



Landesverband Wissenschaftler in Bayern (LWB) c/o Bernhard Emmer  
Fakultät für Physik der LMU · Edmund-Rumpler-Str. 9 · 80939 München

Bernhard Emmer  
Sprecher

Telefon +49 (0)89 2180-71398  
Telefax +49 (0)89 2180-99-  
71398

E-Mail: [emmer@lmu.de](mailto:emmer@lmu.de)

An das

Büro des Wissenschaftsausschusses des  
Bayerischen Landtags

- Per E-Mail -

München, den 02.10.2020

Sehr geehrter Herr Vorsitzender, lieber Herr Brannekämper,

für die Möglichkeit, den Wissenschaftsausschuss durch die Beantwortung des Fragenkatalogs unterstützen zu können, möchten wir uns sehr herzlich bedanken. Wir kommen dieser Bitte sehr gerne nach. Wir hoffen, mit unseren Antworten und Vorschlägen zur Hochschulnovelle mit dazu beitragen zu können, unsere Hochschulen in noch effizientere, erfolgreichere, modernere Einrichtungen zum Wohle unserer Gesellschaft und des Freistaats Bayern umzugestalten.

Da die Fragen sehr umfangreich sind, haben wir eine kurze Zusammenfassung der Punkte, die uns besonders wichtig erscheinen, erstellt. Sie befindet sich in Anlage 1.

In Anlage 2 finden Sie die ausführliche Beantwortung aller Fragen.

Für Rückfragen stehe ich jederzeit gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Bernhard Emmer  
Sprecher des LWB

# Anlage 1

## Kurze Zusammenfassung der Stellungnahme des Landesverbands Wissenschaftler in Bayern zur Anhörung im Hochschulausschuss am 14.10.2020

Diese Anlage fasst die Antworten und Vorschläge zusammen, die uns besonders wichtig erscheinen:

### 1. Einbindung der Hochschulangehörigen

Die Möglichkeiten für die Hochschulangehörigen, sich an der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung aktiv zu beteiligen, wurde durch die Schwächung der Gremien bereits bei der letzten Hochschulreform zugunsten einer Stärkung der Leitungen massiv beschnitten, was teilweise zu Frustration und innerer Emigration geführt hat. Nach unserer breiten Beobachtung findet durch die Gremien keine Blockade oder auch nur wesentliche Verlangsamung von Prozessen in nennenswertem Umfang statt, manche Entscheidung liegt dafür auch sehr lange bei Leitungspersonen.

Gerade erst hat sich bayernweit in der Corona-Krise die vertrauensvolle Zusammenarbeit – nicht nur im Hochschulbereich, sondern auch in den Unternehmen – sehr bewährt. Auch in der Vergangenheit war zum Beispiel die Gremieneinbindung für den Erfolg der LMU in der Exzellenzinitiative und damit auch Ihrer erfolgreichen Umgestaltung ein wesentliches Element. Gerade kreative Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter/-innen auf vielfältige Weise.

Wir halten deshalb eine verstärkte, adäquate, strukturell abgesicherte Einbindung der demokratisch legitimierten Vertreter/-innen für absolut unverzichtbar. Diese Beteiligung schließt die selektive Durchsetzung von Einzelinteressen aus und hilft, Fehlentscheidungen zu vermeiden. Sie sichert die Spitzenposition der bayerischen Hochschulen und baut sie weiter aus.

### 2. Körperschaft

Aktuell sind die bayerischen Hochschulen sowohl Körperschaften des öffentlichen Rechts als auch staatliche Einrichtungen. Sie genießen weitgehend viele Vorzüge beider „Welten“: Mittel sind übertragbar, Stellen lassen sich umwandeln. Globalhaushalt oder die Bauherrenschaft lassen sich auch jetzt übertragen. Neben vielen anderen Nachteilen einer Umwandlung in Vollkörperschaften seien hier nur einige umrissen: Als „Nur“-Körperschaften müssten die 31 Hochschulen dezentral die Umsetzung von Personal- und Mittelverwaltung vom Freistaat komplett übernehmen. Die Übertragung von Grundstücken müsste in jedem einzelnen Fall durch ein Gesetz geregelt werden. Es stellt sich auch die Frage nach der Kontrolle von hoheitlichen Aufgaben wie einem bayernweiten, adäquaten Bildungsangebot im Sinne vergleichbarer Lebensbedingungen. Der Umstellungsprozess würde den Hochschulbereich über viele Jahre lahmlegen. Es bestehen auch massive

Bedenken, die Personalhoheit auf den Hochschulrat oder die Hochschulleitung allein ohne die Schutzfunktion des Freistaates zu übertragen, gerade angesichts massiv beschnittener Personalvertretungsrechte. Dies sind nur einige unserer Bedenken.

Bei der Umwandlung von Hochschulen in Körperschaften überwiegen die Nachteile in extremer Weise die Vorzüge. Wir lehnen daher eine Vollumwandlung von Hochschulen in Körperschaften mit Nachdruck ab.

### **3. Mittelbau, Nachwuchsförderung**

Der Mittelbau trägt wesentlich zum Erfolg der bayerischen Hochschulen in Forschung und Lehre bei. Die Stellung der Qualifikand/-innen ist durch lange Zeiten der beruflichen Unsicherheit und vor allem auch durch extreme Abhängigkeit oft von einzelnen Personen gekennzeichnet. Schutzmechanismen sind nur in Ansätzen vorhanden. Es fehlt bei befristetem wie entfristetem Personal eine durchdachte Personalentwicklung. Ansätze wie z.B. Dauerstellen für Daueraufgaben, Karrierezentren, frühere Sicherheit (z.B. durch früheres Tenure Track), verstärkte Personalvertretungsrechte und bessere Familienfreundlichkeit sind unverzichtbar.

### **4. Unternehmerische Hochschule**

Eine Ausrichtung der Hochschulen nach rein unternehmerischen Gesichtspunkten widerspricht unseres Erachtens dem Wesen und Charakter von Hochschulen sowie der Wissenschaftsfreiheit. Auch Forschung in Gebieten, deren ökonomischer Nutzen nicht sofort sichtbar ist, ist nötig für unsere Kultur; oft stellt sich erst viel später heraus, dass Forschungsergebnisse in einem neuen Kontext Innovationen erst ermöglichen (z.B. Quantenphysik in der Elektronik, Zahlentheorie bei der Datensicherheit). Auftragsforschung braucht Transparenz und Integrität, um die Glaubwürdigkeit der Wissenschaft zu sichern.

## Anlage 2

# Stellungnahme des Landesverbands Wissenschaftler in Bayern zur Anhörung im Hochschulausschuss am 14.10.2020

## I. Grundsätzliche Fragen

### 1. Was soll und kann ein neues Hochschulgesetz überhaupt leisten?

Ein neues Hochschulgesetz soll die bayerischen Hochschulen auf verfassungsrechtlich einwandfreier Grundlage noch besser befähigen, in moderner und demokratischer Weise sich wandelnden Aufgaben und Anforderungen gerecht zu werden und die Herausforderungen zu bewältigen. Es soll durch moderne, der besonderen Stellung der Hochschulen dienende Strukturen eine Basis für die vertrauensvolle, verantwortungsbewusste und wertschätzende Zusammenarbeit aller Hochschulangehörigen bilden. Es sollte Raum für Profilbildung und individuelle Lösungen lassen, aber auch Rahmenbedingungen festlegen.

### 2. Welche Erfahrungen gibt es bereits mit Hochschulrechtsreformen in anderen Bundesländern? Ist bekannt, ob Hochschulrechtsnovellen infolge von Gerichtsentscheidungen schon wieder zurückgenommen oder geändert werden mussten? Oder ob es wegen anderer Regelungen zu Gerichtsverfahren gekommen ist, etwa bei Eignungsfeststellungsverfahren oder neuen Aufgabenbeschreibungen einzelner Hochschularten? Welche Schlussfolgerungen sollte man daraus für die Hochschulrechtsreform in Bayern ziehen?

Nach unserem Kenntnisstand hat es in einer ganzen Reihe von Bundesländern Gerichtsentscheidungen gegeben, die zu erheblichen Nachjustierungen führten. Im Zentrum stand wohl die Wissenschaftsfreiheit und ihre Stellung in der Hochschulstruktur. Bayern ist in vielen Bereichen deutschlandweit führend, ja hat sogar oft eine Alleinstellung. Trotzdem hat es in der letzten Vergangenheit eine Reihe von unerfreulichen Situationen mit Nachsteuerungsbedarf gegeben, die mit Bayern in Verbindung gebracht werden (Wirecard, Straßenverkehrsordnung, Polizeiaufgabengesetz, PKW-Maut, ...). Es empfiehlt sich dringend, Umsicht walten zu lassen.

### **3. Wie wichtig ist es, das Hochschulgesetz in regelmäßigen Abständen zu evaluieren? In welchem Turnus sollte dies erfolgen?**

Insbesondere bei grundlegenden Änderungen ist eine Evaluation sicher sinnvoll. Bis sich Prozesse in Hochschulen etablieren und einspielen, dauert es in der Regel mehrere Jahre. Dies bedeutet eine Evaluation in einigen Jahren (5 Jahre?). Genau zu überlegen wäre, was dabei wie evaluiert wird. Die Evaluation und ihre Ergebnisse sollten transparent diskutiert werden. Je nach Sachlage kann man einzelne Bereiche vorab zwischenevaluieren. Die Evaluierung darf nicht dazu führen, dass außerhalb des unmittelbaren Evaluierungsprozess nicht mehr nachgesteuert werden kann, wenn dringliche Entwicklungen dies erfordern.

## **II. Aufgabenbeschreibung**

### **1. Welche Aufgaben sollen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Musik- und Kunsthochschulen haben? Sollen neue Aufgaben und Ziele in das Hochschulgesetz aufgenommen werden, ohne die Hochschulen zu überfrachten, und wenn ja, welche?**

Die Aufgaben der Hochschulen sind in Art. 2 Hochschulrahmengesetz beschrieben und erscheinen angemessen und umfassend. Die darüber hinaus im Bayerischen Hochschulgesetz in Art. 2 beschriebenen Aufgaben sollten weiterhin Gültigkeit besitzen. Als weitere sinnvolle Aufgaben sehen wir nachhaltiges Handeln und Vermeidung von Diskriminierung im Sinne der Grundrechte. Eine weitere Aufgabe kann – je nach Hochschule – Fort- und Weiterbildung darstellen. Gerade im Bereich der HaWs hat eine Stärkung der Forschungsaktivitäten stattgefunden. Eine rein betriebswirtschaftliche, output-orientierte Ausrichtung der Wissenschaft lehnen wir ab. Dies widerspricht dem Charakter der Wissenschaft.

### **2. Welche Bedeutung hat die sog. „Third Mission“ neben Lehre und Forschung für die Hochschulen? Sollte sichergestellt werden, dass Aktivitäten im Bereich „Third Mission“ ein integraler Bestandteil der Hochschulstrategie und des hochschulischen Handelns sind? Wie kann dies geschehen?**

Die sogenannte Third Mission ist ein sehr breiter Begriff und bietet vielfältige Möglichkeiten von Engagement durch Hochschulen und der Übernahme von Verantwortung, nicht allein im unternehmerischen Sinne. Aspekte wie z.B. bürgerliches Engagement können dabei wohl im gesamten Hochschulbereich als Aufgabe angesehen werden. Selbiges gilt für gesellschaftsbezogene Hochschulaktivitäten und die Verpflichtung, Forschungsergebnisse transparent darzustellen.

Die Hochschullandschaft ist sehr vielfältig. Welche Aspekte der Third Mission im Detail an welcher Hochschule zum Tragen kommen, sollte von den einzelnen

Hochschulen, zumindest von den Hochschularten entschieden werden. Wissenstransfer in die Wirtschaft und in die Gesellschaft finden ja in erheblichem Umfang schon statt. Denkbar wären – ggf. auch für mehrere Hochschulen im Verbund – Koordinationsstellen zur Ankurbelung von Initiativen.

Die Kernaufgaben Forschung und Lehre dürfen dabei keine substantiellen Einbußen erfahren.

**3. Sollte in das BayHSchG eine Schutznorm (bspw. in Art. 2 Abs. 3) aufgenommen werden, die den Schutz von Studierenden vor sexueller Belästigung und Diskriminierung im Hochschulkontext verankert und als explizite Aufgabe der Hochschulen definiert?**

Schutz vor Diskriminierung und sexueller Belästigung ist eigentlich selbstverständlich. Gleichzeitig kennzeichnet Hochschulen aber ein System extremer Abhängigkeiten, das besondere Sensibilität erfordert. Dies betrifft nicht nur die Studierenden, sondern auch die sich Qualifizierenden, aber auch den Mittelbau insgesamt. Unabhängige Ombudspersonen können unter Umständen hilfreich sein. Letztlich ist das aber auch eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

**4. Wie sind die Aufgaben von Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften sowie Musik- und Kunsthochschulen in der bayerischen Hochschullandschaft zu beschreiben? Wie kann sichergestellt werden, dass jede Hochschule ihr je eigenes Potential bestmöglich entwickelt? Bedarf es dazu einer Differenzierung der hochschulgesetzlichen Regelungen?**

Seit der letzten Hochschulreform haben sich die Hochschulen weiter ausdifferenziert. Einige Universitäten haben Exzellenzstatus erhalten, andere wurden in Teilbereichen ausgezeichnet. Einige Hochschulen für angewandte Wissenschaften wurden aufgrund besonderer Leistungen zu technischen Hochschulen ernannt. Viele Hochschulen zeichnen sich durch besonders starke Teilbereiche aus. Es ist zu erwarten, dass sich diese Dynamik fortsetzt. Hier sollte das Gesetz Flexibilität ermöglichen, gleichzeitig aber auch Mechanismen vorsehen, die die Angemessenheit der Maßnahmen sicherstellen. Im Sinne einer adäquaten Entwicklung – auch unter regionalen Aspekten – sollte geeignete Abstimmungsmechanismen, etwa eine Steuerung über Zielvereinbarungen, zum Tragen kommen.

**5. Brauchen Hochschulen ein neues Leitbild, neue Leitbilder? Welche?**

Leitbilder schaffen Klarheit, erzeugen Vertrauen und motivieren die Universitätsangehörigen. Sie sollten im Sinne der Ausdifferenzierung und der Einbindung aller Angehörigen auf freiwilliger Basis von den einzelnen Hochschulen auf breiter Basis erarbeitet werden.

**6. Wie kann das Potenzial von Gründerinnen und Gründern an den Hochschulen besser genutzt werden und Unternehmensgründungen aus den Hochschulen heraus erleichtert werden? Inwieweit können und sollen Hochschulen unternehmerisch tätig werden, und in welchen Bereichen? Sollen Hochschulen Unternehmen gründen und können sich Hochschulen an privaten Unternehmen beteiligen? Inwieweit können/sollen Professoren in Zukunft unternehmerisch tätig werden?**

***Gründer/innen:***

Das Potential von Gründerinnen und Gründern zu fördern, ist sicher positiv. Gerade dadurch wird die praxisnahe Ausbildung gestärkt und hier engagierte Personen können im System gehalten werden. Unterstützung durch Beratung und in juristischer Hinsicht ist hier sicher hilfreich.

***Unternehmerische Tätigkeit von Hochschulen:***

Eine unternehmerische Tätigkeit von Hochschulen sollte – wenn überhaupt – nur im engen Rahmen und nur unter professioneller Beratung und Begleitung erfolgen, um das damit einhergehende Risiko zu kontrollieren (vgl. auch Finanzgeschäfte des Vatikans als abschreckendes Beispiel). Es bleiben die Frage der Risikoübernahme und auch wettbewerbsrechtliche Fragen.

***Unternehmerische Aktivitäten von Professor/innen:***

Prinzipiell positiver sehen wir unternehmerische Aktivitäten von Professorinnen und Professoren (vgl. oben), sofern die Dienstgeschäfte darunter nicht leiden. Hier können unbürokratische Handhabung von Nebentätigkeiten oder Teilzeitbeschäftigung helfen. Trotzdem bleibt dies bei verbeamteten Professoren problematisch. Ausgliederte, unabhängige Organisationen und klare Regelungen sind unumgänglich, gerade was die private Vermarktung von öffentlich finanzierten Forschungsergebnissen betrifft. Dies dient auch dem Schutz der Hochschulangehörigen.

**7. Wie wird die Wirksamkeit des Dualen Studiums in Bayern betrachtet? Sollte dies weiter ausgebaut werden?**

Das duale Studium hat unseres Erachtens sich sehr bewährt.

**8. Wie kann man die Innovationskraft und Initiative in Forschung, Lehre und Gesellschaft stärken?**

Zentrales Instrument in Forschung und Lehre ist die ***Einbindung aller Betroffenen in effiziente Entscheidungsstrukturen***. Dies bedeutet zwar eine geringfügige Verlangsamung der Prozesse; die Aufgabenstellungen sind aber sowohl in der Forschung als auch in der Lehre komplex und divers, so dass hier die ***Kompetenz*** der Betroffenen unverzichtbar ist. Ein – oftmals leider auch nicht gerade zügiges – ***über-die-Köpfe-hinweg-Entscheiden tötet die Motivation, die Kreativität und damit die Innovationskraft*** der Hochschulangehörigen. Selbiges betrifft auch Innovationskraft und vor allem auch Initiative in der Gesellschaft. Beteiligung schafft

Identifikation und Motivation - und damit Initiative, sie stärkt unsere Demokratie und das ehrenamtliche Engagement.

Hemmend ist die Praxis der Anschubfinanzierung, wenn die Folgefinanzierung von sehr erfolgreichen Projekten nicht erfolgen kann. Hier ist eine nachhaltige, langfristige Planung unerlässlich.

### **9. Wie können internationale Spitzenforschung und Grundlagenforschung durch das neue Hochschulgesetz noch mehr gefördert werden?**

Internationale Spitzenforschung lebt von der Konkurrenzfähigkeit der Bedingungen, die dann flexibel gehandhabt werden können müssen. Dies umfasst passende Ausstattung (auch bei Sonderprogrammen!), persönliche Gehälter und Freiheit in der Forschung. Die Attraktivität der Arbeitsbedingungen ist in unseren Augen entscheidend. Im angelsächsischen Bereich wird dies zum Beispiel auch durch kleinere, schlagkräftigere Forschungsgruppen umgesetzt. Grundlagenforschung braucht eine solide, verlässliche Grundfinanzierung.

### **10. Inwieweit wird ein globales Lehrdeputat, d.h. dass die Universitäten selbst entscheiden können, wer wie viel Lehre erbringt, als sinnvoll erachtet?**

Eine **Flexibilisierung bei der Anrechnung von Lehrveranstaltungen ist sinnvoll**, auch da die bisherige Verordnung z.B. neue Formate der Lehre nicht hinreichend abbildet oder Lehrveranstaltungen unter- oder überbewertet. Auch die Erniedrigung oder Erhöhung der Lehrverpflichtung einzelner Personen ist in besonderen Fällen sicherlich gerechtfertigt, wie sie jetzt schon in bescheidenem Maße möglich ist. Bei einer zu weiten Flexibilisierung sehen wir – auch aus einschlägigen Erfahrungen – die **akute Gefahr, dass große Teile der Lehre auf Qualifikandinnen und Qualifikanden „abgewälzt“ werden und die/der Professor/in in der Lehre kaum noch oder gar nicht mehr präsent ist**. Dies entspricht nicht dem Leitbild einer Hochschule. Deshalb sollten die Richtwerte der regulären Lehrverpflichtung für die einzelnen Personengruppen erhalten bleiben. Die Umsetzung im Detail kann dann durch eine paritätisch (Professor/-innen, Mittelbau, Studierende) besetzte Kommission erfolgen, die mit mehr als 2/3-Mehrheit Lösungen erarbeitet. So kann keine Gruppe majorisiert werden. Wenn keine Lösung zustande kommt, wird das Problem an ein unabhängiges Gremium, z.B. an einen Ausschuss des Hochschulrats übertragen.

### **11. Welche Rolle kommt den Forschungs- und Exzellenzprofessuren zu?**

Zweifellos sind Forschungs- und Exzellenzprofessuren ein wesentliches Instrument, exzellente Forschung an den Universitäten zu fördern. Die Weitervermittlung der Forschungsergebnisse und der Forschungsmethoden an die nachfolgende Generation, wie auch in die Gesellschaft, stellt ein wesentliches Element des Erfolgs deutscher Universitäten dar. Im Sinne des humboldtschen Bildungsideals sollten



diese Professuren deshalb nicht vollständig von der Lehre entbunden werden. Für Forscherpersönlichkeiten ohne Lehrambitionen existieren außeruniversitäre Forschungseinrichtungen wie Max-Planck-, Helmholtz- oder Fraunhofer-Institute. Man sollte dabei ein Augenmerk darauf legen, dass Lehre gleichwertig zur Forschung betrachtet wird.

**12. Soll lebenslanges Lernen als Aufgabe der Hochschulen verankert werden? Soll die Weiterbildung gestärkt werden, und wenn ja, in welchen Feldern (z.B. WeiterbildungsMaster, Berufsbegleitendes Studium, Zertifikate, Module)? Kann verstärkt mit privaten Anbietern im Weiterbildungsmarkt kooperiert werden?**

Lebenslanges Lernen wird weiterhin an Bedeutung gewinnen, auch im Sinne der Durchlässigkeit unseres Bildungssystems und der weiteren Öffnung der Hochschulen für breitere Bevölkerungsschichten. Eine Stärkung ist deshalb unabdingbar. Da dies ein sehr facettenreicher Bereich ist, sollte jede Hochschule gemäß ihrem Profil ihre Möglichkeiten ausloten und dann auch wahrnehmen. Ein bereits existierendes Positivbeispiel ist hier die Lehrerfortbildung. Wahrscheinlich werden die wettbewerbsrechtlichen Rahmenbedingungen (EU) zu überprüfen sein. Eventuell sind angegliederte, externe Institutionen zu gründen.

**13. Mit welchen hochschulrechtlichen Änderungen kann die Wissenschaftsfreiheit noch besser auf Dauer gesichert werden?**

Zentrale Aspekte sind unserer Ansicht nach:

- **Adäquate Einbindung der Träger/-innen der Wissenschaft:**  
Wissenschaftsfreiheit ist als Grundrecht ein hohes Gut, das aber nur unter adäquaten Bedingungen gedeihen kann. Sie darf nicht durch finanzielle Rahmenbedingungen an den Rand gedrängt werden. Auch eine zu starke Ausrichtung auf finanzielle Anreize gerade auch aus dem Bereich der Privatwirtschaft kann sie schädigen und damit auch die Glaubwürdigkeit der Wissenschaft an sich untergraben. Wesentlich ist, dass die Träger der Wissenschaft, besonders die Professorenschaft, aber auch die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in die Entscheidungsprozesse der Hochschulen zur Wissenschaft adäquat eingebunden werden.
- **Zielkonflikt Wissenschaftsfreiheit vs. unternehmerische Verwertbarkeit:**  
Unseres Erachtens kann die Gefahr eines massiven Zielkonflikts zwischen der Wissenschaftsfreiheit und dem Postulat der unternehmerischen Verwertbarkeit von Forschung bestehen.
- **Stellung Hochschulrat**  
Der Hochschulrat hat jetzt schon de facto wesentlichen Einfluss auf die Wissenschaft (Wahl der Hochschulleitung, Beschluss des Entwicklungsplans usw.). Da er zur Hälfte extern besetzt ist, kann er die Wissenschaftsfreiheit gefährden.

#### **14. Welche Änderungen des Gesetzes können Familienfreundlichkeit, Diversity und Inklusion an den Hochschulen stärken?**

Der Erfolg der Hochschulen hängt substantiell von der Qualität ihrer Angehörigen ab. Aufgrund der gängigen Praxis, erst sehr spät in gesicherte Arbeitsverhältnisse zu gelangen und lange räumlich flexibel sein zu müssen, besteht gerade hinsichtlich der Familienfreundlichkeit Handlungsbedarf. Dies gilt aber auch für den Frauenanteil (Bayern ist seit Jahren beim Professorinnenanteil Schlusslicht) und die Einbindung von Nachwuchs aus bildungsferneren Schichten. Dabei werden Familienfreundlichkeit, aber auch Diversity wesentlich darüber mitentscheiden, wie gut die Hochschulen in Zukunft ihre Aufgaben erfüllen.

Mögliche Maßnahmen sind:

- schnellere, planbarere Karrierewege,
- weniger räumliche Veränderungen,
- bessere Finanzierung gerade in Ballungsräumen, Dienstwohnungen
- großzügige Handhabung von Home-Office,
- flexible Kinderbetreuung und Arbeitszeiten,
- keine Nachteile bei Wahrnehmung von Erziehungszeiten
- Ermutigung gerade für Frauen und Akademiker/-innen in erster Generation,
- Unterstützung bei der Jobsuche für Partner/innen

Falls Hochschulen zu Körperschaften umgewandelt werden, sollte unbedingt der Zugang zu Dienstwohnungen erhalten bleiben.

#### **15. Sollen Hochschulen in ihrer besonderen Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung gestärkt werden und entsprechend Nachhaltigkeits-, Friedens- und Demokratiepостulate im Gesetz verankert werden?**

Nachhaltigkeit ist entscheidend für die Zukunft. Demokratie muss in unserer Gesellschaft immer wieder aufs Neue verankert werden und gegenüber Angriffen geschützt werden. Wissenschaft und ihre Akzeptanz sind dabei gerade in Zeiten von Fake News und Verschwörungstheorien unverzichtbar. Dies ist aber nur glaubwürdig vermittelbar, wenn Demokratie auch in den Hochschulen gelebt wird. Die Wissenschaftsfreiheit darf dabei nicht eingeschränkt werden.

### **III. Die Hochschullandschaft Bayern**

#### **1. Welche Vision besteht für die Hochschullandschaft in Bayern, wie erfolgt die Positionierung im nationalen und internationalen Wettbewerb?**

Die bayerischen Hochschulen sollten sichtbar sein durch Hochleistungsforschung und -lehre, durch exzellente Erfüllung der Aufgaben, hervorragende Reputation, ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Integrität aller Hochschulangehörigen, Kreativität, Innovationsbereitschaft und im Gefolge durch gute Positionierung in Rankings.

**2. Sind langfristige Festlegungen in Plänen in der heutigen volatilen Zeit unter schnell wechselnden Rahmenbedingungen noch sinnvoll? Soll verstärkt Wert auf flexiblere Instrumente der Hochschulsteuerung, z.B. Jahres-Strategiekonzepte, gelegt werden?**

Forschung und auch solide Lehre findet nicht im Jahresturnus statt, sondern in längeren Zeiträumen. Ein mögliches Element der kurzfristigen Steuerung wäre, freiwerdende Professuren kurzfristig neu auszurichten, sofern dies das Gesamtkonzept der wissenschaftlichen Einrichtung nicht gefährdet.

**3. Wie soll das Verhältnis Staat und Hochschulen künftig gestaltet werden? Welche Kontrollfunktionen muss der Staat in der Hand behalten? Bis zu welchem Grad wird den Hochschulen in Zukunft Autonomie gewährt? Und wie flexibel sollen die Regelungen hier sein?**

Folgende Aspekte erscheinen uns wesentlich:

- **Autonomie:**  
Die Autonomie der Hochschulen ist ein hohes Gut, gerade auch zur Sicherung der Wissenschaftsfreiheit. Die Vergabe des Berufungsrechts hat sich bewährt. Ebenso existiert bereits eine weitgehende Autonomie in der Verausgabung der Mittel.
- **Staatliche Steuer- und Kontrollfunktion:**  
Dennoch hat der Staat eine Steuer- und Kontrollfunktion in Bereichen, die die Erfüllung der Aufgaben in die Gesellschaft hinein betreffen. Dies gilt insbesondere auch, da die Hochschulen unmittelbar oder mittelbar allergrößtenteils durch Steuergelder finanziert werden. Das betrifft besonders ein adäquates, bayernweit ausgewogen verfügbares Angebot an Studiengängen und deren Umsetzung, sowie personelle Ausstattung.
- **Moderations- und Schutzfunktion:**  
Obwohl die Statusgruppen sehr viele Entscheidungen zusammen konsensual treffen, sollte der Staat eine Moderations- und Schutzfunktion für die Minderheitengruppen im Konfliktfall nicht vernachlässigen.
- **Transparenz:**  
Insbesondere nicht-öffentlich finanzierte Drittmittel sollten transparent gemacht werden, ebenso darf die Veröffentlichung der Forschungsergebnisse nur in wirklich unbedingt nötigen Fällen vertraglich unterbunden werden.
- **Demokratische Legitimation:**  
Wie auch sonst üblich sollten Einrichtungen, denen hoheitliche Aufgaben übertragen werden, durch demokratisch legitimierte Gremien begleitet und kontrolliert werden.

#### **4. Sollen Kooperationen und Verbände zwischen Universitäten und HAWs/THs ausgebaut werden, in welchen Feldern?**

Das ist grundsätzlich begrüßenswert, da sich die Aufgabenfelder berühren und überschneiden. Das mit erheblichen Mitteln geförderte BayWiss ist hier von entscheidender Bedeutung und wird gerade evaluiert. Es empfiehlt sich, aufgrund dieser Evaluation fundierte Schlüsse zu ziehen. Da mittlerweile ca. ein Drittel der über BayWiss Promovierenden aus dem Universitätsbereich kommen, kann dies ein Kristallisationskern für zukünftig engere Kooperationen sein. BayWiss ist auch nach unserem Kenntnisstand bei gemeinsamen Angeboten für Universitäten und HaWs sehr erfolgreich tätig, dies betrifft beispielsweise digitale Lehre, akademische Weiterbildung, Nachhaltigkeit, Wissenschaftskommunikation oder Ethik und KI.

#### **5. Welche Funktion haben zukünftig die Technischen Hochschulen in Bayern, sollen diese verstärkt unterstützt werden? Wie soll der Titel „Technische Hochschule“ künftig vergeben werden?**

Technische Hochschule legt nahe, dass dort technische Studiengänge angeboten werden. Die Die „Eidgenössische Technische Hochschule Zürich“ und die „Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen“ als sehr forschungsstarke Universitäten sorgen für eine Erwartungshaltung, die es dann zu erfüllen gilt. Ob jede sich für den Titel „Technische Hochschule“ bewerbende Hochschule dies zu leisten vermag, bleibt zu prüfen.

#### **6. Wie sollen die Promotionen an HAWs/THs künftig organisiert sein? Soll die Möglichkeit eines eigenständigen Promotionsrechtes für Hochschulen für angewandte Wissenschaften eröffnet werden?**

Mit BayWiss ist seit einigen Jahren eine Möglichkeit eröffnet, in forschungstarken Bereichen der HaWs/THs in Kooperation mit Universitäten Promotionen durchzuführen. Es empfiehlt sich, die laufende Evaluation von BayWiss abzuwarten und daraus Regelungen zu entwickeln; vgl. auch III.4. Bei einer breiten Vergabe des Promotionsrechts an HaWs sollte bedacht werden, dass die Kooperationen zwischen HaWs und Universitäten gerne als lästiges Beiwerk angesehen werden, obwohl sie unseres Erachtens für beide Seiten förderlich sind. Diese Verbindung sollte zumindest weiter unterstützt werden. Eine flexible Handhabung erscheint sinnvoll.

#### **7. Wie können der Austausch von Wirtschaft und Wissenschaft und der Wissenstransfer intensiviert werden? Sind neue zusätzliche „Brückeninstitutionen“ nötig? Sollen hierbei z.B. Technologiezentren ausgebaut werden? Gibt es vielleicht bessere Modelle zur Kooperation als Technologietransferzentren?**

In der Regel gewinnt der Transfer bei dem Zusammenspiel zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, oft getragen durch einzelne Persönlichkeiten, sofern Thema und

Zielrichtung stimmen. Da mittlerweile ca. ein Drittel der über BayWiss Promovierenden aus dem Universitätsbereich kommen, kann dies ein Kristallisationskern für zukünftig engere Kooperationen im Bereich Universitäten – HaWs - Wirtschaft sein.

**8. Wie können Synergien mit externen Forschungseinrichtungen an den Hochschulstandorten insbesondere der großen Forschungsorganisationen Max Planck, Fraunhofer, Helmholtz und Leibniz-Gemeinschaft gestärkt werden? Wie können Doppelfunktionen herausragender Forscher insoweit erleichtert werden?**

Es bestehen in vielen Bereichen umfangreiche Kooperationen und personelle Verbindungen. Hochkarätige Forscherinnen und Forscher können über Doppelberufungen (über Haupt- und Nebentätigkeitskonstruktionen) gewonnen werden, wobei sich hier wieder die Frage nach kleineren Arbeitsgruppen stellt.

**9. Welche Förderung ist denkbar, um herausragende Forschungsprojekte von Universitäten zu unterstützen, die bei der Exzellenzstrategie nicht zum Zuge gekommen sind? Wie könnte die Stärkung dieser Spitzenforschung mit einem Landesprogramm erfolgen?**

Für wirklich exzellente Projekte ist natürlich finanzielle Förderung denkbar. Es ist genau zu prüfen, ob evtl. stärker gekürzte Mittel das Projekt sinnvoll fördern können.

**10. Wie gestaltet sich die Position der privaten Hochschulen/Hochschuleinrichtungen in Bayern und ihr Verhältnis zu den staatlichen Universitäten/Hochschulen?**

Private Hochschulen haben nach unserem Kenntnisstand oft kaum Mittelbau, von daher ist die Berührung in unser Gruppe gering. Es sollte überprüft werden, inwieweit prekäre Arbeitsverhältnisse häufiger als an staatlichen Hochschulen vorkommen und ob es Probleme bei Akkreditierungen gibt.

**11. Wie können die Grundlagenforschung und die Vielfalt der Fächer (sogenannten „kleinen Fächer“) erhalten bleiben, auch wenn die Autonomie der Hochschulen gestärkt wird und der Einfluss der Staatsregierung sinkt?**

Der Nutzen kleiner Fächer ist eher langfristig, auch in der Kultur und in der gegenseitigen Befruchtung von Ideen zu sehen; er ist weniger kurzzeitig messbar. In einer stark nach unternehmerischen Gesichtspunkten ausgerichteten Universität werden sie es sehr schwer haben, weiter zu bestehen. Der Schaden wird sich aber langfristig in der Kreativität, der Vermittlung von Bildung an die Gesellschaft und auch in der Qualität der Universitäten widerspiegeln. Inwieweit die Hochschulen alleine bei Ausrichtung an unternehmerischem Handeln dies zu verhindern bereit sind, ist sehr

fraglich. Hier ist unseres Erachtens eine klare staatliche Positionierung auch in den Hochschulentwicklungsplänen nötig.

## 12. Wie soll die Hochschulentwicklungsplanung künftig gestaltet werden?

Der Hochschulentwicklungsplan muss unter **adäquater Beteiligung der Angehörigen** der Hochschule unter Einbringung ihrer Fachkompetenz auf breiter Basis gestaltet werden. Nur so gelingt es, adäquate Ziele zu formulieren und nur so erfährt er die notwendige Akzeptanz. Er muss **fachlich fundiert, dynamisch, transparent, zukunftsweisend und nachhaltig** sein. Um dynamischer auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können, kann man darüber nachdenken, freiwerdende Professuren auch abweichend vom Entwicklungsplan – wie wohl auch an der ETH Zürich praktiziert – umzuwidmen, wenn dies fachlich sinnvoll ist.

# IV. Organisation der einzelnen Hochschulen

## 1. Wie sollen Hochschulen künftig organisiert werden? In welcher/n Rechtsform(en) sollen Universitäten, HAWs und Kunsthochschulen künftig tätig sein?

### **Binnenstruktur**

Wie in vielen anderen Punkten bereits beschrieben, leben Hochschulen als Hort der Kreativität von der Beteiligung der Angehörigen. Innovative, kreative, dynamische Unternehmen wie Google in seiner Anfangsphase leben dies vor. Nur so schafft man Identifikation und Motivation. Dies kann nicht durch eine Hochschulleitung und einen wesentlich extern besetzten Hochschulrat allein geschehen. Hier ist die Begleitung durch Gremien, die auch Verantwortung übernehmen und Kontrollfunktionen ausüben, essentiell. Absolut wesentlich ist die demokratische Legitimation der Gremien, insbesondere auch das Vorschlagsrecht durch die gewählten Vertreter/-innen der Gruppen. Die Einbindung des Mittelbaus als auch wesentlicher Träger von Forschung und Lehre darf nicht geschwächt werden. Es ist nicht sinnvoll, vermeintlich mittelalterliche Strukturen durch absolutistische zu ersetzen.

### **Rechtsform**

Aktuell sind die bayerischen Hochschulen **sowohl Körperschaften des öffentlichen Rechts als auch staatliche Einrichtungen**. Sie genießen weitgehend viele Vorzüge beider „Welten“. Schon jetzt sind Mittel übertragbar, es besteht Flexibilität bei der Umwandlung von Stellen.

Obwohl vordergründig eine Umwandlung in Körperschaften weitere Flexibilität gerade bei der Stellenbewirtschaftung oder im Bereich von Abschreibungen verheißt, sehen wir diese Option sehr kritisch. **Wesentliche Elemente wie ein Globalhaushalt oder die Bauherrenschaft lassen sich auch ohne Umgestaltung in eine Körperschaft übertragen**. Als „Nur“-Körperschaft müssten die Hochschulen

die Aufgaben des Landesamtes für Finanzen dezentral übernehmen, also 31 „Hochschulämter für Finanzen“ eingerichtet werden, was nicht nur unternehmerischen Aspekten unsinnig ist. Die Übertragung von Grundstücken müsste in jedem einzelnen Fall durch ein Gesetz geregelt werden. Der Zugriff auf Dienstwohnungen des Freistaats Bayern – ein wichtiges Personalgewinnungsinstrument – fällt weg. Auch die Dienstherrenschaft des Freistaats Bayern ist durchaus angesehen. Wechselmöglichkeiten zwischen Hochschulen bei einer Übertragung der Dienstherrenschaft würden extrem erschwert. Es stellt sich auch die Frage nach der Kontrolle von hoheitlichen Aufgaben wie ein bayernweites, adäquates Bildungsangebot im Sinne vergleichbarer Lebensbedingungen. Der Umstellungsprozess würde den Hochschulbereich über viele Jahre lahmlegen, in Nordrhein-Westfalen hat die Umsetzung wohl um die 10 Jahre (!) gedauert.

Gerade an Hochschulen existieren extrem diversifizierte Beschäftigungsverhältnisse. Die Personalhoheit auf den Hochschulrat oder die Hochschulleitung allein zu übertragen, ist deshalb nicht zielführend. Es bestehen auch massive Bedenken, dass im Konfliktfall eine adäquate Berücksichtigung von berechtigten Interessen schwierig wird. Dies kann Prozesse nach sich ziehen und auch rufschädigend sein. Ein – in der Vergangenheit oft erfolgreicher – Klageweg dauert in der Regel Jahre und belastet die Betroffenen extrem. Die Personalhoheit sollte damit beim Freistaat Bayern bleiben.

***Bei der Umwandlung von Hochschulen in Körperschaften überwiegen in unseren Augen die Nachteile in extremer Weise die Vorzüge. Wir lehnen daher eine Vollumwandlung von Hochschulen in Körperschaften mit Nachdruck ab.***

## **2. Inwieweit wird eine Umstrukturierung unter Berücksichtigung einer Experimentierklausel in Departments und Schools bewertet?**

Über Departments und Schools lassen sich sind Ressourcen leistungsorientiert und flexibel einsetzen. Sie können unseres Erachtens damit viel dynamischer und deutlich schneller als starre Lehrstuhlstrukturen auf Entwicklungen reagieren.

## **3. In welchen Bereichen muss der Staat seine Regelungskompetenz an den Hochschulen weiterhin wahrnehmen? Mit welchen modernen Steuerungsmechanismen kann diese umgesetzt werden?**

Hier sehen wir Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und dem Freistaat Bayern als adäquates Mittel. Die Detailumsetzung kann dann prinzipiell bei den Hochschulen liegen.

Zielvereinbarungen sollten bei den Angehörigen der Hochschulen Akzeptanz finden. Dies funktioniert nur unter strukturell abgesicherter Beteiligung der Betroffenen. Der Freistaat Bayern muss gerade bei gesellschaftsrelevanten Bereichen (z.B. Studium) in Notfällen in der Lage sein, während der Laufzeit der Zielvereinbarungen steuernd einzugreifen.

#### **4. Wie kann durch Änderung von Regelungen der Hochschulorganisation ermöglicht werden, dass jede Hochschule ihr je verschiedenes Potential voll nutzt?**

Dies kann einzig durch die adäquate Einbindung der Hochschulangehörigen bzw. ihrer demokratisch legitimierten Vertreter/-innen in strukturierten Prozessen der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung erfolgen. Für Details siehe ähnliche Fragen aus diesem Fragekatalog.

#### **5. Welche Rolle können dabei Experimentierklauseln spielen?**

Hochschulen müssen auf neue Anforderungen schnell reagieren können und eigene Profile ausbilden. Für beides sind Experimentierklauseln unerlässlich.

## **V. Kompetenzverteilung innerhalb der Hochschule**

#### **1. Wie kann die Governance (Verwaltungsstruktur) der Hochschulen optimiert werden? Soll die Rolle der Präsidenten gestärkt werden? In welchen Bereichen?**

Zur Unterstützung des Wissenschaftsbetriebs braucht es eine **professionelle, wissenschaftsnahe Verwaltungsstruktur**. Daueraufgaben sollten von in der Regel unbefristetem Personal professionell erledigt werden. Dieses Personal sollte den Aufgaben entsprechend ausgewählt sowie adäquat geschult und weitergebildet werden. Als besonders wichtig sehen wir eine gezielte Schulung bei Personen mit Führungsverantwortung. Eine **moderne, leistungsorientierte Personalentwicklung und transparente Strukturen** eröffnen Perspektiven und fördern und motivieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. **Karrierezentren** unterstützen dabei die Personalgewinnung und -entwicklung. Insbesondere in Ballungsräumen erschwert die **Gehaltsstruktur** eine adäquate Besetzung (nicht nur) der niedriger dotierten Stellen sehr.

Die Rolle des Präsidenten wurde bereits in der letzten Hochschulreform zu Lasten der Gremien deutlich gestärkt. Präsidenten haben infolgedessen jetzt schon eine sehr starke Stellung. Sie ermöglicht ihnen, die Hochschulen zu führen, leistungsorientiert umzugestalten und zu modernisieren. Dies hat die Bewältigung vieler Herausforderungen wie die Exzellenzinitiative und -strategie, die Studienreform und zuletzt die Corona-Krise bewiesen. In der Regel geschah dies mit Unterstützung durch die Hochschulgremien und die Hochschulangehörigen. **Eine weitere Stärkung der Rolle der Präsidenten sehen wir weder als sinnvoll noch als zielführend an.**



## **2. Welche veränderten Anforderungen an die Qualifikation der Hochschulleitungen wären mit einer Stärkung der Leitungsstrukturen verbunden?-**

Schon jetzt besitzt die Hochschulleitung umfangreiche Leitungs- und Führungsverantwortung sowie Managementaufgaben. Um diesen adäquat gerecht zu werden, sind eigentlich auch jetzt schon einschlägige Schulungsmaßnahmen unerlässlich.

## **3. Welche Funktionen, Zusammensetzungen und Kompetenzen sollen die Gremien der Hochschulen (vor allem Hochschulrat, Hochschulleitung, Erweiterte Hochschulleitung, Senat) in Zukunft haben? Sind deren Aufgaben noch zeitgemäß, bzw. müssen diese verändert oder erweitert werden? Sollen die Hochschulräte in ihren Aufgaben einer Steuerungs- und Entscheidungsfunktion verändert/gestärkt werden? Soll die Zusammensetzung extern/intern im Hochschulrat verändert werden?**

Gremien unterstützen den Meinungsbildungsprozess und sichern die Beteiligung der Hochschulangehörigen an den Entscheidungsprozessen. Sie erweitern den Blick auch über Fachgrenzen, schaffen so Akzeptanz und stiften Identifikation. Diese motivieren zu kreativem, innovativem, verantwortlichem wie auch interdisziplinärem Handeln der Hochschulangehörigen. Blockadehaltungen oder massives Vertreten von Eigen- oder Partikulärinteressen haben wir bei gewählten Vertreter/-innen aller Statusgruppen nur in sehr seltenen Einzelfällen erlebt. Nicht selten legt die Gremienarbeit – wie im politischen Bereich auch – die Grundlage zu weiterem ehrenamtlichen Engagement. Oft qualifizieren sich Gremienvertreter/-innen durch ihre Erfahrungen dort für weitere Führungsaufgaben innerhalb und außerhalb der Hochschulen.

Grundlegend wäre es sehr hilfreich, bei Statusgruppen, die nur eine/n Vertreter/in in Gremien (mit Ausnahme der Hochschulleitung) haben, den Ersatzvertreter als Gast mit oder ohne Rederecht einzubeziehen. Dies würde den reibungslosen Ablauf bei Ausfall oder Ausscheiden der/s Vertreter/in sehr unterstützen.

- **Hochschulrat:**

Das Auswahlprocedere der externen Mitglieder ist unseres Erachtens problematisch: Präsidenten schlagen Personen vor, denen sie sich dann zur Wahl stellen. Das Vorschlagsrecht sollte z.B. beim Senat oder einem Gremium aus Mitgliedern der Erweiterten Hochschulleitung und des Senats obliegen. In diesem Gremium sollten alle Gruppen vertreten sein. Ein höherer Anteil an externen Mitgliedern scheidet aus verfassungsrechtlichen Gründen aus. Auch Aufsichtsräte in Unternehmen sind mit Mitarbeitervertretern (inkl. Betriebsräte) ausgestattet. Auch wenn externe Expertise sicherlich hilfreich ist, sehen wir in den Hochschulräten zu wenig internes Gewicht. Gerade vor dem Hintergrund der Wissenschaftsfreiheit und einer starken Hochschulleitung sollte der interne

Anteil erheblich erhöht werden. Für breit aufgestellte Hochschulen ließe sich damit diese Breite besser abbilden und die Akzeptanz erhöhen.

- **Hochschulleitung:**

Die bisherige Zusammensetzung hat sich bewährt. Zu evaluieren wäre unseres Erachtens der Ersatz des Postens des Kanzlers durch einen Vizepräsidenten, der von vielen Hochschulangehörigen gerade aus dem wissenschaftsunterstützenden Bereich kritisch gesehen wird. Der organisatorische Vorlauf (z.B. Ausschreibung) zur Wahl von Präsident/-innen darf nicht vom/von der Amtsinhaber/in vollzogen werden, sondern muss vom Hochschulrat übernommen werden.

- **Erweiterte Hochschulleitung:**

Die Einrichtung hat sich bewährt. Dekan/innen sollten aus Akzeptanz- und Legimitationsgründen unbedingt weiterhin von den Fakultätsratsmitgliedern gewählt werden. Dringend zu empfehlen ist die Einbindung je eines/r Vertreter/in der Statusgruppen (wie z.B. an der LMU bewährt), insbesondere auch um den Informationsfluss aus der und in die Hochschule weiter zu intensivieren.

- **Senat:**

Der Senat ist das einzige direkt demokratisch legitimierte zentrale Gremium der Hochschule. Allein vor diesem Hintergrund sollten seine Rechte nicht weiter beschnitten, sondern ausgebaut werden. In der Regel tagt der Senat deutlich öfter als der Hochschulrat. Seine Mitglieder sind durch die Entscheidungen der Hochschulleitung permanent direkt betroffen und können diese bewerten. In der Regel sind die Sitzungen effizient geführt. Deshalb sollte ihnen eine Kontrollfunktion zugestanden werden, auch im Sinne der Wissenschaftsfreiheit. Dies betrifft insbesondere einen wesentlichen Einfluss bei richtungsweisenden Entscheidungen wie der Wahl oder auch Abwahl des Präsidiums, z.B. durch ein System doppelter Mehrheit (Senat und Hochschulrat) bei der Wahl und ein System einfacher Mehrheit (2/3-Mehrheit in Senat oder Hochschulrat bei der Abwahl). So sollte beispielsweise die Beschlussfähigkeit (nicht nur den Vorschlag) über die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen sollte als zentrales Thema der Lehre beim Senat liegen.

Die Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen ist sehr vielfältig und vertritt sehr viele Personen. Viele wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen sind ähnlich den Studierenden dabei auch nur einige Jahre an einer Hochschule. Ein zweiter Sitz für diese Gruppe erscheint dringend nötig.

#### **4. Wie kann die Zusammensetzung von Gremien nicht nur deklaratorisch, sondern auch numerisch paritätisch umgesetzt werden?**

Dies scheint uns in Thüringen am Besten umgesetzt. Seit zwei Jahren sind Gremien dort nach der Drittel- bzw. Viertelparität zusammengesetzt. Bei Entscheidungen, die die Freiheit von Forschung und Lehre betreffen, werden sie um weitere Professoren erweitert, bis die Professorenmehrheit erreicht ist.

## **5. Wie soll das Verhältnis der Statusgruppen künftig gestaltet werden? (Professoren, Wissenschaftler, Studierende, nichtwissenschaftliche Angestellte; Rolle der Lehrbeauftragten)**

### ***Allgemeine Überlegungen:***

Ein wesentlicher Bestandteil der demokratischen Strukturierung der Hochschulen ist ein steter Austausch sowie die Zusammenarbeit aller Statusgruppen. Strukturell erfolgt dies in der Regel über die Einbindung in Gremien, in denen jede Statusgruppe mit Vertreter/innen abgebildet ist. Hochschulen können nur glaubwürdig agieren, wenn alle Hochschulmitglieder bei den Entscheidungen mitgenommen werden. Diese Zusammenarbeit ist in der Regel sehr konstruktiv. Die Beteiligung aller war gerade in diesem Semester ein Erfolgsfaktor und kein Hindernis für die Bewältigung der Corona-Krise.

Die grundsätzliche Einbindung des Mittelbaus gemäß Art. 19 (5) BayHSchG hat sich sehr bewährt und muss bestehen bleiben.

### ***Stellung der Professorenschaft:***

Die Mehrheit der Professoren in allen die Forschung betreffenden Fragen ist durch das Grundgesetz (Art. 9) geregelt. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Situation im Freistaat Thüringen (vgl. Frage V.4).

### ***Erweiterte Hochschulleitung:***

Die Aufnahme je eines Mitglieds aus dem Kreis der Studierenden, der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen und der sonstigen Mitarbeiter/-innen in die Erweiterte Hochschulleitung hat sich an der Ludwig-Maximilians-Universität gerade hinsichtlich des Informationsflusses in und aus diesem Gremium sehr bewährt. Grundlegend wäre es sehr hilfreich, Statusgruppen, die nur eine/n Vertreter/in in Gremien (mit Ausnahme der Hochschulleitung) haben, den Ersatzvertreter als Gast mit oder ohne Rederecht einzubeziehen. Dies würde den reibungslosen Ablauf bei Ausfall oder Ausscheiden der/s Vertreter/in sehr unterstützen.

### ***Lehrbeauftragte:***

Lehraufträge sollten ein Zusatzangebot darstellen und nicht in weiten Bereichen grundständige Lehre tragen. Systembedingt ist aber auch der breitere Einsatz in manchen Bereichen wohl nur schwer zu vermeiden. Eine gesonderte Statusgruppe für die Lehrbeauftragten in den Gremien würde mindestens einen weiteren Sitz bedeuten und die Gremien aufblähen. Außerdem ist die Gruppe relativ klein und wird oft nur mit kurzzeitigen Aufträgen beschäftigt. Sofern hier Personen über längere Zeiträume mehr als nur geringfügig eingesetzt werden, sind sie mit Lehrkräften für besondere Aufgaben vergleichbar und können damit am besten in der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen eingegliedert werden, die dann permanent vertreten wären. Für kleinere oder kurzzeitige Lehraufträge könnte man auch für diesen Personenkreis ebenfalls eine Interessenvertretung über die Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen vorsehen.

## **6. Wie soll die studentische Mitbestimmung ausgestaltet werden?**

Die Studierendenschaft als studentische Interessenvertretung sollte sich eine Satzung geben dürfen, die u.a. folgende Aspekte regelt:

- die Zusammensetzung, Wahl, Einberufung, Befugnisse und Beschlussfassung der Organe,
- die Amtszeit der Mitglieder der Organe und den Verlust der Mitgliedschaft,
- bei Mittelbewirtschaftung die Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans, die Zuweisung von Finanzmitteln an die Fachschaften und die Rechnungslegung.

Ehrenamtliche Tätigkeiten in der akademischen Selbstverwaltung sind oft sehr zeitaufwändig. Es wäre in unseren Augen mehr als angemessen, diese Tätigkeiten auf Wunsch in einem Zusatzdokument zu Zeugnissen zu bestätigen.

Ein **Landesverband der bayerischen Studierendenvertretungen** würde die studentischen Interessen koordinieren und bündeln und als Ansprechpartner auf Landes- wie Bundesebene fungieren. Er sollte das Recht haben, sich eine eigene Geschäftsordnung zu geben, und sollte bei hochschulpolitischen Gesetzesvorhaben angehört werden. Der Landesverband der Studierendenvertretungen sollte analog zu den Studierendenvertretungen bei der Verteilung von Haushaltsmitteln angemessen berücksichtigt werden.

## **7. Welche Bedeutung und welchen Stellenwert hat studentische Partizipation für ein selbstbestimmtes Studium?**

Ein Hochschulstudium ist nicht nur der Erwerb von Wissen und Kompetenzen. Wesentliche Bestandteile sind auch die dafür nötige (Selbst-)Reflexion, Selbstorganisation, eigenverantwortliches, aber auch teamorientiertes Handeln und die Möglichkeit, im Rahmen von Studien- und Prüfungsordnungen aus Wahlmöglichkeiten auswählen zu können oder zwischen Hochschulen wechseln zu können. Für alle diese Aspekte eines selbstbestimmten Studiums ist studentische Partizipation unerlässlich. Hierfür sind zwei Aspekte wesentlich:

- Die Beteiligung demokratisch legitimierter Vertreter/-innen in den entsprechenden Gremien.
- Die individuellen Möglichkeiten der/des einzelnen Studierenden bei der Ausgestaltung ihres/seines Studiums.

## **8. In welcher Form sollen Hochschulwahlen stattfinden? Wie kann die Wahlbeteiligung erhöht werden?**

Briefwahlen zu Corona-Zeiten haben zu einer dramatischen Erhöhung der Wahlbeteiligung geführt. Dies ist auch von Online-Wahlen zu erwarten. Wir begrüßen diese Formen der Hochschulwahlen. Ob auf Präsenzwahllokale verzichtet werden kann, sollte man gründlich überdenken. Wahrscheinlich lässt sich aber ihre Zahl an

großen Hochschulen deutlich verringern. Ein weiterer wesentlicher Punkt zur Erhöhung der Wahlbeteiligung ist, den Vertreter/-innen der Angehörigen der Universität nicht nur marginale Mitspracherechte zu gewähren.

### **9. Sollte das Sitzverteilungsverfahren den Hochschulen freigestellt werden? Welches Sitzverteilungsverfahren wird als geeignet angesehen?**

Das Sitzverteilungsverfahren zur Auszählung der Wahlergebnisse sollte aus Gründen der Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Wahlergebnisse bayernweit einheitlich geregelt werden. Das aktuelle Zählverfahren nach D'Hondt hat sich bewährt. Es gewährleistet in der an den Hochschulen üblichen Situation (maximal zwei bis drei konkurrierende Listen) eine faire Verteilung der Sitze. Wir sind gerne bereit, dies durch Zahlbeispiele zu belegen.

## **VI. Studium/Qualität der Lehre**

### **1. Sollten Qualitätsziele in der Lehre (bspw. in Form einer Lehrverfassung) Teil der jeweiligen Hochschulstrategie werden? Sind Qualitätsziele in der Lehre stärker als bisher im Hochschulentwicklungsplan zu berücksichtigen?**

Lehre ist eine zentrale Aufgabe der Hochschulen, deren Wertschätzung oft noch ausbaufähig ist. Wir befürworten die stärkere Gewichtung von Qualitätszielen in der Lehre in der jeweiligen Hochschulstrategie und folglich auch die **Aufnahme dieses Kriteriums in den Hochschulentwicklungsplan**. Die bayerische Hochschullandschaft darf sich nicht nur auf ihre Forschungsexzellenz berufen, sondern es müssen auch entsprechende Qualitätsansprüche in der Lehre Einzug halten, um die **Attraktivität des Studien-, Bildungs- und Wirtschaftsstandorts Bayern langfristig zu sichern**.

Eine größere Herausforderung besteht dabei in der **Messung der Qualität der Lehre**, die sich über Mengenindikatoren wie die Anzahl der Lehrveranstaltungen oder die Veranstaltungsgröße nicht ableiten lassen. Als bewährtes Messinstrument sollten Evaluationen und geschlossene Feedbackkreisläufe in diesem Kontext eine zentrale Rolle einnehmen. Die Definition genauer Kriterien zur Messung der Lehrqualität sollte aus den Hochschulen heraus erfolgen und könnte beispielsweise durch eine Arbeitsgruppe im Rahmen des Bayerischen Wissenschaftsforums unter Einbeziehung relevanter Statusgruppen erarbeitet werden.

Durch den Lehrpreis des Freistaats Bayern werden herausragende Lehrende sichtbar ausgezeichnet. Leider sind dies aber nur wenige. Dozierende, die nach gesicherten Kriterien herausragende Lehre erbringen, sollten zusätzlich zu ihrem Grundgehalt gesonderte **Leistungsvergütungen** erhalten können, ähnlich wie dies im Forschungsbereich möglich ist. Da die Karriereentwicklung in der Wissenschaft

maßgeblich von der Forschungsleistung der Person abhängt, erachten wir es als notwendig, gezielte Anreize zur Förderung guter Lehre zu setzen.

## **2. Wie kann sichergestellt werden, dass die Qualität der akademischen Ausbildung an den Hochschulen sich im gleichen Maße wie die Forschungsexzellenz weiterentwickelt?**

### ***Praxisnahe Hochschuldidaktik:***

Die Aneignung hochschuldidaktischer Kompetenzen durch praxisnahe Angebote ist leider bisher kein wesentlicher Bestandteil innerhalb einer akademischen Laufbahn. Um realistisch Qualitätsziele in der Lehre erreichen zu können, muss sich dies dringend ändern. Neben der Bereitschaft der Dozierenden, an Fort- und Weiterbildungsangeboten teilzunehmen, müssen diese auch in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Wir möchten uns daher für den massiven Ausbau und die finanzielle Förderung hochschuldidaktischer Einrichtungen (ProfilLehrePlus im Bereich der Universitäten sowie dem DIZ Ingolstadt im Bereich der Hochschulen für angewandten Wissenschaften) einsetzen. Diese Aufgaben sind Daueraufgaben und dürfen im Falle einer erfolgreicher Pilotphase nicht den Projektod sterben.

### ***Sichtbare Wertschätzung:***

Auch eine stärkere Sichtbarmachung sowie Wertschätzung von Lehrexzellenz ist in unseren Augen essenziell, um diesem Anliegen einen größeren Stellenwert zu verleihen. Dies kann u.a. durch die Vergabe von hochschulinternen Lehrpreisen unter Einbeziehung der Studierenden, aber auch durch weitere bayernweite Ausschreibungen zur Prämierung besonders herausragender Lehrleistungen erfolgen.

### ***Sichere Arbeitsbedingungen:***

Qualitativ hochwertige Lehre entsteht nicht im Kontext unsicherer Arbeitsbedingungen. Daher muss, wie auch in Abschnitt VII skizziert, für Daueraufgaben eine Abkehr von Projekt- und Zeitverträgen hin zu langfristigen Stellen im Mittelbau erfolgen.

## **3. Wie kann sichergestellt werden, dass die erhobenen Evaluationsdaten zur Lehre sinnvoll für das Qualitätsmanagement genutzt werden?**

Aktuell werden Lehrevaluationen im Artikel 10 Absatz 3 des Bayerischen Hochschulgesetzes definiert als auch als Aufgabengebiet des Studiendekans (Art. 30 Absatz 2 Satz 1) genannt. Leider erhalten diese Stellen keine Aussage zur Verarbeitung der Evaluationsergebnisse sowie zu dem dahinterliegenden Qualitätsmanagement. So werden Evaluationsergebnisse von Dozierenden in der Praxis oft nur angenommen, aber daraus keine Konsequenzen für die eigene Lehre gezogen oder das Gespräch mit den Studierenden gesucht. Evaluationen als immanenter Bestandteil des Qualitätsmanagements der Hochschulen müssen als Prozess verstanden werden, der über das Ausfüllen der Fragebögen und der Annahme der Ergebnisse durch den Studiendekan hinausgehen.

Vielmehr muss ***Evaluation als ganzheitlicher, iterierender Schleifenprozess*** verstanden werden, in dem aufbauend auf der Bewertung des Status quo Verbesserungen implementiert werden, die wiederum einer erneuten Evaluation zu unterziehen sind. Auch die Teilnahmebereitschaft der Studierenden an Evaluationen und die Qualität ihrer Antworten hängt maßgeblich von der wahrgenommenen Resonanz auf ihre Rückmeldungen ab und stärkt die Bedeutung der Etablierung eines echten Feedbackkreislaufes.

#### **4. Wie ist der durch die Corona-Pandemie ausgelöster Digitalisierungsschub in der Lehre zu bewerten?**

Die Corona-Krise im Sommersemester 2020 wurde durch große gemeinsame Anstrengungen aller Statusgruppen deutlich besser bewältigt als ursprünglich angenommen oder auch nur gehofft. Der Einsatz digitaler Elemente war in extrem kurzer Zeit zielgerichtet und erfolgreich vollzogen. Neben unvermeidlichen Einbußen bei manchen Lehrveranstaltungen zeigten sich auch erhebliche Vorteile, sei es bei der Erprobung innovativer Lehrformen oder alleine schon durch Zeitgewinne infolge wegfallender Fahrzeiten und flexiblerer Randbedingungen. Die Fundamente für einen zukunftsweisenden, adäquaten Einsatz digitaler oder digital unterstützter Lehre sind jetzt gelegt. Die Erfahrungen bei der Digitalisierung in der Lehre müssen nun ***unter professioneller Begleitung zusammengetragen, bewertet und weiterentwickelt*** werden, damit diese Innovationen nicht im Alltag verpuffen. Last but not least sollte digitale Lehre eine angemessen auf die Lehrverpflichtung angerechnet werden können.

#### **5. Soll das Hochschulgesetz Regelungen bezüglich der Anteile an digitalen Elementen der Lehre enthalten?**

Die Ausgestaltung der Lehre obliegt der/dem jeweiligen Dozentin/Dozenten. Eine Aufforderung, angemessen digitale Element zu integrieren, kann sinnvoll sein. Gesetzlich geregelte Anteile sind hier aber nicht hilfreich.

#### **6. Muss einer Verankerung oder Präzisierung von Online-Angeboten im Hochschulgesetz auch eine finanzielle Unterstützung der Digitalisierungsbemühungen folgen?**

Digitale Lehre kann ein sehr effizientes Mittel sein, wenn sie professionell eingesetzt wird. Dies umfasst den Einsatz technischer Mittel und ihren Support. Kaum ausgebaut und damit noch dringlicher ist aber die professionelle Begleitung durch kompetentes Personal. Diese Aufgabe wird uns die nächsten Jahre bis Jahrzehnte begleiten.

## **7. Welche Maßnahmen zur Senkung der Studienabbruchquote müssen in das Gesetz aufgenommen werden?**

Studienabbruch kann vielfältige Ursachen haben, die es genau zu erforschen gilt. Ein wesentlicher Punkt ist zweifelsohne die rechtzeitige, objektive Information von Schüler/-innen und Studienbewerber/-innen durch Veranstaltungen, Studienorientierungsmaßnahmen oder Kontaktmöglichkeiten. Sehr zielführend sind unseres Erachtens Einführungsstage, in denen Erstsemester an den Studienbetrieb herangeführt werden. Gerade für Studierende aus bildungsferneren Schichten sind diese Informationen oft wesentlich. Hier sollte aber auch die finanzielle und soziale Situation ins Auge gefasst werden. Besonderes Augenmerk sollte auch auf die Betreuung gerade in den ersten Semestern gelegt werden. Dies betrifft auch soziale Kontakte, gerade bei Studierenden mit Migrationshintergrund. In manchen Studiengängen sollten auch die Inhalte kritisch auf Überfrachtung überprüft werden. Solche Projekte wurden und werden bereits auch in Kooperation mit der vbw gefördert. Im Gesetz ist neben den bereits bestehenden Maßnahmen ein **Beratungs- und Unterstützungsangebot, gerade auch für Schüler/-innen und Studienanfänger/-innen** sinnvoll.

## **8. Welchen Stellenwert soll der Numerus Clausus (N.C.) künftig in Zulassungsverfahren für Studiengänge einnehmen?**

Der Numerus clausus ist ein Steuerinstrument für Studiengänge mit viel mehr Bewerber/-innen als Studienplätze. Auch wenn die Abiturnote allgemein als vergleichsweise guter Indikator für den Studienerfolg gesehen wird, hat der N.C. auch Schattenseiten. Zum einen sollte auch einschlägiges Engagement und Erfahrung zum Tag kommen (wie schon teilweise umgesetzt), z.B. Sanitäts- oder Krankenpflegepersonal bei Zulassung zum Medizinstudium. Zum anderen wird die Abiturnote durch schulische Leistungen erbracht, die mit den Anforderungen des Studiums oft nur wenig zu tun haben. Wesentlicher ist aber unseres Erachtens, dass diese Leistungen von Jugendlichen im Alter von 16 bis 18 Jahren erbracht werden und nicht mehr verbessert werden können. Dadurch ist die Studien- und Berufswahl lebenslang beeinträchtigt. Bei strafrechtlichen Verfehlungen greift in diesem Alter wohlweislich das Jugendstrafrecht. Ebenfalls problematisch ist die Vergleichbarkeit der Abiturnoten zwischen den verschiedenen Bundesländern. Wir empfehlen die Schaffung einer Arbeitsgruppe.

## **9. Muss der Zugang zum Masterstudium neu geregelt werden?**

Aus unserer Sicht besteht kein Bedarf an einer grundsätzlichen Neuregelung des Zugangs zum Masterstudium. Der Studienerfolg im Bachelor, aber auch Motivation und persönliche Situation sollten das maßgebliche Kriterium für die Zulassung zu einem konsekutiven Masterstudium sein. Insbesondere bei interdisziplinären Masterstudiengängen, die Studierenden mit unterschiedlichen Bachelor-Abschlüssen offen stehen, sollte die reine Zulassung nach der Abschlussnote des Bachelors mit



einer Überprüfung der fachlichen Qualifizierung durch persönliche Auswahlverfahren ergänzt werden.

**10. Wie kann sichergestellt werden, dass publizierte Forschungsergebnisse der Hochschulen, die von der öffentlichen Hand finanziert werden, der Gesellschaft mit möglichst geringen Hürden zugänglich gemacht werden (z.B. Veröffentlichungsmodell nach Open Access-Kriterien)?**

Das herkömmliche System über kommerzielle Verlage bedeutet für die Wissenschaftler/-innen oft erhebliche Kosten, druckreife Arbeiten zu publizieren, und für die Hochschulen enorme Kosten für den Bezug der Zeitschriften. Peers überprüfen die wissenschaftliche Korrektheit der Veröffentlichungen in der Regel ohne Aufwandsentschädigung. **Die Kosten sind unserer Ansicht nach völlig ungerechtfertigt.** Open Access bezeichnet den freien Zugang zu wissenschaftlichen Veröffentlichungen sowie deren Publikation unter einer freien Lizenz. Die Veröffentlichung unter Open-Access-Bedingungen führt zu besserer Sichtbarkeit von Forschung sowie einem partizipativeren Zugang aller Gesellschaftsmitglieder zu wissenschaftlichen Erkenntnissen. Außerdem verbessert dies die Forschungs- und auch Studienbedingungen, da der Zugang zu Fachliteratur unabhängiger vom Budget der jeweiligen Bibliothek wird.

Da das Problem international besteht, kann es ein bayerischer Ansatz allein nicht vollständig lösen. Er kann aber trotzdem positiv wirken, Vorbild und Kristallisationskern sein.

**11. Sollten Graduiertenschulen weiter ausgebaut werden?**

Graduiertenschulen sollten weiter ausgebaut werden. Sie fördern den Austausch über enge Fachgrenzen hinweg. Sie bieten Plattformen für übergreifende Angebote. Insbesondere vermindern Sie die vollständige Abhängigkeit von einer betreuenden und bewertenden Person.

## **VII. Sonstige Organisationsfragen**

**1. Welche Gliederung der Fachbereiche und Fakultäten gibt es? Welche Vorteile haben unterschiedliche Modelle?**

Die Fakultäten gliedern sich in Fakultäten mit mehreren Departments oder solche mit jeweils einem Department (Einheitsfakultäten). Einheitsfakultäten verfügen über gepoolte Ressourcen. Die Departments sind in der Regel in sich fachlich homogener. Beide Modelle haben Vor- und Nachteile.

## **2. Besteht Reformbedarf bei der Zulassung und den Zugangsvoraussetzungen von Hochschulen (wohl auch im Hochschulzulassungsgesetz zu ändern)?**

Das Abitur muss als Bescheinigung der allgemeinen Hochschulreife weiterhin der standardmäßige Zugang zu einem grundständigen Hochschulstudium sein. Nur im Fall kapazitätsbeschränkter Studiengänge dürfen Maßnahmen wie die Auswahl anhand des Numerus Clausus zum Einsatz kommen. Der Hochschulzugang muss zudem auch Personen mit Abschlüssen offenstehen, die nach dem Europäischen Qualifikationsrahmen als gleichwertig zum Abitur anzusehen sind. Hierbei besteht in der Praxis neben der rechtlichen Umsetzung noch **massiver Aufholbedarf bei den Beratungsangeboten der Hochschulen im Vorfeld zum Studienantritt** gegenüber den Personen, die über den zweiten Bildungsweg an die Hochschulen kommen.

## **3. Und wenn ja: Wie können Eignungsfeststellungsverfahren rechtssicher implementiert werden, um den Studienerfolg und die Zufriedenheit der Studierenden zu erhöhen?**

Wir begrüßen nachdrücklich die Studienorientierungsmaßnahmen als Hilfe bei der Studienwahl. Ausschließende Verfahren müssen wirklich fundiert sein. Studienanfänger/-innen – sie sind ja erst 17 oder 18 Jahre alt – sollten sich auch im Studium entwickeln dürfen. Eine Entwertung des Abiturs (allgemeine Hochschulreife) sehen wir als verfassungsrechtlich problematisch.

## **4. Durch welche Änderungen des BayHSchG können die Bedingungen der Hochschulen für erfolgreichere Personalgewinnung, bzw. Berufungen und Personalentwicklung an Hochschulen verbessert werden?**

Folgende Ideen sind sicherlich hierfür förderlich. Inwieweit hier das BayHSchG das alleinige richtige Instrument ist oder ob auch andere nötig sind, wäre im Einzelfall zu prüfen:

- Ausbau der Familienfreundlichkeit, Kinderbetreuung
- Flexible Arbeitsbedingungen, auch Home Office (sofern realisierbar)
- Adäquate Bezahlung gerade in Ballungsräumen
- Vernünftige Einbindung, wie es auch in modernen, kreativen Unternehmen üblich ist
- Stärkung der Personalvertretung
- Personalentwicklung für alle Bediensteten
- High Potentials erkennen, fördern und halten (auch im Sinne der Frauenförderung), Aufstiegsmöglichkeiten schaffen
- Karrierezentren

## **5. Welche zusätzlichen Anreize müssen den Hochschulen zur Verfügung gestellt werden, damit sie leichter internationale Spitzenprofessoren gewinnen und Spitzenprofessoren halten können?**

Die Bewältigung der Daueraufgaben sollte durch speziell ausgewähltes und geschultes Dauerpersonal erfolgen und so die Spitzenwissenschaftler/-innen entlasten. Die Fächervielfalt ist Grundlage für den förderlichen akademischen Austausch auch über Fachgrenzen hinweg, was das Klima einer Hochschule prägt und ihre Attraktivität steigert. Einrichtungen wie das Center of Advanced Science der LMU beweisen dies eindrucksvoll.

Ansonsten siehe Frage II.9

## **6. Personalentwicklung: Wie können der wissenschaftliche Nachwuchs und der Mittelbau noch systematischer gefördert werden?**

Folgende Maßnahmen sind sicherlich geeignet, den wissenschaftlichen Nachwuchs noch systematischer zu fördern:

- Karrierezentren, hochschulinterne Weiterbildungen
- Austausch, verfügbare Ansprechpartner/-innen, Betreuung und Beratung durch engagierte Mentor/-innen, Graduiertenschulen, Einbindung in die Community
- Verlässliche Laufbahnentwicklungen
- Familienfreundlichkeit, kein Nachteil durch Erziehungszeiten, weniger örtliche Wechsel nötig
- Modelle für früheren Tenure Track
- bei nachgewiesener Qualität Durchstieg nach oben
- Einbindung in Strukturen, adäquate Übernahme von Verantwortung, Möglichkeit zum Engagement in der Hochschule
- Dauerstellen für Daueraufgaben
- Für Dauerbedienstete eine Personalentwicklung, Mitarbeitergespräche und Entwicklungsmöglichkeiten; Aufstiegschancen
- Auch formale Übernahme von Verantwortung, nicht nur informelle
- Personalvertretungsrechte auch für und durch wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen (bisher nur sehr reduziert)
- Dienstwohnungen insbesondere in Ballungsräumen

## **7. In welchem Umfang und mit welchen Maßnahmen soll der wissenschaftliche Mittelbau an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften ausgebaut werden?**

In manchen Bereichen der HaWs hat sich in den letzten Jahren die Forschungsleistung deutlich erhöht. Eine adäquate Ausstattung für die wissenschaftlich aktiven Bereiche ist unumgänglich. Dies gilt natürlich insbesondere für den Mittelbau. Hier sollte eine Evaluation von BayWiss mehr Klarheit bringen. Da an den HaWs wahrscheinlich mehr Promovierende aus Nicht-Akademiker-Familien

tätig sein werden als im universitären Bereich, die von Hause aus weniger Unterstützung erhalten können, ist in besonderem Maße auch auf die finanzielle Absicherung zu achten.

**8. Soll die Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Bezug auf den nichtakademischen Arbeitsmarkt verstärkt eine Aufgabe der Hochschulen werden? In welcher Form kann eine solche Verpflichtung in ein reformiertes Hochschulgesetz aufgenommen werden?**

Nur ein geringer Prozentsatz der Wissenschaftler/innen bleiben langfristig an den Hochschulen. Im Schnitt erhalten nur ca. 25 Prozent der Habilitierten eine Professur (mit Medizin ca. 20 Prozent). Karrierezentren können hier rechtzeitig sensibilisieren, Potentiale erkennen und die Leute gezielt hinsichtlich einer für sie sinnvollen und aussichtsreichen arbeitsmarktbezogenen Karriereplanung beraten und fördern.

**9. Inwieweit muss und kann das Gesetz zur Qualitätssicherung in der Wissenschaft sowie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen des akademischen Mittelbaus beitragen?**

Das Gesetz muss Strukturen schaffen, die die obigen Punkte aufgreifen. Es muss aber auch wirksame Kontrollmechanismen vorsehen, die in einem Bereich, der von extremen Abhängigkeiten geprägt ist, Missbrauch wirksam eindämmen oder noch besser verhindern können. Verbesserte Möglichkeiten der Personalvertretung z.B. in Konfliktfällen oder bei Beurteilungen sind unerlässlich. Gesetzliche Regelungen müssen auch die Einbindung in die Entscheidungsstrukturen sichern und steigern damit die Motivation der Mitarbeiter/-innen steigern.

**10. Wie können kürzere und verlässlichere Qualifikationswege für Nachwuchswissenschaftler und -wissenschaftlerinnen geschaffen werden?**

Folgende Maßnahmen sind sicherlich geeignet, kürzere und verlässlichere Qualifikationswege zu schaffen:

- adäquate, kontinuierliche, vertrauensvolle, transparente Begleitung
- angemessene, schrittweise Übernahme von Verantwortung
- solide Finanzierung
- kein Aufladen von sonstigen Tätigkeiten, die nicht der Qualifikation dienen
- Dauerstellen für Daueraufgaben
- Karrierezentren
- Nachwuchsgruppenleitungen
- eigene Drittmittel und Arbeitsgruppen
- frühere Verantwortungsposten für Mitarbeiter/innen
- W1-Professuren mit Tenure Track und Aufstiegsmöglichkeiten
- W2 Tenure-Track mit Aufstiegsmöglichkeiten
- Programme, die speziell auf frühere Verantwortung abzielen

- stärkerer Fokus auf habilitationsäquivalente Leistungen statt auf die formale Habilitation
- Konzepte der einzelnen Hochschulen gemäß ihrem Profil

**11. Welche Maßnahmen müssen im Gesetz verankert werden, um geschlechtergerechte Arbeits- und Karrierebedingungen an Hochschulen zu realisieren und eine Erhöhung der Frauenanteile auch auf den höheren Karrierestufen der Wissenschaft zu erreichen?**

Eine wesentliche Maßnahme ist auch hier, Familienfreundlichkeit zu stärken; gerade wechselnde Standorte im Rahmen der Karriere verhindern die Familiengründung und führen nicht selten zum Abbruch der Hochschulkarriere, nicht nur bei Frauen. Anreizstrukturen helfen sicherlich, ebenso ein gelebtes Rückkehrrecht nach Erziehungszeiten. Beim Anteil der Professorinnen ist Bayern seit Jahren bundesweit Schlusslicht. Eine Orientierung an dem Kaskadenmodell ist sicher hilfreich. Ganz wesentlich ist die Schaffung eines entsprechenden Bewusstseins und Leitprinzips.

**12. Wie kann eine optimierte Vertretung der Belange der studentischen Hilfskräfte erfolgen?**

Denkbar wäre ein Beauftragter für studentische Hilfskräfte im Personalrat.

**13. Können auch für die/in den Hochschulverwaltungen bzw. im nichtwissenschaftlichen Bereich verstärkte Anreizsysteme eingeführt werden? Wie können Spitzenkräfte in der Verwaltung gefördert und honoriert werden, z.B. abhängig von ihrer Leistungsbeurteilung? (evtl. analog zu anderen öffentlichen Verwaltungen)**

Leistungszulagen und vor allem adäquate Stellenwertigkeiten können dies prinzipiell leisten. Es ist aber unbedingt darauf zu achten, dass dies nach transparenten, nachvollziehbaren Kriterien geschieht. Ansonsten wird das Gegenteil bewirkt.

**14. Sollen Formen der institutionalisierten Zusammenarbeit zwischen den Universitäten und Hochschulen im HG zur Behandlung von schwierigen Rechts- und Sachfragen festgeschrieben werden? (Kompetenzzentren, BayWiss)**

Eine Festschreibung ist nicht nötig. Es findet sowohl im wissenschaftlichen wie auch im nichtwissenschaftlichen Bereich enger Austausch statt. BayWiss leistet hier in vielen Bereichen sehr wertvolle Unterstützung.

## **15. Wie kann die Wissenschaftskommunikation als eine zentrale Aufgabe der Hochschulen im Hochschulgesetz verankert und gestärkt werden?**

Vgl. II.2.

## **16. Wie kann die Bauherrn-Eigenschaft der Hochschulen und Universitäten künftig so ausgestaltet werden, dass die Hochschulen ihre Bauten künftig noch effizienter und zügiger verwirklichen können? [Sollte der nachhaltige Hochschulbau verstärkt berücksichtigt werden?]**

Denkbar und sinnvoll wäre die Übertragung der Bauherrenschaft für kleine Bauvorhaben mit der Möglichkeit, auch für diese die Dienste des Bauamts in Anspruch zu nehmen. Bei größeren Bauvorhaben ist zu prüfen, ob die entsprechende Hochschule die komplexen Anforderungen adäquat bewältigen kann. Hier an jeder der 31 Hochschulen entsprechendes Personal vorzuhalten, ist wohl unwirtschaftlich. Denkbar wäre auch ein Hochschulbauamt, das auf die speziellen Anforderungen des Hochschulbaus effizient, flexibel und zügig reagieren kann. Nachhaltigkeit sollte eine wesentliche Rolle spielen.

# **VIII. Internationalisierung**

## **1. Wie kann Internationalisierung gefördert werden?**

Auf studentischer Ebene sind der Ausbau von Partnerhochschulen und Austauschprogrammen zentral. Auf der Ebene der Mitarbeiter/-innen und Professor/-innen hilft ein offenes Klima, das in der Regel aber gegeben ist. Wichtig wäre die Beseitigung ganz konkreter bürokratischer Hindernisse, beispielsweise durch englischsprachige Einstellungs- bzw. Immatrikulationsformblätter oder zügige und großzügige Handhabung der Aufenthaltstitel. Gerade hier ist Hilfe bei der Wohnungs- oder Zimmersuche bzw. nach Wohnheimplätzen wichtig, ebenso Unterstützung bei der Jobsuche von Partner/-innen. Außerdem spielt auch die Verfügbarkeit von internationalen Schulen eine nicht zu unterschätzende Rolle.

## **2. Welche Rolle spielt dabei die Förderung von Mehrsprachigkeit?**

Die Beherrschung der englischen Sprache ist für den akademischen Austausch essentiell. Im Bereich der grundständigen Studiengänge ist abzuwägen, inwieweit englischsprachige Studiengänge mehr Vorteile (internationale Studierende) oder Nachteile (weitere Hürde für deutsche Studierende) bringt. In forschungsorientierten Mastern mit Wissenschaftssprache Englisch stellt sich diese Frage weniger. Man sollte auch an Sprachkurse für Dozent/-innen denken. Kenntnis der deutschen Sprache sind dabei für Professor/-innen, Mitarbeiter/-innen und Studierende

essentiell. Es entsprechendes Angebot (sofern nicht schon vorhaden) ist unbedingt nötig.

Ebenso sind Sprachkurse in der Sprache des Ziellands für Outgoings unverzichtbar.

### **3. Wie können gleichzeitig auch die Deutschkenntnisse ausländischer Studierender gefördert werden?**

Zur Förderung des Studienerfolgs aber auch des kulturellen Austausches sollten die Hochschulen entsprechende Deutschkurse anbieten. Unbedingt nötig sind aber auch begleitende Angebote, sich hier zurechtzufinden und Anschluss zu finden. Anloges gilt auch für den Lehrerfolg ausländischer Dozent/-innen.

### **4. Wie kann die internationale Forschung verstärkt gefördert werden? Wie kann diese neben dem Studierenden- und Dozentenaustausch in Lehre und Studium gestärkt werden? Gibt es Evaluations-/Anreizsysteme für internationale Hochschulpartnerschaften?**

Forschung ist in aller Regel international. Der Austausch findet fachbezogen zwischen den einzelnen Wissenschaftler/-innen statt. Die Anreize sind immanent. Außerdem gibt es über ERASMUS Dozentenaustauschprogramme.

## **IX. Finanzen der Hochschule**

### **1. Soll die finanzielle Ausstattung der Hochschulen künftig mehr nach Leistungsparametern erfolgen - und wenn ja, nach welchen?**

Dafür sind Zielvereinbarungen ein probates Mittel. Die jeweiligen Leistungsparameter sollten von den Hochschulen mit dem Freistaat Bayern gemäß ihren Profilen verhandelt werden. Denkbar sind sehr viele Kriterien in allen Bereichen, die den Erfolg in der Bewältigung der Aufgaben widerspiegeln. Nicht alle sind leicht zu quantifizieren.

### **2. Sollen sich Hochschulen künftig vermehrt auch neue Geldquellen erschließen dürfen? Sollen Möglichkeiten von Fundraising, unternehmerischer Tätigkeit etc. gestärkt werden?**

Das höchste Gut der Wissenschaft ist ihre Glaubwürdigkeit, gerade in Zeiten von Populismus, fake news und auch Corona. Es muss eigentlich schon im Vorfeld sichergestellt sein, dass neue Geldquellen dies in keinster Weise in Frage stellen,

insbesondere Forschungsergebnisse nicht beeinflussen. Absolute Mindestanforderung muss dabei auch der transparente Umgang mit diesen Mitteln sein, auch gegenüber der Öffentlichkeit.

Weiteres unter IX.3.

### **3. Wie können Risiken und ggf. Verluste unternehmerischer Tätigkeit begrenzt werden?**

Transparenz und professionelle Begleitung sind unverzichtbar. Abschreckendes Beispiel sind die finanziellen Transaktionen des Vatikans in der Vergangenheit. Eine unternehmerische Tätigkeit kann allenfalls unter strengen Rahmenbedingungen und unter professioneller Begleitung und Kontrolle stattfinden.

### **4. Besteht Reformbedarf bei den Regelungen zum Einwerben und der Verwendung von Drittmitteln? Wie kann die Unabhängigkeit der Forschung auch bei Drittmittelvorhaben sichergestellt werden?**

Im Sinne der Glaubwürdigkeit ist ein Transparenzregister zumindest für nicht-öffentliche Drittmittel notwendig. Bei öffentlichen Drittmitteln wurden die Verfahren über die Jahre immer komplexer. Eine Entschlackung der bürokratischen Vorgaben ist notwendig.

### **5. Sollen Hochschulen künftig mehr Flexibilität bei der Bewirtschaftung ihrer Mittel erhalten? (Stichworte: Globalhaushalt, mehr Flexibilität bei Stellen- und Mittelbewirtschaftung, Rücklagenbildung ermöglichen)**

Eine größere Flexibilität ist ohne Zweifel hilfreich. Es besteht auch jetzt schon ein hohes Maß an Flexibilität gerade bei der Mittelbewirtschaftung. Rücklagenbildungen sind de facto durch die Übertragbarkeit von Mitteln schon jetzt möglich. Die Stellenbewirtschaftung ist auch relativ flexibel, würde aber durch einen Globalhaushalt vereinfacht. Dennoch sollte man sorgfältig abwägen.

Ein Globalhaushalt im Rahmen einer Körperschaft würde bedeuten, dass auch die komplette Mittel- und Stellenbewirtschaftung an jeder der 31 Hochschulen separat erfolgt. Synergien im kompetenten Landesamt für Finanzen fallen dann weg. Es bedeutet für die Hochschulen eine weitere Übernahme von Aufgaben außerhalb ihres Kernbereichs. Dies ist weder förderlich für die Hochschulen noch effizient.

Es bestehen massive Befürchtungen, dass langfristig bei Tarifierhöhungen selbige nicht in vollem Umfang ausgeglichen werden. Da die Finanzierung der Hochschulen zum allergrößten Teil in Personalstellen fließt, bedeutet das ein massives Wegbrechen von freien Mitteln. Dies torpediert die Planungssicherheit und letztlich die Handlungsfähigkeit von Hochschulen.