' gebildet wird, was bedeutet, dass durch das Ansteigen der Studierendenzahl und der Zahl der Forschenden und des damit verbundenen größeren Wettbewerbs sich die Chancen auf Spitzenleistungen erhöhen

würden.

Die *Leuphania* hat ihre Neugründung mit einer radikalen Umstellung auf den Bolognaprozess verbunden, also auf ein abgestuftes Lehrangebot. Der Anspruch dabei ist, ein „besseres Studium als die Mitbewerber anzubieten“ (Ebenda).

In Zahlen bedeutet dies: 2005, also vor der Fusion, gab es an der Fachhochschule rund 3.700 Studierende, die Universität Lüneburg hatte 7.117 Studierende, im Zuge des *Defreezing* wurden beide konvertiert, das bedeutet aufgelöst und neu zusammengesetzt. Somit entstand die kritische Masse eines *Operating Core* aus rund 200 Professor/-innen, etwa 190 wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen und 300 Mitarbeiter/-innen des *Support Staff* und der *Technostructure* (Zahlen nach Hoffmann 2010).

Neben dem bereits erwähnten Ziel, eine Modell-Universität im Bolognaprozess zu werden, sollte keine Differenzierung nach Hochschultypen vorgenommen werden, Promotionsstudiengänge aufgebaut und die Stärken beider Welten zusammengeführt werden: erwartet wurden anwendungsorientierte Lehr- und Forschungsstrukturen, die Lehrerausbildung in der Region Nordost-Niedersachsen weiterhin durchzuführen. Es gab aber auch Einsparauflagen, trotzdem sollte die neue Universität als Markenzeichen der Stadt Lüneburg dienen und über die Studierenden die Kaufkraft der Stadt stärken (vgl. Hoffmann 2010).

Der *Defreezing-Prozess* wurde derart gestaltet, dass zwar alte Studiengänge weiterliefen, aber auch neue eingeführt wurden. Weiterhin wurde ein von außen kommender Präsident eingesetzt, was – wie schon im Zürcher Beispiel – Widerstände und Kritik hervorrief, da auch er einen betriebswirtschaftlichen, aber keinen akademischen Hintergrund aufwies (er war Berater bei McKinsey). Es entstand eine neue „Marke“, nämlich die *Leuphana*. 2007 wurde daran anschließend ein neues Studienmodell mit entsprechender Titulierung eingeführt: Leuphana Bac, L., MS und L.

Alle zum WS 2005/2006 eingeführten Studiengänge wurden eingestellt und die Binnenstruktur reorganisiert, Fakultäten werden seit 2010 nach Forschungsperspektiven aufgebaut. Das Leitbild der Leuphana heißt: „Humanistisch – nachhaltig – handlungsorientiert“. Die Einzigartigkeit des Studienmodells wurde herausgestrichen, ein Lehrstuhl für „Nachhaltigkeitsethik“ sowie ein Lehrstuhl für „Didaktik

der Naturwissenschaften“ geschaffen.

Weiterhin wurde das Lehrangebot im Bereich Ingenieurwissenschaften und Informatik eingestellt, sowie vier neue Forschungsinitiativen gebildet, die somit auch neue Fachbereiche darstellten: Bildungswissenschaften, Management und unternehmerisches Handeln, Nachhaltigkeitswissenschaften, Kulturwissenschaften.

Dieses *Merging* der Strukturen wird in dem Text von Müller-Böling als innovative „Grenzüberschreitung“ rubriziert, als ein notwendiges Aufbrechen verkrusteter Strukturen. Ferner erwartet sich der Autor ein verbessertes Ausschöpfen des intellektuellen Potentials durch „Neue Offenheit“. Diese neue Offenheit sieht er durch die „konsequente Gestaltung von aufeinander aufbauenden Bachelor- und Master-Abschlüssen mit spezifischen Eingangsvoraussetzungen“ gegeben, die es erlauben würde, „verschiedenste Begabungen in einem Hochschulstudium zu fördern“ (Ebenda).

Im Falle der Stiftungsuniversität Lüneburg verläuft aber das *Refreezing*, der Schritt der institutionellen Befestigung nach dem *Moving*, problematisch – es treten Fiktionen auf, auch weil die hochgesteckten Erwartungen nur teilweise erfüllt werden konnten.

Ulrich Hoffmann, Professor für Wirtschaftsinformatik an der Leuphana, resümierte 2010 wie folgt: Es habe keine Zusammenführung der Stärken beider Hochschultypen stattgefunden, denn die Leuphana bleibe im Wesentlichen universitär geprägt, es seien faktisch keine Einsparungen im Verwaltungsbereich erkennbar, aber das Markenzeichen sei erhalten worden. Seit Beginn des *Mergers* hätten die Studierendenzahlen abgenommen, so dass weniger Kaufkraft in der Stadt ankomme. Zwar bestehe die Lehrerausbildung für die Region fort, es finde aber keine Differenzierung beim Zugang der Studierenden statt.

Auf Seiten der Lehrenden finde zwischen FH- und Uni-Professoren keine Unterscheidung hinsichtlich der Betreuung von Promotionen statt, der/die Betreuende muss allerdings in den letzten fünf Jahren auf dem jeweiligen Fachgebiet gearbeitet haben. Die Studieninhalte seien nicht spezifisch auf Fachhochschulen oder Universitäten hin ausgerichtet.

Das jeweilige Lehrdeputat beträgt für die FH-Professor/-innen 14 Semesterwo-

chenstunden, für die Universitätsprofessor/-innen lediglich 12 Semesterwochenstunden.

Hoffmann stellt fest, dass das Überleitungsverfahren für FH-Professor/-innen in Niedersachsen gescheitert ist. So gebe es faktisch keine Gleichstellung der Anwendungsorientierung, und bei Neueinstellungen würden nur noch habilitierte Kandidat/-innen zugelassen. Neuberufene weisen bei der Leuphana derzeit meist eine „exotische Profilierung“ auf (zumindest in der Perspektive des Wirtschaftsinformatikers Hoffmann).

Für das neue Studienmodell gab es eine Auszeichnung, aber keine Programmakkreditierung und keine Systemakkreditierung. Es gibt kaum Mobilität der Studierenden, da der Abschluss von anderen Hochschulen nicht anerkannt wird. Die Anerkennung durch Arbeitgeber erfolge nur teilweise. Die nachfolgende Zusammenfassung des Vortrags von Hoffmann folgt seinen Vortragsunterlagen und dem Protokoll der Jahrestagung des AKWI (vgl. Hoffmann 2010 und Protokoll der Jahrestagung AKWI 2010).

Die „Bologna-Orientierung“ der Stiftungsuniversität geht mit einem stark betriebswirtschaftlich orientierten Management der Lüneburger Universität einher, was negative Nebeneffekte hervorruft. Denn entsprechend der Analyse von Pruiken (2012) wird im Fall der deutschen Fusionen lehrorientierter Hochschulen die *Managerial Governance* nur teilweise gestärkt, wohingegen die *Academic Selfgovernance* nur teilweise geschwächt ist. Im Unterschied dazu sehen forschungsorientierte Fusionen (in Großbritannien Cardiff und Manchester University, in Deutschland das Karlsruhe Institut für Technologie) in der Regel eine deutlichere Stärkung der Managementebene und eine deutliche Schwächung der Selbstverwaltungsebene vor (vgl. Pruiken 2012: 174).

So wurde 2011 in Lüneburg der Vizepräsident der Universität erst im dritten Wahlgang durch die *Academic Selfgovernance* wiedergewählt. Dem ehemaligen McKinsey Berater wurde vorgeworfen, dass er persönliche Interessen mit beruflichen verbinde.

In dem ebenso kritisierten Auswahlverfahren wurden mehrere nichtöffentliche Wahlgänge durchgeführt. Schließlich einigte man sich darauf, dass die designierte Person Vizepräsident in Teilzeit werden soll. Er ist damit für die Akquise von Gel-

dern und Projekten zuständig, während ein weiterer Vizepräsident für die Administration verantwortlich zeichnet.

Transparency International berichtete 2012 darüber, dass die grundständige Verwaltung der Universität im Zusammenhang mit der wirtschaftsorientierten Umgestaltung durch eine Parallelverwaltung auf Präsidiumsebene faktisch entmachtet worden sei. Generell wird in dem, mittlerweile teilweise geschwärzten, Text über das Verschwinden oder Umgehen demokratischer Strukturen und Prozesse berichtet. So seien die für die Besetzung neuer Professuren zuständigen Berufungskommissionen extern eingerichtet und allein durch das Präsidium besetzt (vgl. Maset/Steinert 2012).

Diese Entwicklungen deuten darauf hin, dass der Prozess des *Refreezings* noch nicht abgeschlossen ist, da noch kein ausreichendes Gleichgewicht zwischen der akademischen Selbstverwaltung und dem Management der Hochschule erzielt worden ist.

E.4. Universität Duisburg-Essen (UDE)

Die Universität Duisburg-Essen (kurz: UDE) wurde am 1. Januar 2003 durch eine Fusion der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg und der Universität-Gesamthochschule Essen gegründet. Sie gehört mit rund 39.000 Studierenden aus 130 Nationen zu den – nach Studierendenzahlen – zehn größten deutschen Universitäten und verfügt über ein breites Fächerspektrum. Sie ist ein Zentrum der nanowissenschaftlichen und biomedizinischen Forschung sowie der Lehrerbildung in NRW und bietet insgesamt mehr als 100 Bachelor- und Masterstudiengänge an.

Die Fusion der Quelluniversitäten - beides Gesamthochschulen des 1970er Typs - wird in mehreren Texten des Fusionsrektors Lothar Zechlin reflektiert.¹ Der eine (vgl. Zechlin 2003) ist ein Abdruck seiner Rede zur Inauguration als Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen vom 19. November 2003. Er bewertet die

1 Anlässlich des zehnjährigen Jubiläums der Fusion wird im Dezember 2013 ein Tagungsband erscheinen und in Duisburg-Essen präsentiert. Leider war es nicht möglich, dass die Texte vorab zur Verfügung gestellt werden.

bereits erwähnten Prozesse des *Mergers* (Aufbau eines Managements der Hochschulen, Entwicklung strategischer Kompetenzen) positiv, da sich die Universität damit aus der Organisationsform einer *mittelbaren Staatsverwaltung* löse und einen *zivilgesellschaftlichen Charakter* erhalte.

Doch betont er zugleich sehr offen die „harten ökonomischen Interessen“, die mit diesem Prozess verbunden sind. „Hochschulmodernisierung ist Teil eines umfassenderen Konzeptes der Verwaltungsmodernisierung, das dazu dient, die Effizienz der Staatsverwaltung zu erhöhen. Nach dem Motto ‚Besser, Billiger, Mehr‘ sollen mit gleichbleibenden Mitteln mehr Leistungen oder aber dieselben Leistungen mit geringerem Ressourceneinsatz erbracht werden.“ (Zechlin 2003: 2) Der *Defreezing-Prozess* scheint also im vorliegenden Fall stark „fiskalpolitisch“ motiviert (erzwungen?) zu sein, was Zechlin zurückhaltend kommentiert, denn es scheint wohl keine Alternative dazu gegeben zu haben.

Besonderes Augenmerk legt Zechlin auf die „Psychologie des Wir und des Anderen“, mit der er damals offenbare Blockaden des *Defreezing-Prozesses* erklärt. Immerhin wurden ja im Fall der Universitäten Duisburg und Essen zwei Hochschulen fusioniert, die jeweils mit ihren Städten verknüpft waren und die, wie bei räumlich nahe liegenden Konglomerationen häufig, bisher ein (wenn auch unterschwelliges) Konkurrenzverhältnis ausgeprägt hatten. Zechlin: „Die Sozialpsychologie des ‚Wir‘ und die ‚Anderen‘ ist unübersehbar.“ (Zechlin 2003: 4)

Zechlin nahm den *Merger* zu dieser Zeit offenbar als äußerst labil wahr: „*Auch von der besonderen Problemlage wissensbasierter Organisationen können wir ein Lied singen. Die Leistungsfähigkeit von Universitäten hängt im besonderen Maße von dem individuellen Vermögen ihrer Wissenschaftler/-innen in der Lehre und in der Forschung ab. Wissen ist unser eigentliches Kapital!*“

Er befürchtete offenbar, dass Wissenschaftler/-innen die neue Konfiguration nicht akzeptieren und abwandern würden und dass diese Lücken nicht geschlossen werden könnten: „Um gute Leute, die auch von anderen Universitäten umworben werden, bei uns halten zu können, müssen wir ihnen klare Perspektiven bieten können.“ (Zechlin 2003: 4)

In seinem Rückblick auf den Fusionsprozess von 2013 nennt Zechlin zwei Erfolgskriterien einer Fusion: „Es geht nicht nur um die erfolgreiche organisationale Ver-

schmelzung in dem Sinne, dass in eine durcheinander gewirbelte Organisation am Ende wieder Normalität und Stabilität einkehrt ('Erfolg 1'), sondern der 'Merger' ist lediglich ein Mittel zur Erzielung höherer Leistungen in Forschung und Lehre ('Erfolg 2').“ (Zechlin 2013: 2)

Der Erfolg Nummer zwei, das eigentliche Ziel eines Mergers, die höheren Leistungen in Forschung und Lehre, ist ein Langfristeffekt, der zudem schwer zu messen ist. Zechlin setzt dabei auf die Synergien, die durch das Verschmelzen entstehen können – aber nicht müssen. „Viele Fusionen scheitern an dieser Komplexität“, merkt Zechlin an dieser Stelle an. Damit erhebt er das Erreichen des zweiten Ziels zum eigentlichen Gradmesser einer gelungenen Hochschulfusion.

E.5. Campus Tirol

In Österreich sind im Zuge der langwierigen und andauernden Universitätsreformen und -umbauten seit den 1990er Jahren aufgrund des Universitätsgesetzes von 2002 am 1.1.2004 drei Medizinfachbereiche aus ihrer Universität ausgegliedert und zur Medizinischen Universität erhoben worden (so sind die MedUnis Graz, Innsbruck und Wien entstanden).

Damit wurde mit einer jahrhundertealten Tradition, dass die Medizin Teil des klassischen Kanons einer Universität ist, gebrochen. Als Grund wird genannt, dass die hochtechnisierte und spezialisierte Disziplin der Medizin, die noch dazu mit entsprechenden Krankenhäusern und deren finanzieller Problematik verbunden sind, sich besser außerhalb eines Universitätsverbunds im Wettbewerb behaupten könne. Damit wird ein zur Fusion gegenläufiges Argument begründet, dass nämlich Spezialisierung im Wettbewerb zielführender sei als eine Fusion, durch die sich zwar Kosten reduzieren ließen, aber man für das Erreichen des zweiten Ziels, höhere Leistungen in Forschung und Lehre zu erreichen, auf Synergieeffekte setzen muss.

Die Medizin an der Universität hatte in Innsbruck eine lange Tradition. Bereits im Jahr 1307 wurde in Schwaz in der Nähe von Innsbruck ein Stadtspital eröffnet. Wegen des Bevölkerungswachstums in der Region wurden eigene Ausbildungs-

strukturen notwendig und dann auch aufgebaut. Das Gründungsdatum der Innsbrucker Universität liegt im Jahr 1674, dabei wurde auch eine medizinische Fakultät eingerichtet. Nach einer wechselvollen Geschichte, in der die Universität Innsbruck zweimal aufgelöst und wieder eröffnet wurde, datiert ihre zweite Gründung auf das Jahr 1869, ebenfalls mit einer medizinischen Fakultät. 2004 wurde diese schließlich ausgegründet und zu einer eigenständigen Universität erhoben.

Doch gibt es auch dazu wiederum eine Gegentendenz, der sogenannte „Campus Tirol“, ein Kooperationsverbund Tiroler Universitäten, die Synergien aufbauen wollen, um den „Hochschulstandort Tirol“ zu stärken. Dies bezieht sich etwa auf die gemeinsame Nutzung von Sach- und Forschungsinfrastruktur, auf Entwicklung innovativer und wettbewerbsfähiger Studienprogramme, auf hochschulübergreifende Studierendenprojekte und auf die Förderung von Nachwuchswissenschaftler/-innen (vgl. <http://www.uibk.ac.at/ipoint/blog/1111300.html>). Es handelt sich bei diesem Verbund um 33.000 Studierende, 6.300 Mitarbeiter/-innen, 3.000 Lehrbeauftragte und ein jährliches Budgetvolumen von 400 Mio. Euro.

Teilnehmende am Verbund sind: die fh gesundheit (FHG), die Fachhochschule Kufstein Tirol, die Kirchliche Pädagogische Hochschule Edith Stein (KPH-ES), das Management Center Innsbruck (MCI), die Medizinische Universität Innsbruck, die Pädagogische Hochschule Tirol (PHT), die Private Universität für Gesundheitswissenschaften, Medizinische Informatik & Technik (UMIT) und die Universität Innsbruck. Somit existiert auch für die ausgegründete MedUni Innsbruck und die Universität Innsbruck ein „gemeinsames Dach“.

E.6. Institutionelle Wandlungsprozesse = neues Wissen?

Obgleich das Motiv der Kostenreduktion für Hochschulfusionen ausschlaggebend ist, taucht ein weiteres Motiv in der Literatur auf: Das Bedürfnis nach Erneuerung, nicht einer organisatorischen Einheit in erster Linie, sondern nach Erneuerung des Wissens: intellektuelle Erneuerung. Thomas Heinze und Richard Münch fragen daher, „wie durch institutionelle Wandlungsprozesse neues Wissen in die Forschungspraxis integriert wird und auf diese Weise die Forschung intellektuell erneuert werden kann“ (Heinze/Münch 2012: 16).

Damit wird auf den Aspekt des Generierens von Wissen verwiesen, der in der Diskussion um Hochschulfusionen bislang eher unterbelichtet ist, weil das Hauptaugenmerk entweder auf die wirtschaftlichen Aspekte (Stichwort: Kostenreduktion) oder auf die Prozessdynamik (Stichwort: *Merger* und *Moving*) gelegt wird. Ein Fusionsprozess stellt aber nicht nur eine institutionelle und organisatorische Erneuerung dar, sondern er muss auch eine intellektuelle Erneuerung bedeuten (siehe Erfolg 2 bei Zechlin 2013). Somit stellen die Autoren die *Fähigkeit zur Erneuerung* in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen: „Wir fassen daher die Fähigkeit zur Kanonisierung neuen Wissens und die Fähigkeit zur Erweiterung des Disziplinargefüges unter den Begriff der Erneuerungsfähigkeit zusammen.“ (Heinze/Münch 2012: 16)

Dabei gehen sie von zwei Annahmen aus: Die erste rekuriert auf ein wiederkehrendes Motiv der Literatur zu Hochschulfusionen, nämlich dass im Verlauf des *Defreezing* ein Spannungsverhältnis von beharrenden und verändernden Kräften auftaucht. Heinze und Münch sehen darin ein generelles Merkmal von Forschung, das den Lewinschen Ansatz verdoppelt: „Forschung ist von einem fundamentalen Spannungsverhältnis zwischen innovativen und beharrenden Kräften geprägt. Es entsteht durch Akteure mit unterschiedlichen Interessen.“ (Heinze/Münch 2012b: 17)

In Fusionsprozessen werden organisatorische Einheiten ab- und aufgebaut. Bei der Erneuerung der Forschung spielen „sowohl der Aufbau als auch der Rückbau von Forschungskapazitäten eine wichtige Rolle“ (Heinze/Münch 2012: 16). Dieses

Wechselspiel lässt sich in eine Matrix (Abb. 10) eintragen, um Klarheit darüber zu gewinnen, wie diese Prozesse miteinander verknüpft sind und ob dabei Gesetzmäßigkeiten entstehen.

Abb. 10: Vier Prozesse der institutionellen Erneuerung im Hochschulwesen

Aufbau neuer Forschungs- kapazitäten	Ja	Aufschichtung	Verdrängung
	Nein	Umwandlung	Auflösung
		Nein	Ja
Rückbau vorhandener Forschungskapazitäten			

Quelle: Heinze/Münch 2012b:20

Unabhängig davon, ob die Attribuierung »heuristisch« für diese Matrix angemessen ist, stellt sie organisatorische Neukonfigurationen dar, die zur *Veränderung von Forschungsparadigmen* führen. Eine entsprechende Analyse – und ein entsprechender Prozessaufbau – von Fusionsprozessen könnte vielleicht das von Zechlin genannte Ziel 2 („Erzielung höherer Leistungen in Forschung und Lehre“) einer Fusion zur qualitativen Leitlinie eines Fusionsprozesses erheben. In der Matrix geht es um Veränderungen innerhalb von Forschungsparadigmen. Die Autoren geben dafür Beispiele aus der Wissenschaftsgeschichte:

Die *Entwicklung der Physikalischen Chemie in den USA* erfolgte als *Aufschichtung*, weil keine vorhandenen Forschungskapazitäten abgebaut worden sind, sondern einfach eine neue Forschungsrichtung hinzu kam, die einen intellektuellen Erneuerungsprozess der Chemie insgesamt bewirkt hat.

Als ein Beispiel für *Verdrängung* nennen die Autoren die *Molekularbiologie an der Universität Manchester*, die in mehreren aufeinander folgenden Prozessen der Auflösung und Aufschichtung den Fachbereich Biologie „erobert“ hat. Letztlich erfolgreich wurde dies vermittels der großbritannienweiten *Research Performance Indikatoren*, in denen die Molekularbiologie sich von 1986 bis 2001 deutlich verbesserte. Im Hintergrund dieses Prozesses standen Budgetkürzungen, und das Ranking in diesem Wettbewerb entscheidet über die Mittelvergabe einer Fakultät.

Die *Teilchenphysik am SLAC National Accelerator Laboratory* entstand in einem Prozess der *Aufschichtung und Umwandlung*, also durch einen Prozess, in dem sich zwei Momente überlagern und aufeinander folgen. Die SLAC war immer schon eine international führende Forschungseinrichtung der Teilchenphysik, und sie wurde in drei Phasen verändert, zuerst wurden Kapazitäten aufgestockt; diese wurden später umgewidmet.

Als Beispiel für *Auflösung und Umwandlung* nennen die Autoren die *Akademie der Wissenschaften der DDR*. „Nach der Auflösung der Trägerorganisation wurden im Zuge der WR-Evaluation 6 Institute ersatzlos geschlossen und 54 Institute aufgeliebert, umgegründet oder in bestehende Einrichtungen integriert.(...) Eine ganze Wissenschaftsorganisation wird durch formellen Beschluss geschlossen.“ (Heinze/Münch 2012: 29)

Diese Abwicklung und Komplettintegration eines ganzen Forschungsverbunds wird von den Autoren jedoch nicht als eine optimale Situation beschrieben. Denn sie schlussfolgern: „*Die Umwandlung der ostdeutschen Forschung ging somit auf Kosten der Erneuerungsfähigkeit westdeutscher Forschungseinrichtungen.*“ (Heinze/Münch 2012: 30)

Literatur

- Ambrosy, Rainer. 2006. *Neue Verwaltungsstruktur der Universität Duisburg-Essen: Fusion als Chance für Synergien und Innovationen?* HIS-Workshop „Kooperation von Hochschulverwaltungen: Synergieeffekte – Anspruch und Wirklichkeit“, 28.2.2006.
- Arnsmeier, Jörg. 2012. *Die ökonomische Bedeutung der Fachhochschule Nordhausen für die Region Nordthüringen*. Nordhausen.
- URL: http://www.regionalmanagement-nordhausen.de/_daten/mm_objekte/2013/03/30_0411_27510506.pdf. Letzter Zugriff: 12.02.2014.
- Battke, Kathleen/Cremer-Renz, Christa (Hrsg.). 2006. *Hochschulfusionen in Deutschland: gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern*. Bielefeld: Universitätsverlag Webler.
- Behm, Britta L. 2011. *Von „Vision“ bis „Untergangsszenario“ - Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008: Kontexte, Ziele, Management*. Arbeitspapier 142 des Centrums für Hochschulentwicklung, CHE. Gütersloh.
- Benz, Arthur. 1993. *Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den Ländern*, in: *Materialien zur Fortentwicklung des Föderalismus in Deutschland*, hrsgg. Akademie für Raumordnung und Landesplanung, Hannover, S. 116-144.
- Berthold, Christian et al. 2010. *Bewertung der ersten Phase des Hochschulpaktes 2020. Länderbericht Thüringen*, hrsgg. CHE Consult. Berlin.
- URL: http://www.che.de/downloads/HSP_I_TH_1304.pdf Letzter Zugriff am 31.01.2014.
- BMBF. 2012. *Bundesbericht Forschung und Innovation 2012*. Berlin/Bonn.
- BMBS (Hrsg.). 1995. *Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen*. Beschluss der Ministerkonferenz für Raumordnung vom 8. März 1995. Bonn
- Braun, Dietmar. 2012. *Die Förderung wissenschaftlicher Innovationen an Schweizer Universitäten*. In: Heinze, Thomas/Krücken Georg (Hrsg.): *Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung*, S. 65-100. Wiesbaden: Springer VS.

CDU Thüringen. 2013. *Bildungsland Thüringen. Beständig. Chancenreich. Leistungstark*. Beschluss des 29. Landesparteitages der CDU-Thüringen am 23.11.2013.

URL: http://www.epenportal.de/core/files/magazin/file/945G-2013_11_-2013_11_23_Beschluss_29LPT_Bildungspapier.pdf. Letzter Zugriff: 11.02.2014.

Eberhardt, Daniela (Hrsg.). 2012. *Like it – lead it – change it. Führung im Veränderungsprozess*. Berlin – Heidelberg: Springer.

Erhardt, Klaudia et al. 2010. Struktur und Ausstattung der mitteldeutschen Hochschullandschaft in: Pasternack (Hrsg.) *Relativ prosperierend. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen: Die mitteldeutsche Region und ihre Hochschulen*. Leipzig, S. 44-65.

ExperConsult. 2011. *Regionalwirtschaftliche Bedeutung der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und zukünftige Einbindung in die strategische Entwicklung der Region*. Studie im Auftrag der Hochschule Bonn-Rhein-Seig, in Zusammenarbeit mit der Kreissparkasse Köln und dem Rhein-Sieg-Kreis. Dortmund.

Expertenkommission Funktional- und Gebietsreform. 2013. *Abschlussbericht*.

URL:

<http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tsk/mp/gutachten.pdf>.

Letzter Zugriff: 31.01.2014.

Geppert, Kurt/Vesper, Dieter. 2006. *Hauptstadtrolle Berlins: Wirtschaftlich ein Gewinn, fiskalisch ein Verlust*, in: Wochenbericht des DIW Berlin, 6/2006, Berlin.

diess. 1997. Zur regionalwirtschaftlichen Bedeutung der Berliner Hochschulen. Gutachten, hrsgg. vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung Berlin.

Grözinger, Gerd. 2004. *Zur Neuordnung der Hochschulfinanzierung in Deutschland: Föderalismusreform plus Akademikerabgabe*. In: die hochschule 2/2004, S. 122-136.

Grözinger, Gerd/Tarazona, Mareike. 2009. *Teilhabe durch Ausbau der Studienplatzkapazitäten und Qualitätssteigerung der akademischen Ausbildung*. Gutach-

-
- ten für die Bundestagsfraktion von Bündnis 90/Die Grünen, in: Discussion Paper Nr. 21 hrsgg. vom Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg.
- Hener, York. 2004. *Fusionsprozess Neue Universität Lüneburg - Zwischenbilanz*, Vortrag GEW – Sommerschule 2004, 31.8.2004,
- URL: http://www.che.de/downloads/vortrag_sylt_040831_yh.pdf. Letzter Zugriff: 23.01.2014.
- Harman, Grant/Harman, Kay. 2003. *Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience*. In: Tertiary Education and Management, 9/1: S. 29-44.
- Hechler, Daniel/Pasternack, Peer. 2012. *Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung*. Sonderband »die hochschule - Journal für Wissenschaft und Bildung« 2012, hrsgg. vom Institut für Hochschulforschung. Halle-Wittenberg.
- Heimpold, Gerhard. 2011. *Clusterpolitiken in Bayern und Thüringen: Förderpraxis nimmt wenig Rücksicht auf theoretische Vorbehalte*. In: Wirtschaft im Wandel, 17. Jg. Heft 10, S. 356-363.
- Heinze, Thomas/Krücken Georg (Hrsg.). 2012. *Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung*, Wiesbaden: Springer VS.
- Heinze, Thomas/Krücken Georg. 2012a. *Einleitung*. In: diess. (Hrsg.). 2012. *Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung*, S. 7-13. Wiesbaden: Springer VS.
- Heinze, Thomas/Münch Richard. 2012. *Intellektuelle Erneuerung der Forschung durch institutionellen Wandel*. In: Heinze/Krücken. (Hrsg.). 2012. *Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung*, S. 15-38. Wiesbaden: Springer VS.
- Himpele, Klemens. 2010. *Die Umsetzbarkeit der Schuldenbremse in den Ländern*. Studie im Auftrag der Fraktionsvorsitzendenkonferenz der LINKEN. Wien.
- Hochschulstrukturkommission des Landes Brandenburg. 2012. *Abschlussbericht*. Potsdam.

-
- URL: http://www.mwfk.brandenburg.de/media_fast/4055/Bericht_Endfassung.pdf. Letzter Zugriff: 31.01.2014.
- Hoff, Benjamin-Immanuel. 2002. *Länderneugliederung. Ein Modell für Ostdeutschland*. Stadtforschung aktuell Bd. 85. Leverkusen.
- ders. 2001. *Hochschulfinanzausgleich – ein Weg zur Neuordnung der Hochschulfinanzen?* In: ders./Sitte, Petra (Hrsg.). *Politikwechsel in der Wissenschaftspolitik*, Berlin, S. 171-187.
- Hoffman, Ulrich. 2010. *Fusion Universität Lüneburg. 5 Jahre danach*. Vortrag AKWI Jahrestagung (Arbeitskreis Wirtschaftsinformatik an Fachhochschulen), Wildau, Pdf
- Huber, Andreas/Bergmann, Tobias. 2003. *Jede Fusion braucht eine Vision. Public Merger. Fusionen im öffentlichen Sektor*. In: *Verwaltung und Management* 9/6, S. 304-307.
- Inderbitzin, Werner. 2012. *Hochschulfusion als Veränderungsprozess. Die Zusammenführung von vier unabhängigen Hochschulen zur Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW*. In: Eberhardt (Hrsg.). 2012. *Like it – lead it – change it. Führung im Veränderungsprozess*, S. 27-39. Berlin – Heidelberg: Springer.
- In der Smitten, Susanne/Jaeger, Michael. 2012. *Ziel- und Leistungsvereinbarungen als Instrument der Hochschulfinanzierung*. In: *HIS-Forum Hochschule*, Jg. 2012, Nr. 16.
- Initiative Mitteldeutschland. 2002. *Agenda der Länder Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen für eine attraktive Region im Herzen Europas*.
- URL: <http://www.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Files/Agenda.pdf>. Letzter Zugriff: 12.02.2014.
- Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. 2010. *Kooperation der Hochschulen im Bereich Wirtschaftswissenschaften in der Metropolregion Stuttgart*. Abschlussbericht an die IHK Reutlingen und die IHK Stuttgart. Tübingen.
- Institut für Wirtschaftsforschung Halle. 2009. *Entwicklung des Fachkräftebedarfs in*

Thüringen bis 2015. Sonderheft 2/2009. Halle (Saale).

Kirchgeorg, Manfred/Wurpts, Klaus. 2011. *Die Wettbewerbsfähigkeit Mitteldeutschlands – Statusbericht und Handlungsansätze. Endbericht.*

URL:

http://www.mitteldeutschland.com/uploads/media/HHL_Mitteldeutschland_online_2_01.pdf. Letzter Zugriff: 12.02.2014.

Kleffner, Heiner. 2005. *Die Fusion der Universitäten Duisburg und Essen – ein Werkstattbericht.* In: Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung, Kooperation, Verbund, Fusion: Modischer Trend oder finanzieller Zwang? Weimar.

König, Karsten. 2010. *Zwischen institutioneller Autonomie und Bundespolitik. Hochschulsteuerung in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.* In: Pasternack (Hrsg.) Relativ prosperierend. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen: Die mitteldeutsche Region und ihre Hochschulen. Leipzig, S. 66-108.

Koth, Harald. 2013. Zehn Jahre Initiative Mitteldeutschland. LVZ-Online.

URL: <http://www.lvz-online.de/f-Download-d-file.html?id=2704>. Letzter Zugriff: 12.02.2014.

Kremkow, René/Pastohr, Mandy. 2009. *Berufsakademien: Unterschätztes Erfolgsmodell tertiärer Bildung? Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des dualen Berufsakademiestudiums am Beispiel Sachsen.* In: die hochschule 2/2009, S. 71-86.

Krücken, Georg. 2012. *Beitrag zur Perspektivendiskussion.* In: Gesellschaft für Hochschulforschung (Hrsg.). Wissenschaft als Beruf – heute. Perspektiven des akademischen Nachwuchses in der Wissensgesellschaft. Abstractband zur 7. Jahrestagung der GfHf in Wien, vom 9. bis 11. Mai 2012, S. 11-12.

Kultusministerkonferenz. 2012. *Vorausberechnung der Studienanfängerzahlen 2012-2025. Erläuterung der Datenbasis und des Berechnungsverfahrens.* Dokumentation Nr. 197.

Lewin, Kurt. 1947. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change.* In: Human Relation 1/5: S.

Maset, Pierangelo/Steinert, Daniela. 2012. *Imperiale Ökonomie an Hochschulen: Das Beispiel „Leuphana“*. In: Transparency International, Scheinwerfer 56/2012, S. 12.

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung Nordrhein-Westfalen. 2013. *Referentenentwurf zum Hochschulzukunftsgesetz*.

URL:

<http://www.wissenschaft.nrw.de/hochschule/hochschulrecht/hochschulzukunftsgesetz/>. Letzter Zugriff: 20.02.2014.

Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organisations, A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Moog, Horst/Federbusch, Kerstin. 2003. *Medizinische Forschungszentren. Organisation und Ressourcenplanung*. In: Hochschulplanung Bd. 164 hrsgg. HIS GmbH, Hannover.

Müller-Böling, Detlef. 2004. *Vier gute Gründe für die Fusion. Mitarbeiter wie Studierende profitieren vom Zusammenschluss aus Fachhochschule und Universität*. In: Landeszeitung für die Lüneburger Heide. 14.9.2004.

URL: http://www.che.de/downloads/4gutegruende_lz_140904.pdf; Letzter Zugriff: 02.11.2013.

ders. 2004a. *Humboldts Erbe neu denken*. In: Frankfurter Rundschau, 3.4.2004, S. 31

Pasternack, Peer. 2013. *Regionale Hochschulkooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen*. In: ders. (Hrsg.). *Regional gekoppelte Hochschulen. Der Beitrag von Forschung und Lehre für demografisch herausgeforderte Regionen*, HoF-Handreichungen 2. Beiheft „die hochschule“ 2013, S. 19-22.

ders. 2010. *Relativ prosperierend. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen: Die mitteldeutsche Region und ihre Hochschulen*. Leipzig.

Pavel, Ferdinand. 2013. *Berliner Universitäten als Wirtschaftsfaktor. Die regional-ökonomischen Effekte der Berliner Universitäten*, hrsgg. DIW econ GmbH.

URL: http://www.diw-econ.de/de/downloads/DIWecon_Wirtschaftsfaktor_Berliner_Unis_v1_0.pdf. Letzter Zugriff: 31.01.2014.

Pruisken, Insa. 2012. *Institutionelle Erneuerung durch Fusion? Vergleich von Hochschulfusionen in Deutschland und Großbritannien*. In: Heinze/Krücken. (Hrsg.). 2012. *Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung*, S. 157-186. Wiesbaden: Springer VS.

Ramelow, Bodo/Troost, Axel. 2007. *Föderalismusreform II für Einstieg in Entschuldung und nationalen Bildungspakt nutzen*. Positionspapier zur Klausur der Kommission zur Modernisierung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen. Kommissions-Drucksache 047. Berlin.

Redaktion Das Hochschulwesen. 2004. *Fusion in Lüneburg – Modell für Deutschland?* In: Das Hochschulwesen. Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik, Heft 5/2004.

Remdisch, Sabine. 2007. *Hochschulfusion Lüneburg – Erfahrungsbericht und Ergebnisse einer prozessbegleitenden Evaluationsstudie* – Vortrag auf der 13. Wissenschaftliche Fachtagung für Angewandte Wirtschaftspsychologie, Osnabrück, 2.-3. Februar 2007.

Rieger, Franz Herbert. 2012. *Stellungnahme zur Drucksache 5/8895 „Perspektiven der Berufsakademie Sachsen bis zum Jahr 2030“*. Manuskript zur Anhörung im Sächsischen Landtag am 10.09.2012.

Roland Berger Strategy Consultants. 2011. *Trendatlas. Endbericht im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie*.

URL: http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmwta/microsoft_word_-_110727_master_gesamt_final_korrig_27072011.pdf. Letzter Zugriff am 31.01.2014.

Rosenfeld, Martin/Franz, Peter/Roth, Diana. 2005. *Was bringt die Wissenschaft für die Wirtschaft in einer Region? Regionale Innovations-, Wachstums- und Einkommenseffekte von öffentlichen Hochschulen und Forschungseinrichtungen am Beispiel der Region Halle*. Schriften des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle, Band 18. Baden-Baden.

-
- RPG Nordthüringen. 2012. *Regionalplan Nordthüringen*, in: Thüringer Staatsanzeiger Nr. 44/2012 vom 29.10.2012.
- Sächsischer Landtag. 2012. *Stenografisches Protokoll der Anhörung durch den Ausschuss für Wissenschaft und Hochschule, Kultur und Medien über „Perspektiven der Berufsakademie Sachsen bis zum Jahr 2030“ am 10.09.2012*.
- Scharpf, Fritz W./Benz, Arthur. 1994. *Kooperation als Alternative zur Neugliederung? Zusammenarbeit zwischen den norddeutschen Ländern*, Baden-Baden.
- Schmillen, Achim/Stüber, Heiko. 2014. *Lebensverdienste nach Qualifikation: Bildung lohnt sich ein Leben lang*. IAB-Kurzbericht, 01/2014, Nürnberg.
- Schubert, Torben/Kroll, Henning. 2013. *Endbericht zum Projekt „Hochschulen als regionaler Wirtschaftsfaktor“*. Im Auftrag von Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und unterstützt durch das Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft des Landes Sachsen-Anhalt. Karlsruhe.
- Statistisches Bundesamt. 2012. *Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen 2010*. Fachserie 11, Reihe 4.3.
- Steinmann, Wulf. 2000. *Fusionen an der Universität*. In: Beiträge zur Hochschulforschung 1/2-2000, S. 62-68
- Stoetzer, Matthias-Wolfgang/Krähmer, Christian. 2007. *Regionale Nachfrageeffekte der Hochschulen – Methodische Probleme und Ergebnisse empirischer Untersuchungen für die Bundesrepublik Deutschland*. In: Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung 06/2007.
- Strauf, Simone/Behrendt, Heiko. 2006. *Regionalwirtschaftliche Effekte der Hochschulen im Kanton Luzern*. Hrsgg. vom Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen.
- TMBLV. 2012. *Antwort auf die Kleine Anfrage über Hochschulentwicklungsplan, Rahmenvereinbarung III und Mittelverteilungsmodell KLUG-2012 – Teil 1*, LT-Drs. 5/4235.
- dass. 2011a. *Landesentwicklungsprogramm LEP 2025. Kulturlandschaft im Wandel: Herausforderungen annehmen, Vielfalt bewahren, Veränderungen gestalten*. 1. Entwurf. Erfurt.

dass. 2011. *Demographiebericht 2011*. Bevölkerungsentwicklung des Freistaats Thüringen und seiner Regionen. Erfurt.

TMBWK. 2013. *Zwischenbericht zur Erarbeitung eines Konzepts zur strategischen Entwicklung der Thüringer Hochschulen bis 2020*. Manuskript.

dass. 2013a. *Strategische Entwicklung der Thüringer Hochschulen*. Unveröffentlichte Kabinettsvorlage.

dass. 2012. *Antwort auf die Kleine Anfrage über Hochschulentwicklungsplan, Rahmenvereinbarung III und Mittelverteilungsmodell KLUG-2012 – Teil 2*, LT-Drs. 5/4150.

dass. 2012a. *Antwort auf die Große Anfrage über Berufsakademien, Hochschulen und Hochschulentwicklung in Thüringen*, LT-Drs. 5/4893.

dass. 2012b. Evaluierung des Landesprogramms „ProExzellenz“ (2008-2011).

URL:

https://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbwk/wissenschaft/forschung/2013/evaluierungsbericht_proexzellenz_i.pdf. Letzter Zugriff am 31.01.2014.

dass. 2007/2008. *Thüringer Programm zur Umsetzung des Programms HOCHSCHULPAKT 2020*.

URL:

https://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbwk/wissenschaft/hoch-schulentwicklung/th_ringer_programm_hsp-2020_2007-2010.pdf. Letzter Zugriff am 31.01.2014.

TMF. 2013. *Mittelfristiger Finanzplan für die Jahre 2013 bis 2017*.

URL: http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tfm/berichte/mittelfristige_finanplanung_th_2013-2017.pdf. Letzter Zugriff am 10.02.2014.

TMSFG. 2014. *Berechnung des Bedarfs an Altenpflegefachkräften in Thüringen in Perspektive 2030*.

URL:

http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmsfg/stabsstelle/fachkraeftestudie_pflege_2030_2014-02-20.pdf. Letzter Zugriff am 10.02.2014.

TMWAT. 2011. *Wachstum mitten in Europa. Wirtschaftsbericht 2011.*

URL: <https://www.thueringen.de/de/publikationen/pic/pubdownload1307.pdf>. Letzter Zugriff am 10.02.2014.

dass. 2011a. *Trendatlas 2020. Thüringer Akteure berichten.*

URL: <http://www.deutschlandsstarkemitte.de/de/publikationen/pic/pubdownload1349.pdf>. Letzter Zugriff am 10.02.2014.

TMWK. 2004. *Empfehlungen der Expertenkommission Wissenschaftsland Thüringen.* Erfurt.

dass. 2001. *Thüringer Landeshochschulplan.*

URL: http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/struktur/docs/TH03_Landeshochschulplan.pdf. Letzter Zugriff am 31.01.2014.

Velsing, Paul. 2004. *Innovationspotenziale in Westfalen. Regionalwirtschaftliche Effekte der westfälischen Forschungsstandorte.* In: Schriftenreihe der Stiftung Westfalen-Initiative. Münster.

Vesper, Dieter. 2012. *Politische Zielkonflikte bei der Umsetzung der Schuldenbremse auf Bundes- und Länderebene.* In: Studien der Rosa-Luxemburg-Stiftung. Berlin.

Weber, Wolfgang. 2009. *Hochschulfusionen als strategische Maßnahme: Nutzung von Ergebnissen der Fusionsforschung.* In: Wrona, Thomas (Hrsg.), *Strategische Managementforschung*, S. 129-148. Wiesbaden: Gabler.

Webler, Wolff-Dietrich. 2013. *Was macht die UAMR als Modell strategischer Partnerschaft so attraktiv?* In: *Forschung*, Heft 1+2/2013, S. 31-36.

ders. 2004. *Die Fusion von Fachhochschule und Universität – Ein Modell für die Hochschulentwicklung in der Bundesrepublik? Lehren aus der nationalen und internationalen Hochschulentwicklung und Rückschlüsse auf den Fusionsprozess in Lüneburg.* In: Cremer-Renz /Donner (Hrsg.): *Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte. Beiträge zu einer Vortragsreihe anlässlich der Fusion von Fachhochschule Nordostniedersachsen und Universität Lüneburg*, S. 9-30. Bielefeld: Universitätsverlag Webler.

Wissel von, Carsten. 2010. *Sozioökonomische Rahmenbedingungen*, in: Pasternack

-
- (Hrsg.) Relativ prosperierend. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen: Die mitteldeutsche Region und ihre Hochschulen. Leipzig, S. 26-43.
- ders. 2010a. *Die Hochschulen in regionalen Innovationsstrukturen*, in: Pasternack Pasternack (Hrsg.) Relativ prosperierend. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen: Die mitteldeutsche Region und ihre Hochschulen. Leipzig, S. 459-505.
- Wissenschaftlicher Parlamentsdienst des Abgeordnetenhauses von Berlin. 1998. *Gutachten über die Rechtmäßigkeit eines Staatsvertrags, welcher den zwischen den Schweizer Kantonen bestehenden Vereinbarungen über Hochschulbeiträge entsprechen würde*. Berlin.
- Wissenschaftsrat. 2014. *Basisdaten Hochschulen/Forschungseinrichtungen in Deutschland*. Stand: 22.01.2014.
- URL: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/Basisdaten.pdf#page=1&zoom=100,0,849>. Letzter Zugriff: 31.01.2014.
- ders. 2014a. *Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Berufsakademie Sachsen*. WR-Drs. 3643-14.
- ders. 2013. *Stellungnahme zur weiteren Entwicklung der Universitätsmedizin der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*. WR-Drs. 3258-13.
- ders. 2013a. *Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Sachsen-Anhalt*. WR-Drs. 3231-13.
- ders. 2013b. *Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems*. WR-Drs. 3228-13.
- ders. 2013c. *Empfehlungen zur Entwicklung des dualen Studiums*. Positionspapier.
- ders. 2013d. *Institutionalisierung hochschulischer Qualifikationen in den Gesundheitsberufen – Beispiele und Erfahrungen*. Bericht über die Podiumsdiskussion vom 13.09.2013.
- URL: http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/Teil_2-Podium_1.pdf Letzter Zugriff am 25.02.2014.
- ders. 2012. *Empfehlungen zu hochschulischen Qualifikationen für das Gesundheitswesen*. WR-Drs. 2411-12.

-
- ders. 2011. *Stellungnahme zur Weiterentwicklung der Universitätsmedizin in Hamburg*. WR-Drs. 1016-11.
- ders. 2011a. *Stellungnahme zur Klassik Stiftung Weimar*. WR-Drs. 1242-11.
- ders. 2010. *Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen*. WR-Drs. 10387-10.
- ders. 2010a. *Empfehlungen zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem*. WR-Drs. 10031-10.
- ders. 2010b. *Stellungnahme zur weiteren Entwicklung der Universitätsmedizin in Jena*. WR-Drs. 9665-10.
- ders. 2007. *Allgemeine Empfehlungen zur Universitätsmedizin*. WR-Drs. 7984-07.
- ders. 2006. *Stellungnahme zur rechtlichen Neustrukturierung der Universitätsmedizin an der Friedrich-Schiller-Universität Jena*. WR-Drs. 7576-06.
- ders. 2004. *Stellungnahme zur Stiftung Weimarer Klassik und Kunstsammlungen*. WR-Drs. 6170-04.
- ders. 2004a. *Stellungnahme zur Universität Erfurt*. WR-Drs. 6125-04.
- ders. 2000. *Stellungnahme zur Aufnahme der Fachhochschule Nordhausen in das Hochschulverzeichnis des Hochschulbauförderungsgesetzes*. WR-Drs. 4559-00.
- ders. 1996. *Empfehlungen zur weiteren Entwicklung der verwaltungsinternen Fachhochschulen*. WR-Drs. 2451-96.
- ders. 1993. *Stellungnahme zur weiteren Entwicklung der Medizinischen Fakultät der Universität Jena*. WR-Drs. 1343-93.
- Zechlin, Lothar. 2013. *Die Fusion der Universität Duisburg – Essen. Ein Rückblick*. URL: <http://www.wissenschaftsmanagement-online.de/converis/artikel/2101;jsessionid=002dd2318cda784272aac02bb685>. Letzter Zugriff: 23.01.2014.
- ders. 2007. *Managing a University Merger in a Post-Industrial Context (the Ruhrgebiet)*. In: Harding et al (Hrsg.). *Bright satanic mills. Universities, regional development and the knowledge economy*. S. 197-2011. Hampshire/Burlington: Ashgate.

-
- ders. 2006. *Fusionen managen*. Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer.
URL: <http://www.wissenschaftsmanagement-online.de/converis/artikel/76>. Letzter Zugriff: 23.01.2014.
- ders. 2003. *Hochschulfusion als Management von Differenz. Rede zur Inauguration als Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen*, 19. November 2003
URL: https://www.uni-due.de/imperia/md/content/politik/zechlin/hochschulfusion_als_management_von_differenz.doc.pdf. Letzter Zugriff: 23.01.2014.

Die Autoren

Prof. Dr. Benjamin-Immanuel Hoff ist Sozialwissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter der MehrWertConsult – Politikberatung und Organisationsentwicklung (MWC). Dem Abgeordnetenhaus von Berlin gehörte er von 1995 bis 2006 als Mitglied an, dem Senat von Berlin zwischen 2006 und 2011 als Staatssekretär.

Die Alice-Salomon-Hochschule Berlin berief ihn 2010 zum Honorarprofessor, an der School of Law, Politics and Sociology der University of Sussex ist er Fellow.

Christian Schaft, M.A. ist Student der Kommunikationsforschung und politischen Kommunikation an der Universität Erfurt. Bis Februar 2014 war er Sprecher der Landesstudierendenvertretung Konferenz Thüringen. Darüber hinaus engagiert er sich als studentischer Vertreter im Senat der Universität Erfurt und im Fakultätsrat ihrer philosophischen Fakultät.

Dr. Sebastian Reinfeldt ist Politikwissenschaftler und arbeitet in der Erwachsenenbildung. Seine Forschungs- und Publikationsschwerpunkte liegen neben der Hochschulentwicklung insbesondere in Demokratietheorie, Sozialpolitik sowie der Populismusforschung. Er lebt und arbeitet in Wien.