

Technische Universität München | Arcisstraße 21 | 80333 München

Herrn Ministerpräsidenten
Dr. Markus Söder
Bayerische Staatskanzlei
Postfach 220011
80535 München

München, 14. Mai 2020

Hightech Agenda Bayern: Novelle des bayerischen Hochschulrechts

Sehr geehrter Herr Ministerpräsident,

Lieber Herr Dr. Söder,

dank Ihrer beherzten, bürgernahen und weitsichtigen Politik haben Sie den Freistaat Bayern in den vergangenen Wochen erfolgreich durch die Corona-Pandemie navigiert und dadurch die anerkennenden Blicke vieler Menschen im In- und Ausland nach Bayern gelenkt. Um gestärkt aus der Krise hervorzutreten, ist jeder von uns gefordert, die aktuellen Herausforderungen auch als neue Entwicklungschancen für Wissenschaft und Wirtschaft zu begreifen. Deshalb gilt es nun, die von Ihnen geprägte Hightech Agenda Bayern kraftvoll umzusetzen und in der darin ausgerufenen „wichtigen Hochschulreform“ das Normengefüge des bayerischen Hochschulrechts so zu modernisieren, dass die Universitäten des Freistaats ohne Handbremse in die Zukunft fahren.

Bereits vor zwei Jahrzehnten hat Bayern mit einer zeitgemäßen Hochschulreform kraftvolle Signale in die Bundesrepublik gesendet. Davon hat die TUM u. a. in der „Experimentierklausel“ erfolgreich Gebrauch gemacht. Doch heute haben die rapiden Veränderungen der Welt unsere rechtlichen Rahmensetzungen für Hochschulen längst links und rechts überholt. Im internationalen Vergleich halten bayerische Universitäten mit qualitativen Entwicklungen nicht ausreichend Schritt, sondern expandieren lediglich quantitativ in einer uns selbst angelegten rechtlichen Zwangsjacke. Denn das Normengefüge des bayerischen Hochschulrechts ist zu wenig flexibel und ohne Not enggeführt und drosselt die Entwicklungsperspektiven unserer Universitätslandschaft.

In der heutigen Welt, die Erfolge an Ergebnissen und nicht an Spielregeln bemisst, benötigen Universitäten zur Entfaltung ihrer Innovationsfähigkeit die notwendigen Handlungsfreiräume und weitgehende Experimentiermöglichkeiten. Fortschritte sind von Universitäten nur zu erwarten, wenn sie zukunftsfähige Handlungsalternativen, innovative Strukturen und neue Arbeitsformate in Forschung und Lehre erproben können. Lassen Sie uns dazu die heutigen Gedankengrenzen überwinden und eine zukunftsfähige Novelle des Hochschulrechts anvisieren, auf die Bayern stolz sein kann und die den Rest der Republik mit Bewunderung auf uns sehen lässt.

Prof. Dr.
Thomas F. Hofmann

Technische Universität München
Der Präsident

Arcisstraße 21
80333 München
Tel. +49 89 289 22200
Fax +49 89 289 23399
praesident@tum.de
www.tum.de



TUM Partners of Excellence
Airbus · Altana · Audi · Bayerischer Bauindustrieverband · BMW
Bosch · Busch Vacuum · Clarifant · Dräxmaier · Evonik Industries
Google · Hamanknecht · HUAWEI · Infineon · Linde · MAN · Nestlé
Rohde & Schwarz · RWI · SGL Carbon · Siemens · TRUMPF
TÜV SÜD · Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft · Volkswagen
Wacker Chemie

Ich möchte Ihren Gestaltungswillen unterstützen und erlaube mir deshalb, Ihnen anknüpfend an die anregenden Diskussionen bei der Klausurtagung der CSU-Fraktion in Seeon im Januar einige Vorschläge und Überlegungen zur zukunftsfähigen Ausgestaltung des Hochschulrechts zu übermitteln.

Innovationsfreundliche Corporate Governance und effizientes Hochschulmanagement

1. In der letzten Reform des Hochschulrechts wurden die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen von Hochschulen verschlankt und Aufgaben neu zugeordnet. Dennoch sind wir bis heute in den Schranken einer „Gremienuniversität“ gefangen. Wir unterliegen dort, wo im internationalen Vergleich wichtige strategische Entscheidungen bei persönlicher Verantwortung der Akteure blitzschnell getroffen und umgesetzt werden, zu oft kraftlosen Kompromissentscheidungen hochschulpolitischer Gruppen, wenn diese den Fortbestand des *status quo* sichern wollen und damit das kraftvolle Vorantreiben notwendiger Zukunftsentwicklungen ausbremsen. In diesem Zusammenhang ist die Kompetenzverteilung zwischen Gremien und Leitungspositionen zu hinterfragen. Zudem sind Wahlprozesse bei der **Besetzung von akademischen Führungspositionen** (z. B. Dekan*innen) nicht per se dazu geeignet, zielstrebige Stürmer in Entscheidungspositionen zu bringen; diese brauchen wir aber, denn Verteidiger haben wir genug.

Bayern braucht dringend international bewährte Verfahren zur gezielten Findung und Bestellung zukunftsfähiger Führungspersönlichkeiten in der Governance der Universität. Diese gilt es mit mehr Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum auszustatten, ihnen aber auch direkte Ergebnis- und Berichtsverantwortung zu übertragen. Das fördert den bewussten Umgang mit Ressourcen, setzt Kreativität frei und ist für eine gesunde Veränderungsbereitschaft unserer Universitäten zentral. Als Präsident der TUM bin ich gerne bereit, hier den nächsten Meilenstein der Universitätsentwicklung in Deutschland zu erproben, mit dem Ziel in der internationalen Spitzenliga aufzusteigen. Dazu bedarf es im Rahmen der Hochschulreform einer Öffnungsmöglichkeit durch eine **breite Experimentierklausel** (siehe Nr. 30), mit der wir innovative Initiativen der strategischen Hochschulentwicklung (inkl. Governance und Digitalisierung) in einer solidarischen Leistungs- und Wertegemeinschaft erproben können.

2. Bislang wurde trotz entsprechender Überlegungen im Ergebnis davon abgesehen, durch zentrale Regelungen **Onlinewahlen für den Hochschulbereich** einheitlich und bayernweit einzuführen. Durch eine Anpassung der Wahlordnung für die staatlichen Hochschulen (BayHSchWO) sollten Onlinewahlen durch entsprechende zeitgemäße zentrale Regelungen generell ermöglicht werden.
3. Eine dynamischere Ausrichtung der Universitäten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit empfiehlt ein Überdenken der Gliederungsstruktur in disziplinar enggeführten Fakultäten. Im Interesse flexibler Hochschulstrukturen sollte eine zeitgemäße Anbindung von Studiengängen (Entwicklung • Durchführung • Qualitätsmanagement) auch an **andere**

Organisationseinheiten als an Fakultäten ermöglicht werden. Im Bayerischen Hochschulgesetz (BayHSchG) sind entsprechende Anpassungen vorzunehmen, um vor allem an interdisziplinären Einrichtungen wie z. B. Integrativen Forschungszentren als mittlerweile bestens erprobtem Format der TUM (Exzellenzinitiative 2012 • Exzellenzstrategie 2019) neue, interdisziplinär ausgerichtete Studiengänge zu verankern.

Lehre und akademische Weiterbildung

4. Aus der Erfahrung der TUM als erfolgreich systemakkreditierte Organisation erscheint es für die Novelle des BayHSchG dringend geboten, dass Hochschulen, die sich hinsichtlich ihrer Studiengänge und Studienorganisation erfolgreich einer **Systemakkreditierung** unterzogen haben, von kleinteiligen Einzelverfahren bei der ministeriellen Genehmigung von Studiengängen befreit werden. Erst dann erfüllt die Systemakkreditierung ihren Sinn.
5. Die von der Bayerischen Staatsregierung ermöglichte Öffnung in Richtung **englischsprachiger Bachelorstudiengänge** gibt den Universitäten ein wichtiges Instrument für eine zielgerichtete Gestaltung der Kompetenzprofile und die Steuerung der Studierendekohorten, die wir sowohl für den lokalen Arbeitsmarkt (inkl. KMU) als auch für internationale Konzerne benötigen. Wir können nun die Sprachkompetenz entweder über durchgängig englischsprachige Angebote oder über eine Kombination aus deutschsprachigen Bachelor- und englischsprachigen Masterangeboten hervorragend anlegen. Freilich ist das BayHSchG in seiner Novellierung hinsichtlich immer noch vorhandener Hürden für englischsprachige Angebote zu durchforsten.
6. Die Lehre bayerischer Universitäten muss international anschlussfähig sein, sonst sperren wir uns in der globalisierten Welt selbst aus. Dringend benötigt wird im BayHSchG eine Öffnungsklausel bei **Kooperationsstudiengängen mit ausländischen Hochschulen**; diese soll es erlauben, die unterschiedlichen Herangehensweisen beim Hochschulzugang in einem Studiengang zusammenzuführen. Den jeweiligen Unterschieden in der universitären Ausbildung, insbesondere bei Staaten außerhalb des EU/Bologna-Raums, muss mit einer Rechtsgrundlage für differenzierte Zugangsverfahren begegnet werden.
7. Bei der Überarbeitung der noch am ursprünglichen Diplom orientierten Vorgaben für Prüfungen im Hochschulgesetz muss eine **Rechtsgrundlage für die Digitalisierung von Prüfungen** gelegt werden. Heute fehlen uns neue, flexible Prüfungsformate, wie sie die neuen Möglichkeiten der Wissensvermittlung im Zuge der Digitalisierung erfordern, und was in Zeiten der Corona-Krise als deutsches Desiderat offensichtlich wurde. Digitalisierung ist in aller Munde – eine Rechtsgrundlage für neue Prüfungsformen gibt es bis heute nicht. So müssen u. a. dringend neue Prüfungsformen, wie E-Prüfungen und *Proctored Exams* im BayHSchG rechtskonform abgebildet werden. Die aktuelle Dynamik wird ferner durch eine stark eingeschränkte Flexibilität bei den Prüfungsordnungen behindert – z. B. bei Bekanntgaben und Wechseln von Prüfungsformen.

8. Die Novelle des Hochschulgesetzes muss auch der **aus der Internationalisierung resultierenden Diversität** der Eingangskohorten Rechnung tragen und die **Einschränkungen bei elektronischen Bewerbungsverfahren auflösen**; z. B. hinsichtlich des Uploads von Ausweisdokumenten, oder beim Einsatz von elektronischen Testverfahren für internationale Studierende beim Studienzugang.
9. Das deutsche **Kapazitäts- und Hochschulzulassungsrecht** mit dem Regelwerk zur Berechnung von Studienplätzen stammt aus den Anfängen der 80er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts. Mit Blick auf den internationalen Wettbewerb und den Qualitätsanspruch der Lehre in Bayern muss dieses durch neue, moderne Instrumente abgelöst werden. So erfordert es die stärker individualisierte Lehre des neuen Jahrzehnts, die individuelle Eignung der Studieninteressent*innen für einen Studiengang zu identifizieren – damit steigt oder fällt der Studienerfolg. Zum Studiengang passende Begabung und Motivation schaffen Eigendynamik und verbesserte Studienresultate, erfolgreichere Absolvent*innen und durch geringere Abbruchzahlen einen effizienteren Einsatz staatlicher Ressourcen. Zulassung ohne Auswahlverfahren ist bequem und gaukelt eine falsche Gerechtigkeit vor; sie ist ungerecht, zum Schaden der jungen Menschen selbst, und verschwenderisch. Bei den dringend erforderlichen **Eignungsfeststellungsverfahren** für Bachelorstudiengänge haben die Universitäten vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst aktuell Entscheidungsspielräume entlang definierter Kriterien übertragen bekommen. Gleichwohl ist es aus juristischer Sicht überfällig, das grundgesetzlich verbriefte Recht auf freie Berufswahl in innovativer Weise neuen Rechtsauslegungen zuzuführen und dann auch Eignungsfeststellungsverfahren rechtssicher zu gestalten.
10. Jeder dritte Studierende der TUM kommt mittlerweile aus dem Ausland. Bei den Master-Studierenden der Informatik, die wir für unsere Zukunftsfähigkeit so dringend brauchen, kommen 52% aus dem Ausland und davon wiederum 79% aus dem Nicht-EU-Ausland. Viele davon konkurrieren mit den Studierenden aus Bayern, Deutschland und der EU um Wohnraum; alleine in München fehlen heute über 10.000 Wohnungen oder Wohnheimzimmer für Studierende. Zahlreiche Studierende aus dem Nicht-EU-Ausland nehmen nach dem Studium einen von uns finanzierten Bildungsvorteil mit nach Hause. Statt unsere Gäste „gratis“ mitlaufen zu lassen, sollten wir ein vorzügliches Studien- und Betreuungsangebot unterbreiten und dafür **Studiengebühren für Nicht-EU-Ausländer*innen** erheben. Für viele der ausländischen Studierenden ist die Kostenpflicht des Studiums gängige Praxis, oder vor dem Hintergrund des Qualitätsanspruchs („qualitativ hochwertige Ausbildung kostet etwas“) sogar essentiell. Die besten internationalen Studierenden suchen keine unentgeltliche Zweitklassigkeit. Deshalb sollten wir Studienbeiträge für Nicht-EU-Ausländer*innen – studienfachabhängig und nach Vollkosten kalkuliert – verbinden mit einer Verpflichtung der Universitäten, diese für die Schaffung von Wohnraum für Studierende einzusetzen.
11. In Zeiten der Corona-Krise sind in einem enormen Kraftakt neue, digitale Lehrformate für das Sommersemester 2020 entstanden. Diese eröffnen völlige neue Dimensionen in der internationalen Zusammenarbeit mit Studierenden. Zukünftig werden unsere jungen Ta-

lente zeitgleich Lehrangebote an verschiedenen internationalen Partneruniversitäten nutzen und wir im Gegenzug den dortigen Studierenden Zugang zu unseren Angeboten einräumen. Dies erfordert zwingend eine deutlich **größere Flexibilität bei der Definition des Studierendenstatus** für Studierende, die aus dem Ausland unsere Angebote nutzen.

12. Erfolg besteht nicht darin, den Bestand zu schützen, sondern neue Entwicklungschancen zu nutzen: So gilt „**Lebenslanges Lernen**“ international längst als der neue Standard. Universitäten sind gefordert, ihre Absolvent*innen durch akademische Weiterqualifizierungsangebote in Zeiten technologischen Wandels langfristig erfolgreich im Beruf zu halten. Deutschland verschläft derzeit auch diesen Übergang vom „Einmalstudium an der Universität“ hin zu einem „Lebenslangen, kontinuierlichen Lernen“. Dazu hat die TUM das *TUM Institute for Life Long Learning* gegründet: Wir wollen verlässlicher Anker in den Karrieren der Menschen sein, zu dem ehemalige Studierende als „erwachsene Lernende“ zurückkommen können, um ihr Kompetenzprofil zu erfrischen, zu erweitern und ihre Arbeitskraft zu erhalten. Dadurch werden Professor*innen ihr Lehrdeputat künftig in stärkerem Ausmaß in der **akademischen Weiterbildung** einbringen, um die für unseren Standort zwingend erforderlichen Angebote des Lebenslangen Lernens entwickeln zu können. Die aktuell starre Verknüpfung von Lehrdeputat und grundständiger Lehre behindert die nötige Dynamik. Damit ist Deutschland in der akademischen Weiterbildung Entwicklungsland und nutzt nur begrenzt sein Potential, neue wissenschaftliche Erkenntnisse nicht nur über Absolvent*innen, sondern auch über weitergebildete Erfahrungsträger*innen („Professionals“) rasch in die Wertschöpfung einzuspeisen. Um dem bundesweiten Desiderat der akademischen Weiterbildung nachzukommen, müssen neben dem Engagement in der grundständigen Lehre auch die **Lehrleistungen im Bereich Life Long Learning lehrkapazitätsrelevant** sein. Dafür ist eine zeitgemäße Anpassung des gesetzlichen Rahmens überfällig.

13. Vor dem Hintergrund einer zusammenwachsenden Welt sind international akzeptierte Standards in der Lehre erfolgskritisch. Diese machen einen **Abbau der Überregulierung in der Bayerischen Studienakkreditierungsverordnung** dringend erforderlich. Über die europäischen Standards des Bologna-Raums hinausgehende nationale Einzellösungen und der überregulierte Ausschluss international üblicher Formate schränken bayerische Universitäten ohne Not künstlich ein und sind für eine erfolgreiche Entwicklung kontraproduktiv. In der aktuellen Verordnung zur Regelung der Studienakkreditierung nach dem **Bayerischen Studienakkreditierungsstaatsvertrag** wurde im Jahr 2018 die Chance vertan, von Überregulierungen – insbesondere von den ländergemeinsamen Strukturvorgaben der KMK – abzuweichen und sich an den deutlich besseren und schlankeren „European Standards and Guidelines“ zu orientieren. Wir benötigen den ungehinderten Zugang zu moderner Lehre und zu international bewährten und neuen innovativen Formaten und die für internationale Kooperationen nötigen Freiräume. Eine **Zurückführung der deutschen Sonderwege, die im internationalen Kontext die Zusammenarbeit behindern**, ist mehr als überfällig. Beispiele für starre, international inkompatible Beschränkungen sind:
 - a) Wir haben keinen „**Integrated Cycle**“ wie in anderen europäischen Ländern. Dieser ermöglicht eine für bestimmte Themen sehr sinnvolle Integration der Bachelor- und Masterebene in einem integrierten Studiengang.

- b) Unnötige Regelungen von **Mindestmodulgrößen** und Vorgaben von nur einer Prüfung pro Modul behindern die Gestaltung von Master-Programmen, erschweren die Einbindung von internationalen Gastwissenschaftler*innen in die Lehre und verschlechtern die Begleitung der Studierenden während der Vorlesungszeiten.
- c) Durch die ministerielle **Abschaffung** des Abschlusses „with Honours“ wurde uns ein im internationalen Wettbewerb wichtiges Label ohne Grund entzogen. Wir benötigen ein entsprechendes Label, sowohl für den Bachelor als auch für den Master, um für Top-Talente attraktiv zu sein, indem wir diese sichtbar machen.
- d) Die Entwicklung von **Master-Studiengängen**, die den ehemaligen **Aufbaustudiengängen** entsprechen, ist ausgeschlossen. Für leistungsstarke Studierende, die z. B. nach einem Master in Ingenieurwissenschaften noch einen weiteren Schwerpunkt in Wirtschafts- oder Politikwissenschaften anstreben, war dies früher eine wichtige Option. Heutige Leistungsträger*innen in der Wirtschaft bestätigen dies.
- e) Die Entwicklung **weiterbildender Studienangebote** wird **ohne Not** eingeführt. Es ist in keiner Weise nachvollziehbar, warum für einen weiterbildenden Studiengang die Gleichwertigkeit der Anforderungen zu einem konsekutiven Studiengang explizit nachzuweisen ist. Die Kohorten unterscheiden sich signifikant.

Lehrverpflichtung

14. Die **Lehrverpflichtungsverordnung (LUFV)** ist von **besten internationalen Standards weit entfernt**. Die Vision, künftig nur noch eine **Gesamtlehrverpflichtung** für jede Hochschule zu definieren, die von den Hochschulen flexibel verwaltet werden kann, erachte ich als **großartigen Schritt** in Richtung **Bürokratieabbau** zur Schaffung neuer Handlungsräume für unsere Wissenschaftler*innen. Dies trifft umso mehr zu, als die LUFV aufgrund ihrer völlig aus der Zeit gefallenen Metrik, mit weitgehend undifferenzierten Lehrveranstaltungsstunden, der Vielfalt neuer, digitaler wie analoger Lehrformate keine zeitgemäße Orientierung bietet. Wir beobachten, dass sie die Entwicklung moderner Lehre im Gegenteil sogar behindert, da die damit verbundene Wertschöpfung nicht auf die aktuell verbindliche Metrik projiziert werden kann. Sollte eine Lehrverpflichtungsverordnung künftig überhaupt noch Bestand haben, was ich in Bezug auf die internationalen Vergleichsbedingungen hinterfrage, sehe ich mit Blick auf den aktuellen Status u. a. folgenden Änderungsbedarf:
- a) Für **Assistant Professors** im Rahmen des **Tenure Track-Programms** soll der Umfang der Lehrverpflichtung auf **5 Semesterwochenstunden** reduziert werden, wie es im Übrigen seit 2002 für die Juniorprofessuren entsprechend geregelt ist. Die TUM hat dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst hierzu umfangreiche Begründungsschreiben vorgelegt, insbesondere im Zusammenhang mit den erfolgreichen Wettbewerbsverfahren zur Exzellenzstrategie und zum TT1000-Programm.

- b) Bei **forschungsstarken drittmittelfinanzierten Professuren** ist ebenfalls eine Reduzierung der Lehrverpflichtung zu prüfen. Auch in diesem Zusammenhang erscheinen 5 Semesterwochenstunden eine sinnvolle Größenordnung zu sein.
- c) Rein **stiftungsfinanzierte Professuren** sollten bis zum Ende der Stiftungsfinanzierung nicht auf die universitäre Gesamtlehrverpflichtung angerechnet werden.
- d) Die aktuellen Bezugsgrößen sollten in eine **neue Verrechnungsmetrik** übertragen werden, die moderner Lehre mit digitalen und individualisierten Lehrformaten sowie auch Formaten der akademischen Weiterbildung (Life Long Learning) gerecht wird.

Berufungen

15. Die TUM geht davon aus, dass die **Übertragung des Berufsrechts** auf die Präsident*innen der Bayerischen Universitäten wie von Herrn Staatsminister Sibler angekündigt durch eine Änderung des Bayerischen Hochschulpersonalgesetzes (BayHSchPG) in Bälde dauerhaft gesetzlich verankert wird. Die Übertragung hat sich in der bisherigen Praxis sehr bewährt und wird von der TUM ausdrücklich unterstützt.
16. Wissenschaftliche Spitzentalente sind eine knappe Ressource. Sie kommen nicht von alleine nach Bayern, sondern sind meist andernorts gut integriert. Die internationale Erfahrung zeigt, dass sie sich oft nicht auf ausgeschriebene Stellen bewerben, im Gegenteil: Sie wollen proaktiv gewonnen werden. Das BayHSchPG aber schreibt die öffentliche Ausschreibung zur „**Bestenauslese**“ aus dem Kreis der Bewerber*innen vor; im internationalen Talentwettbewerb hat sich dieses Verfahren als zahnlöser Tiger gezeigt. Die ETH Zürich macht es uns vor: Etwa 50% der dortigen Professor*innen haben sich nie beworben, sondern wurden aktiv rekrutiert. Hingegen können unsere Universitäten nur in besonderen Ausnahmefällen und im Einvernehmen mit dem StMWK im Zuge eines Leuchtturmverfahrens von einer Ausschreibung absehen. Wenn wir in der internationalen Spitze mitspielen wollen, dann darf die **Leuchtturmbefugung nicht die Ausnahme** bleiben; sie muss zum **Prinzip einer echten „Bestenauslese“** werden.
17. Neben Berlin zählt der Großraum München zu einem der beiden international ernstzunehmenden Wissenschaftsstandorte Deutschlands. Dies resultiert auch aus der außergewöhnlichen Ballung hochkarätiger Universitäten und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. Allerdings müssen die Kooperationen zwischen diesen Institutionen vereinfacht und vom Kopf auf die Füße gestellt werden. Das Mittel der gemeinsamen Berufung ist seit Langem bekannt, aber nicht geeignet, **forschungs- und innovationsgetriebene Kooperationen** auf Augenhöhe zu initiieren. Die TUM erachtet es für wichtig, ein Instrument zu entwickeln, um Angehörige außeruniversitärer Forschungseinrichtungen, welche die Voraussetzungen der Berufung zum*zur Universitätsprofessor*in erfüllen würden, für bestimmte Zeit oder dauerhaft zum Zwecke einer Kooperation an der TUM eine *second affiliation* zu gewähren, verbunden mit den Rechten eine*r Professor*in für diese Zeit (z. B. Titelführung, Promotionsrecht, Drittmittelberechtigung). Endet die Kooperation, so soll auch die Affiliation enden.

18. Mit der Einführung des TUM Faculty Tenure Track-Modells wurde deutschlandweit ein Paradigmenwechsel eingeleitet. Der mögliche Karriereaufstieg innerhalb der Institution ist strikt leistungsgebunden; bei Nicht-Erreichen der Anforderungen müssen die Kandidatinnen und Kandidaten die Universität verlassen. Diesen Vorgang kennt das Hochschulpersonalrecht nicht, was beispielsweise beim **Recht zur Führung des Titels „Professor*in“** sichtbar wird. Die geltenden Vorschriften führen hier zu ambivalenten Ergebnissen, etwa dass das Recht zur Titelführung auch nach negativer Tenure-Evaluierung fortbesteht. Dies ist in internationalen Referenzsystemen absolut nicht üblich.
19. Zur Etablierung eines einheitlichen Berufungssystems wird angeregt, das Verfahren zur **Bestellung von Honorarprofessor*innen** an das Verfahren zur Erstellung des Berufungsvorschlags von Professor*innen anzugleichen. Anstelle des aktuell erforderlichen Senatsbeschlusses nach Art. 25 Abs. 3 Nr. 6 BayHSchG sollte künftig das Hochschulpräsidium nach Stellungnahme des Senats den Berufungsvorschlag beschließen (entsprechend Art. 18 Abs. 5 BayHSchPG). Die bisherige gesetzliche Regelung ist inkonsistent.
20. Den Qualifikationskriterien für das Amt von Hochschullehrer*innen sollen **unternehmerische Erfahrungen** hinzugefügt werden (siehe unten Nr. 27).

Neue Perspektiven für die Personalgewinnung

21. Der zunehmende Nachwuchskräftebedarf bei sinkendem Arbeitskräfteangebot setzt den akademischen Arbeitsmarkt im Talentwettbewerb mit der Wirtschaft unter enormen Druck. Dabei zeigt sich über alle Aufgaben und Funktionen hinweg, dass die an den bayerischen Universitäten zur Anwendung gelangenden Entgeltstrukturen und -niveaus nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Nur mit der Einführung eines **flexiblen hochschulspezifischen Entgeltrahmens** haben Universitäten eine Chance, diese Hürde zu überwinden. Um den durch hohe Miet-/Lebenshaltungskosten noch weiter verschärften Markt abzudämpfen, ist die Wiedereinführung von **Ballungsraumzulagen in Großstädten** dringend erforderlich.
22. Zudem muss an bayerischen Hochschulen der **Personalentwicklung** ein höheres Gewicht zukommen; nur so lassen sich künftig noch talentierte Arbeitskräfte erfolgreich gewinnen und an den Universitäten halten. Die derzeit unzureichenden Rahmenbedingungen müssen an die Erfordernisse des 21. Jahrhunderts angepasst werden und die **„tatsächliche Befähigung“** anstelle des **„Laufbahndenkens“** in akademischen Abschlüssen als Maßstab für den Personaleinsatz, die Eingruppierung sowie die Aufstiegsmöglichkeiten herangezogen werden. Dazu ist dringend ein entsprechender rechtlicher Gestaltungsrahmen zu schaffen.
23. Zur Vermeidung prekärer Arbeitsverhältnisse erachte ich es als unabdingbar, die **Planstellenbindung bei Dauerbeschäftigungsverhältnissen** abzuschaffen, natürlich nur soweit das finanzielle Haftungsrisiko von der jeweiligen Universität getragen wird. Darüber hinaus ist es für Universitäten international üblich, über die Einrichtung von **Einnahmeplanstellen** eigenverantwortlich entscheiden zu können und diese über eingeworbene Drittmittel und/oder Betriebseinnahmen zu finanzieren.

Leistungsorientierte Ressourcensteuerung

24. Dringend zu modernisieren ist die **Steuerung der staatlichen Ressourcen** im Wettbewerb der Hochschulen im Freistaat. So werden heute nur rd. 3% der staatlichen Mittel leistungs- und belastungsbezogen verteilt; die restlichen Mittel werden ohne größere Anpassungen von Haushalt zu Haushalt fortgeschrieben. Die unterschiedliche Leistungskraft und Erfolgshistorie der bayerischen Universitäten finden somit nur marginal Berücksichtigung. Eine zukunftsorientierte Ressourcenallokation nach internationalem Vorbild muss deutlich weniger am Bestandserhalt orientiert sein und verstärkt leistungsmotivierende und -honorierende Elemente beinhalten.
25. Die Verausgabung **privater Drittmittel** unterliegt gegenwärtig den Haushaltsvorschriften des Freistaats Bayern – selbst in den Fällen, in denen der private Fördergeber keine Verwendungsnachweise fordert. Es würde einen erheblichen Flexibilitätsgewinn bedeuten, wenn private Drittmittel für die Hochschulen frei disponibel und ohne Einschränkungen für die Zwecke der Universität einsetzbar wären und vom Haushaltsrecht entkoppelt würden.

Hochschul- und Forschungsbau

26. Die Durchführung von universitären Bauvorhaben unter staatlicher Leitung ist unter zeitlichen, qualitativen und Kostengesichtspunkten vielfach unzulänglich. Ein echter Hemmschuh ist die fehlende Geschwindigkeit, die uns bei Forschungsneubauten international auf das Abstellgleis bringt. Was in den USA, in China oder Singapur von der Idee bis zur Bauübergabe in zwei Jahren möglich ist, darf bei uns nicht fünf bis sechs Jahre dauern; wir müssen unsere Bauverfahren an die internationalen Gegebenheiten anpassen. Da der Bau von Forschungsgebäuden oftmals nach dem gleichen Muster abläuft, sollte man diesen Gleichlauf für ein **Fast-Track-Verfahren beim Hochschul- und Forschungsbau** nutzen. Auch empfiehlt sich die Übertragung der **Bauherreneigenschaft** auf die Universitäten, denn mehr Eigenverantwortung erhöht die Effizienz im Mitteleinsatz, beschleunigt Prozesse und schafft flexiblere und schnellere Planung und Bauausführung.

Ausgründungen und Start-ups

27. Die Unterstützung von **Ausgründungen** aus Hochschulen heraus gewinnt in einer wirtschafts- und technologieorientierten Gesellschaft weltweit an enormer Bedeutung. Deshalb bedarf es einer entsprechenden, ausdrücklichen Ergänzung der im BayHSchG definierten Aufgaben von Hochschulen, um die Unterstützungsmöglichkeiten zur Förderung jungen Unternehmertums zu verbessern (siehe dazu auch oben Nr. 20). Entsprechend wäre in Art. 73 Abs. 3 BayHSchG aufzunehmen, dass die Hochschule sich mit ihrem Körperschaftsvermögen im Rahmen ihrer Aufgaben an Ausgründungen beteiligen kann. Dabei wäre die Haftung der Körperschaft auf die Einlage oder den Wert des Gesellschaftsanteils zu beschränken.

Heute setzt die international übliche **Beteiligung von Hochschulen an universitären Ausgründungen** in jedem Einzelfall einen langwierigen Genehmigungsprozess vor: Beschluss des Hochschulpräsidiums, Zustimmung durch Hochschulrat, Einwilligung durch das StMWK. Aufgrund dieser zeitlich anspruchsvollen Prozessabläufe wird eine Beteiligung von Universitäten von Seiten der Gründer*innen und Investor*innen als sehr kritisch betrachtet. Dies hemmt die Agilität des Innovationsprozesses massiv, denn Gründer*innen und Investor*innen erwarten gleichermaßen von einer Hochschule als Mit-Gesellschafterin schnelle und professionell vorbereitete Entscheidungen. Um Bayern zum universitären Gründerland zu entwickeln, gilt es diese Prozesse in der Art zu verschlanken, dass bei der Genehmigung von Beteiligungen an einer universitären Ausgründung lediglich der Hochschulrat einzubeziehen ist und auf die Zustimmung durch das StMWK verzichtet werden kann. Dazu sind entsprechende Anpassungen im BayHSchG vorzunehmen.

Neue Synergien Universität – Medizin

28. Gemäß Art. 13 des Bayerischen Universitätsklinikgesetzes (BayUniKlinG) kommt dem*der Dekan*in bei der Zusammenarbeit von Klinikum und Medizinischer Fakultät, insbesondere bei der Mittelverteilung, eine zentrale Rolle zu. Mangels ausreichender Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten ist der Gesamtverantwortung des Hochschulpräsidiums für die Entwicklung der Hochschule in Forschung und Lehre jedoch insgesamt nicht ausreichend Rechnung getragen. Es ist dringend erforderlich, die **Stellung des Hochschulpräsidiums durch die rechtliche Verankerung von Mitspracherechten und Einvernehmensregelungen deutlich zu stärken**. Nur so kann die gegenseitige Identitätsbildung der Systeme Universität und Klinikum erreicht und dauerhaft gestärkt werden.
29. Es sollte die Möglichkeit geschaffen werden, das **Amt des*der Dekan*in mit dem Amt des*der Ärztlichen Direktor*in zu verschränken**. Die TUM bittet hierfür sach- und interessengerechte Rahmenbedingungen zu entwickeln und festzuschreiben, ggf. auch auf dem Weg einer Experimentierklausel zur Erprobung. Auf die international erfolgreich evaluierte Exzellenzstrategie der TUM sei hier verwiesen.

Experimentiermöglichkeiten

30. Flexibilität und Organisationshoheit mit größtmöglicher Innovation sind für eine zukunftsfähige Hochschulentwicklung von enormer Bedeutung. Deshalb soll das bayerische Hochschulrecht für diejenigen Hochschulen, deren Zukunftskonzepte in breit angelegten internationalen Begutachtungsprozessen erfolgreich sind, möglichst umfangreiche **Experimentiermöglichkeiten zur Erprobung alternativer Strukturen** eröffnen. Hierzu sei an die hocherfolgreichen Reforminitiativen der TUM aus den Jahren 1997/98 verwiesen.

Sehr geehrter Herr Ministerpräsident,

mit dem Aufgreifen der o. g. Reformbausteine wird die von Ihnen angestrebte moderne Hochschulaufstellung und die für die internationale Wettbewerbsfähigkeit notwendige Entfesselung der Hochschulen in greifbare Nähe rücken. Dies verlangt von allen Beteiligten Mut, Entschlossenheit und Entscheidungskraft; aber für das Ergebnis wird man Bayern bundesweit beneiden!

Gerne stehe ich Ihnen jederzeit für weitere Gespräche zur Verfügung. Lassen wir die Zeiten enggeführter Gremienuniversitäten hinter uns, denn diese Hochschulen passen nicht mehr in das neue Jahrzehnt. Die nachfolgenden Generationen werden uns dafür dankbar sein.

Mit den besten Grüßen bin ich



Thomas F. Hofmann
Präsident