

Die Neue Hochschule **DNH**

FÜR ANWENDUNGSBEZOGENE WISSENSCHAFT UND KUNST

A close-up photograph of several hands holding and interlocking four large, colorful plastic gears. The gears are teal, orange, yellow, and red. The hands are positioned around the gears, with fingers visible, suggesting a collaborative effort to assemble or manage the mechanism.

Managen oder moderieren? Hochschulleitung an HAW

Führung an HAW als Balanceakt zwischen Management und Moderation

Prof. Dr. Jean Meyer | ab Seite 8

Führen einer Hochschule – einige grundsätzliche Überlegungen und Beispiele

Prof. Dr. Achim Weiland und
Prof. Dr.-Ing. Robert Watty
| ab Seite 12

Managen oder moderieren? Vom Sinn des Streits an Hochschulen

Prof. Dr. Marianne Egger de Campo | ab Seite 16

Mechanismen des Mitwirkenden- und Leitungswechsels im HAW-Studiengangskollegium

Dr. Peter-Georg Albrecht und
Prof. Dr. Susanne Borkowski
| ab Seite 20

Auswirkungen generativer KI auf die Informatik und auf Informatik-Studierende

Prof. Dr.-Ing. Oksana Arnold
| ab Seite 24

Berufungsverfahren an HAW: Ergebnisse einer hlb-Mitgliederbefragung

Prof. Dr. Sascha Armutat
| ab Seite 28

Lehre für internationale Studierende: Was gute Lehre sichtbar machen muss

Prof. Dr. Tetiana Paientko und
Prof. Dr. Jan-Hendrik Meier
| ab Seite 32

CAMPUS UND FORSCHUNG

h/b-Förderkolumne: Unter Begutachtung 4

Drittmittelinwerbung: **Unsere aktuellen Empfehlungen für Ihren nächsten Antrag auf Fördermittel**

Altersbedingte Unterschiede in der Forschung: **Erfolgsfaktor Generationenvielfalt in der Forschung**

Blended Intensive Programs: **Eine (zu wenig?) geschätzte Variante der Dozenten- und Studierendenmobilität** 5

Gateway Hochschulen Köln: **Das neue „Fit for Invest“-Businessplan-Handbuch** 6

Personalgewinnung in der Wissenschaft: **Personalstrukturen neu denken**

Hochschule Nordhausen: **Haltung vermitteln – Veranstaltungsreihe zur Demokratiestärkung** 7

Titelthema: MANAGEN ODER MODERIEREN? HOCHSCHULLEITUNG AN HAW

Führung an HAW als Balanceakt zwischen Management und Moderation | Prof. Dr. Jean Meyer 8

Führen einer Hochschule – einige grundsätzliche Überlegungen und Beispiele | Prof. Dr. Achim Weiland und Prof. Dr.-Ing. Robert Watty 12

Managen oder moderieren? Vom Sinn des Streits an Hochschulen | Prof. Dr. Marianne Egger de Campo 16

Mechanismen des Mitwirkenden und Leitungswechsels im HAW-Studiengangskollegium | Dr. Peter-Georg Albrecht und Prof. Dr. Susanne Borkowski 20

BERICHTE AUS DEM *h/b*

Internes Kolloquium/Delegiertenversammlung 2026: **Strategisch geschärft, einstimmig beschlossen** | Karla Neschke 22

h/b-Kolumne: Weniger ist mehr 23
| Judith Hauer

FACHBEITRÄGE

Auswirkungen generativer KI auf die Informatik und auf Informatik-Studierende 24
| Prof. Dr.-Ing. Oksana Arnold

Berufungsverfahren an HAW: Ergebnisse einer h/b-Mitgliederbefragung 28
| Prof. Dr. Sascha Armutat

Lehre für internationale Studierende: Was gute Lehre sichtbar machen muss 32
| Prof. Dr. Tetiana Paientko und Prof. Dr. Jan-Hendrik Meier

HOCHSCHULPOLITIK

Deutsche Forschungsgemeinschaft: **Künstliche Intelligenz in der Begutachtung von Förderanträgen** 36

Künstliche Intelligenz: **KI im Studium: Rechtsprechung verschärft Regeln**

HAW als Brückenbauer: **Seitenwechsel zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik neu denken** 37

Generationenwechsel: **Neue Chancen für Wissenschaft und Praxis** 38

Deutscher Akademischer Austauschdienst: **Schutz für bedrohte Talente**

AKTUELL

Editorial 3

Neues aus der Rechtsprechung 39

Autorinnen und Autoren gesucht 40

Veröffentlichungen 41
| Impressum

Neuberufene 42

Seminarprogramm 44

Der Balanceakt der Hochschulführung

Zwischen strategischer Steuerung, akademischer Freiheit und institutioneller Verantwortung



Foto: THWS

Prof. Dr. Jörg Brake
Chefredakteur

ben. Damit rückt eine Frage in den Mittelpunkt, die auf den ersten Blick einfach erscheint, tatsächlich aber den Kern moderner Hochschulführung berührt: Müssen Hochschulleitungen heute eher managen oder moderieren?

In dieser Ausgabe haben wir Autorinnen und Autoren eingeladen, dieses Spannungsfeld aus unterschiedlichen Perspektiven zu analysieren und einzuordnen.

Jean Meyer beschreibt Hochschulleitung als Balanceakt zwischen Management und Moderation. Hochschulleitungen übernehmen dabei eine Vielzahl von Rollen: Sie sind Strategiegeber, Repräsentanten, Schlichter, Coaches und Moderatoren zugleich. Gerade HAW benötigen Führungspersönlichkeiten, die flexibel zwischen diesen Rollen wechseln können und dabei Orientierung geben, ohne die akademische Kultur einzuschränken (S. 8).

Achim Weiland und Robert Watty richten den Blick auf die besonderen Rahmenbedingungen von Hochschulen. Sie zeigen, dass Hochschulen keine

klassischen Unternehmen sind. Lehre, Forschung und Verwaltung folgen unterschiedlichen Funktionslogiken und verlangen differenzierte Formen der Führung. Erfolgreiche Hochschulleitung entsteht daher weniger durch Anweisung und Kontrolle als durch Kommunikation, Beteiligung und die Gestaltung tragfähiger Rahmenbedingungen (S. 12).

Einen weiteren wichtigen Akzent setzt Marianne Egger de Campo. Sie hinterfragt die Grundannahme der Debatte und argumentiert, dass Hochschulen von strukturellen Spannungen und Antagonismen geprägt sind. Konflikte seien nicht Ausdruck von Fehlentwicklungen, sondern notwendiger Bestandteil einer lebendigen akademischen Organisation. Die Aufgabe von Hochschulleitungen besteht deshalb nicht darin, Konflikte zu vermeiden, sondern produktive Formen ihrer Austragung zu ermöglichen (S. 16).

Peter-Georg Albrecht und Susanne Borkowski verlagern die Perspektive auf die operative Ebene der Studiengänge. Sie zeigen, wie wichtig klar geregelte Nachfolge- und Leitungsprozesse für Qualität, Kontinuität und Verantwortung sind (S. 20).

Gemeinsam machen die Beiträge deutlich: Führung an Hochschulen ist kein Entweder-oder. Sie verlangt die Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten, unterschiedliche Interessen zu integrieren und gleichzeitig strategische Entwicklung voranzutreiben. Hochschulleitungen müssen Orientierung geben, ohne Autonomie zu beschneiden; Entscheidungen treffen, ohne Partizipation auszuschließen; Veränderung gestalten, ohne die Identität der Institution zu gefährden. Vielleicht liegt der Schlüssel erfolgreicher Hochschulführung gerade darin, Management und Moderation nicht als Gegensätze zu betrachten, sondern als komplementäre Fähigkeiten, die erst im Zusammenspiel ihre volle Wirkung entfalten.

Ihr Jörg Brake

hfb-Förderkolumne

Unter Begutachtung



von Dr. Elisabeth
Holuscha

Transfer gehört seit Jahren zu den großen Schlagworten der Forschungsförderung. Neu ist nun, wenn die Förderpolitik beginnt, sich nicht nur für Transfer zu interessieren, sondern für Strukturen, die ihn ermöglichen. Genau an dieser Stelle setzt die neue Transferinitiative F.A.S.T. des BMFTR an. Anders als viele Förderprogramme setzt sie nicht primär auf einzelne Projekte, sondern auf den Aufbau langfristiger Transferstrukturen. Die geplanten Transferhubs sollen Forschungsergebnisse, wirtschaftliche Bedarfe und Innovationsakteure systematisch zusammenbringen und damit eine Lücke schließen. Die Anforderungen sind hoch und die Zahl der geförderten Hubs begrenzt. Gerade deshalb wäre eine starke Beteiligung der HAW absolut wünschenswert.

Mit den neuen Förderlinien HAW-OpenSpace kehrt eine alte Herausforderung zurück: die Begrenzung der Antragszahlen pro Hochschule. Dazu braucht es interne Verfahren, die fachliche Qualität, strategische Passfähigkeit und Fairness zusammenbringen. Das ist leicht formuliert, aber: Wer entscheidet? Nach welchen Kriterien? Wie werden Fachkulturen vergleichbar gemacht und wie wird verhindert, dass ein hochschulinterner Verteilungskonflikt entsteht? Die Begrenzung kann eine Chance sein, weil sie Hochschulen ermöglicht, Forschungsstrategien ernst zu nehmen. Sie birgt auch Risiken: zusätzlichen Aufwand, enttäuschte Antragstellende, informelle Machtspiele und den Verdacht mangelnder Transparenz. Valide interne Auswahlverfahren werden selbst zum Erfolgsfaktor. Sie müssen früh starten, nachvollziehbar dokumentiert sein und die Balance halten zwischen wissenschaftlicher Exzellenz, Transferpotenzial und Hochschulprofil. Gute Forschung allein reicht nicht mehr aus; gefragt sind belastbare Strukturen – nach außen für den Transfer und nach innen für faire Entscheidungen.

Bis zur nächsten Ausgabe bleibt alles unter Begutachtung. Wie immer.

Dr. Elisabeth Holuscha
Plan W.

Drittmittleinwerbung

Unsere aktuellen Empfehlungen für Ihren nächsten Antrag auf Fördermittel

Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR)

ForschungsSchub

Förderung zur Stärkung der Forschungskapazitäten an HAW

Finanzierung: nach Förderbedarf

Laufzeit: projektabhängig

Antragstellung: 15.09.2026, nach Interessenbekundung wird gelost, wer einen Antrag stellen darf

Warum hier bewerben? Forschung braucht nicht nur gute Ideen, sondern auch Freiräume für ihren Aufbau. ForschungsSchub unterstützt HAW dabei, neue Forschungsschwerpunkte zu entwickeln und ihre Forschungsaktivitäten strategisch auszubauen. Gerade für Hochschulen, die ihre Forschungsprofile weiter schärfen wollen, ist das Programm ein wichtiger Baustein.

<https://www.forschung-haw.de>

EU-Netzwerke

Aufbau und Weiterentwicklung europäischer Forschungsk Kooperationen

Finanzierung: nach Förderlinie

Laufzeit: projektabhängig

Antragstellung: laufend

Warum hier bewerben? Europäische Verbundprojekte beginnen lange vor dem eigentlichen Antrag. EU-Netzwerke finanziert die Partnersuche, Vernetzung und Vorbereitung gemeinsamer Vorhaben. Für HAW bietet das Programm die Chance, tragfähige Konsortien aufzubauen und den Einstieg in Horizon Europe strategisch vorzubereiten.

<https://www.eu-foerderberatung.de>

EXIST-Forschungstransfer

Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen bis zur Gründung

Finanzierung: abhängig von Projektphase und Vorhaben

Laufzeit: mehrstufig

Antragstellung: laufend

Warum hier bewerben? Aus guten Forschungsergebnissen werden nicht automatisch erfolgreiche Innovationen. EXIST-Forschungstransfer unterstützt den Weg von der wissenschaftlichen Idee bis zur Unternehmensgründung. Für HAW mit anwendungsnahe Forschung und Gründungspotenzial gehört das Programm zu den attraktivsten Transferförderungen des Bundes.

<https://www.exist.de>

Altersbedingte Unterschiede in der Forschung

Erfolgsfaktor Generationenvielfalt in der Forschung

Eine aktuelle internationale Studie wirft ein neues Licht auf die Bedeutung unterschiedlicher Karrierephasen in der Wissenschaft. Forschende der University of Chicago analysierten die Publikationen von 12,5 Millionen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus den Jahren 1960 bis 2020 und kommen zu einem differenzierten Ergebnis: Jüngere Forschende tragen besonders häufig zu disruptiven Innovationen bei, während

erfahrene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine zentrale Rolle bei der Weiterentwicklung, Einordnung und Stabilisierung wissenschaftlicher Erkenntnisse spielen. Die Untersuchung betrachtet dabei nicht das biologische Alter, sondern das sogenannte „akademische Alter“, also die Zeitspanne seit der ersten wissenschaftlichen Veröffentlichung. Demnach greifen Forschende zu Beginn ihrer wissenschaftlichen

Laufbahn häufiger aktuelle Literatur auf und entwickeln eher Ansätze, die bestehende Denkweisen infrage stellen. Mit zunehmender wissenschaftlicher Erfahrung wächst dagegen die Tendenz, vorhandenes Wissen zu verknüpfen, weiterzuentwickeln und in größere Zusammenhänge einzuordnen.

Für Hochschulen für angewandte Wissenschaften sind diese Ergebnisse von besonderem Interesse. HAW leben von der Verbindung unterschiedlicher Perspektiven: Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler bringen neue Ideen, digitale Kompetenzen und den Blick auf aktuelle Entwicklungen ein. Erfahrene Professorinnen und Professoren verfügen hingegen über breite fachliche Netzwerke,

langjährige Praxisbezüge sowie Erfahrung in Forschung, Lehre und Transfer. Die Studie macht deutlich, dass wissenschaftlicher Fortschritt weder allein durch Erfahrung noch ausschließlich durch neue Perspektiven entsteht. Innovation benötigt beides: die Bereitschaft, bestehende Denkweisen zu hinterfragen, ebenso wie die Fähigkeit, Wissen zu bündeln, zu bewerten und weiterzugeben.

Gerade vor dem Hintergrund des bevorstehenden Generationenwechsels an vielen deutschen Hochschulen gewinnt diese Erkenntnis an Bedeutung. In den kommenden Jahren werden zahlreiche Professorinnen und Professoren in den Ruhestand treten. Gleichzeitig eröffnet sich damit die Chance, neue wissenschaftliche Impulse mit der

Erfahrung etablierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu verbinden.

Für die HAW bedeutet dies, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen junge Forschende früh Verantwortung übernehmen können und zugleich vom Wissen erfahrener Kolleginnen und Kollegen profitieren. Erfolgreiche Hochschulentwicklung entsteht dort, wo Erneuerung und Kontinuität nicht als Gegensatz verstanden werden, sondern als gemeinsamer Motor wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit.

Cui, Haochuan; Lin, Yiling; Wu, Lingfei; Evans, James A.: Aging and the narrowing of scientific innovation. DOI: 10.1126/science.ady8732

JB

Blended Intensive Programs

Eine (zu wenig?) geschätzte Variante der Dozenten- und Studierendenmobilität

Das ERASMUS+-Programm der Europäischen Union fördert verschiedene Formen der Dozenten- und Studierendenmobilität in der EU und assoziierten Staaten (vgl. Europäische Kommission, 2026). Regelmäßig verbindet man damit Auslandssemester, die aufgrund der Länge immer wieder Interessenten abschrecken. Eine zeitlich besser überschaubare Alternative bietet das BIP-Konzept („Blended Intensive Program“) an.

Grundsätzliche Anforderungen an ein BIP sind (vgl. NA, 2026):

- Beteiligung von mindestens drei Hochschulen aus der EU
- Teilnahme von jeweils mindestens fünf Studierende pro beteiligter Hochschule
- Umsetzung als eine reguläre Lehrveranstaltung, z. B. als Freies Wahlpflichtfach/Business Elective mit 2,5 bis 3 ECTS, mindestens aber eine „logische Ergänzung des Lehrprogramms“, mit Elementen des Präsenzunterrichts und der digitalen Lehre (z. B. für Vorbereitungs- und Feedback-Treffen)

Die beteiligten Hochschulen erhalten dafür ERASMUS-Mittel zur Gewährung von Reisekostenzuschüssen (oft ca. 400 bis 700 Euro pro Lehrkraft bzw. Student)

bzw. zur Organisation von Rahmenprogrammen vor Ort bei der gastgebenden Hochschule oder für einen Zuschuss zur Verpflegung in der Mensa. Die Beantragung erfolgt regelmäßig über die Auslandsämter der Hochschulen.

Wichtig ist eine attraktive Lernzielsetzung. Das Würzburger BIP 2026 als Beispiel beruhte auf der Übertragung des Akronyms ECTS (European Credits Transfer System) auf eine Beschäftigung mit den unterschiedlichen Kulturen der Europäischen Union und ihren kulturellen Wurzeln – „European Culture Treasures Studies“. Im Ergebnis produzierten die beteiligten Studierenden Informationsmedien für Studierende allgemein, die im Rahmen von ERASMUS ein Auslandssemester verbringen und dazu die Besonderheiten des Ziellandes verstehen wollen, einschließlich der drohenden Fettnäpfchen. Es entstanden Flyer, Kurzfilme und Webseiten-Konzepte. Die Arbeitsimpulse wurden von den belgischen und deutschen Lehrkräften vorbereitet, die Feedback-Runde vor der Notengebung durch die portugiesischen Lehrkräfte durchgeführt. So können Studierende auch kulturelle Unterschiede im Lehrverhalten erleben. Aufgrund des relativ knappen Zeitbudgets wird der Tiefgang der

Ergebnisse nicht unbedingt mit demjenigen eines regulären Seminars vergleichbar sein. Vorrangig ist daher das Meta-Ziel „interkulturelle Verständigung“. Dazu werden die Arbeitsteams gemischt zusammengesetzt, aus den verschiedenen Hochschulen, mit ihren wechselseitigen Befruchtungen, aber auch mit dem Potenzial (interkultureller) Konflikte. Dies lässt sich zumeist operativ bewältigen, z. B. durch neu zusammengesetzte Arbeitsteams oder veränderte Aufgabenstellungen.

Literatur

Europäische Kommission (2026): Mobilitätsprojekte für Studierende und Hochschulpersonal, Version 2026, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/de/programme-guide/part-b/key-action-1/higher-education-mobility-projects> – Abruf 08.05.2026.

NA Nationale Agentur für ERASMUS+ Zusammenarbeit beim DAAD Deutscher Akademischer Austauschdienst (2026): Blended Intensive Programmes (BIP), Version 2026, unter <https://eu.daad.de/infos-fuer-hochschulen/projektdurchfuehrung/mobilitaet-von-einzelpersonen-ka131/blended-intensive-programmes-bip/de/79417-blended-intensive-programmes-bip/> – Abruf 11.05.2026.

*Prof. Dr. Steffen Hillebrecht,
AR'in Claudia Lopes-Victorio, M. A.
beide: Business School der Technischen
Hochschule Würzburg-Schweinfurt*

Gateway Hochschulen Köln

Das neue „Fit for Invest“-Businessplan-Handbuch

Mit der Veröffentlichung des neuen „Fit for Invest“-Businessplan-Handbuchs legen die Gateway Hochschulen Köln einen aktualisierten und praxisorientierten Leitfaden für Gründerinnen und Gründer vor. Das Handbuch ist die Neuauflage eines Klassikers. Das Handbuch vermittelt: Entrepreneurship ist ein Mindset – es lässt sich lernen und bildet die Grundlage für Innovation, die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen und eine lebendige soziale Marktwirtschaft. Ob als klassisches Start-up, Social Business oder freiberufliche Existenz – wer gründet, übernimmt Verantwortung und gestaltet aktiv Zukunft.

Ein zentraler Schritt auf diesem Weg ist der Businessplan: Er beschreibt Chancen und Risiken, gibt dem Gründungsteam Orientierung und hilft potenziellen Unterstützerinnen, Partnern und Kapitalgebern, die Qualität eines Vorhabens einzuschätzen. Damit wird der Businessplan nicht nur zum Planungsinstrument, sondern zum Kommunikationsmittel zwischen Gründerteam und Investoren. „Das ‚Fit for Invest‘-Businessplan-Handbuch hilft dabei“, betont Prof. Thürbach. „Es ist ein etablierter Standard, mit dem Gründerinnen und Gründer seit über 20 Jahren arbeiten – damals noch unter dem Namen NUK. Mit der Neuauflage führen wir diese Tradition fort und bringen sie auf den neuesten Stand.“ Das Handbuch ist aus der erfolgreichen Initiative „Fit for Invest“ hervorgegangen – einem Projekt der Gateway Hochschulen Köln, das in den vergangenen Jahren durch das EXIST-Programm des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) gefördert wurde.

Gateway Fit for Invest ist heute das dauerhafte Netzwerk der Kölner Hochschulen zum Thema Finanzierung und Investorenkontakte. Es verbindet die Hochschulen mit Akteurinnen und Akteuren aus der Investorenszene, dem regionalen und überregionalen Start-up-Ökosystem sowie Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. „Wir wollen, dass eine neue Gründerzeit anbricht“, lautet die gemeinsame Vision der beteiligten Hochschulen – der TH Köln, der Universität zu Köln, der Deutschen Sporthochschule Köln, der Rheinischen Hochschule Köln und der CBS. Gemeinsam mit dem Gateway Gründungsnetz e. V. vertreten sie rund 100.000 Studierende und Forschende.

Mit Projekten wie „Fit for Invest“, Exzellenz Start-up Center.NRW, Start-UpLab@TH Köln, Start-up Center.NRW und der Gateway Factory haben die Hochschulen in den letzten Jahren maßgeblich dazu beigetragen, das Rheinland als dynamische Start-up-Region zu etablieren. Zahlreiche Veranstaltungen, Workshops und Netzwerkaktivitäten haben das Gründungsökosystem sichtbar gestärkt.

Die Gateway Hochschulen Köln verfolgen drei zentrale Prinzipien in ihrer Gründungsförderung:

1. Entrepreneurship Education als Priorität: Studierende und Forschende werden gezielt befähigt, eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen.

2. Gemeinsam stark: Die Hochschulen treten als ein Netzwerk mit gemeinsamer Marke und Strategie auf.
3. Vernetzt im Ökosystem: Kooperationen mit Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sind der Schlüssel für nachhaltige Gründungserfolge.

Das neue „Fit for Invest“-Businessplan-Handbuch ist damit weit mehr als ein Arbeitsmaterial – es ist eine Einladung, sich auf das Abenteuer Gründung einzulassen. „Gründen bedeutet viel Arbeit – aber mit etwas Glück auch viel Spaß. Unsere Empfehlung: sich vernetzen, Unterstützung suchen, Feedback annehmen und immer weiter lernen“, schreibt Prof. Thürbach im Vorwort. „Wir Hochschulen und die Gründungsunterstützung in der Region helfen dabei gern.“

Das „Fit for Invest“-Businessplan-Handbuch kann auch von anderen Hochschulen oder Institutionen der Gründungsunterstützung verwendet werden und steht kostenlos zum Download bereit.

https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/forschung/ffi_businessplanhandbuch_es.pdf

Weitere Informationen:

https://www.th-koeln.de/forschung/gateway-fit-for-invest_124392.php

Prof. Dr. Kai Thürbach
Kristina Feinhals, M. Sc.

Personalgewinnung in der Wissenschaft

Personalstrukturen neu denken

Der Stifterverband initiiert ein neues Projekt zur Weiterentwicklung von Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem. Im Rahmen einer Förderung des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) werden Hochschulen und außeruniversitäre

Forschungseinrichtungen dabei begleitet, zukunftsorientierte Personalstrukturen zu entwickeln und wirksam umzusetzen. Ziel ist es, Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen dabei zu unterstützen, ihre Personalpolitik strategisch weiterzuentwickeln und zukunftsfähig

auszurichten. Hintergrund sind die anhaltenden Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung wissenschaftlicher Talente. Nach Angaben des Stifterverbandes erschweren begrenzte Planbarkeit und wenig transparente Karrierewege die Personalgewinnung. Gleichzeitig steigt die Konkurrenz

durch attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb der Wissenschaft.

Im Rahmen des Projekts „Peer-to-Peer – Personalstrukturen und -entwicklung in der Wissenschaft“ werden teilnehmende Einrichtungen über einen Zeitraum von rund zwölf Monaten begleitet. Im Mittelpunkt stehen Themen wie transparente Karrierewege, verlässliche Beschäftigungsbedingungen, Diversität und Inklusion sowie

Organisationsformen, die Beteiligung und geteilte Verantwortung fördern.

Das Programm setzt auf den Austausch zwischen den Einrichtungen mit dem Ziel, voneinander zu lernen, Reformprozesse zu beschleunigen und erfolgreiche Praxisansätze sichtbar zu machen.

Hochschulen, Forschungseinrichtungen und einzelne Fachbereiche

können sich bis zum 14. August 2026 für die erste Kohorte bewerben.



https://www.stifterverband.org/pressemitteilungen/2026_06_03_personalstrukturen_zukunftsfaehiges_wissenschaftssystem

Stifterverband

Hochschule Nordhausen

Haltung vermitteln – Veranstaltungsreihe zur Demokratiestärkung

Bereits im letzten Jahr trug die Hochschule Nordhausen im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags gemäß § 5 Thüringer Hochschulgesetz zur Demokratiestärkung mit mehreren Veranstaltungen zum Grundgesetzjubiläum bei. 2025 wurde diese niedrigschwellige, öffentliche Veranstaltungsreihe weiter erfolgreich verstetigt. Den Auftakt bildete ein Vortrag von Susanne Selbert über das außergewöhnliche Leben ihrer Großmutter Elisabeth Selbert, die als Pionierin der Gleichberechtigung gilt, insbesondere weil sie für die Aufnahme der Gleichberechtigung von Frauen und Männern ins Grundgesetz kämpfte. Ihr Vermächtnis: Es braucht Engagement für die demokratische Gesellschaft, Hartnäckigkeit und Mut.

Zum 35. Jahrestag der Deutschen Einheit berichteten Zeitzeug(inn)en im „Erzähl-Café“-Format darüber, wie sie die tiefgreifenden Veränderungen des Jahres 1990 in Nordhausen erlebten. In der anschließenden Publikumsdiskussion wurde deutlich: Veränderungen gelingen nur durch faires Miteinander, pragmatisches Anpacken und Übernahme von Verantwortung.

Im November wurde mit dem Theaterstück „Die Besserung“ die Geschichte eines Jugend-KZ dargestellt. Das sichtlich bewegte Publikum erhielt tiefe Einblicke in den durch Willkür, Gewalt und Erniedrigung geprägten Alltag der dort inhaftierten Jugendlichen und tauschte sich danach intensiv mit den Schauspielern und dem



Bildquelle: Hochschule Nordhausen

| Spannende Diskussionen entwickeln sich beim Erzählcafé zum Thema „35 Jahre Deutsche Einheit“.

Gedenkstättenleiter aus. Diese Veranstaltung führte die Bedeutung von Rechtsstaat und Demokratie eindringlich vor Augen und mahnte zugleich eine lebendige Erinnerungskultur an. Ermöglicht wurde die Veranstaltung durch die Förderung über das Programm "FH-Personal", welches an der Hochschule Nordhausen im Projekt "ProfX" umgesetzt wird.

Schließlich fanden unterschiedliche Aktionen im Rahmen der „Orange Days“ unter dem Motto „Frei leben – ohne Gewalt“ statt. Dazu zählten Theaterperformance und Selbstverteidigungskurs sowie in Zusammenarbeit mit dem Thüringer Kompetenznetzwerk Gleichstellung eine Ausstellung gegen Gewalt und Sexismus auf dem Campus und eine Filmvorführung über die Entstehung der MeToo-Bewegung. Im Vorfeld hatte sich die Hochschule Nordhausen

bereits klar positioniert und war dem Bündnis „Gemeinsam gegen Sexismus“ beigetreten.

*Prof. Dr. Viola Sporleder-Geb,
Professur für Verfassungs- und Verwaltungsrecht
Dipl.-Päd. Diana Skyba,
Lehrkraft für besondere Aufgaben
Prof. Dr. Cordula Borbe,
Professur für Soziale Arbeit,
Vizepräsidentin für Studium und Lehre*

alle: Hochschule Nordhausen

Die Meldungen in dieser Rubrik, soweit sie nicht namentlich gekennzeichnet sind, basieren auf Pressemitteilungen der jeweils genannten Institutionen.

Führung an HAW als Balanceakt zwischen Management und Moderation

Hochschulleitungen übernehmen in ihrer Führungsfunktion verschiedene Rollen. Der folgende Beitrag beleuchtet Rollenbilder, Spannungsfelder und die Frage, wie Führung gelingen kann, ohne die akademische Kultur zu verlieren.

Prof. Dr. Jean Meyer



PROF. DR. JEAN MEYER
Präsident
Technische Hochschule
Würzburg-Schweinfurt
Münzstraße 12
97070 Würzburg
jean.meyer@thws.de
www.thws.de

Die Hochschulleitungen bzw. Präsidien und Rektorate sind die administrativen und strategischen Führungsorgane der Hochschulen. Zu den Mitgliedern zählen neben der Präsidentin bzw. dem Präsidenten und der Kanzlerin bzw. dem Kanzler üblicherweise mehrere Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten, wobei die Zusammensetzung je nach Landeshochschulgesetz variiert.

Warum die Frage „managen oder moderieren“ zu kurz greift

Die Hochschulleitungen stehen zwischen zwei Erwartungshorizonten. Einerseits sollen sie ihre Hochschulen als Gemeinschaft zusammenhalten, Orientierung geben und zwischen unterschiedlichen Fachgebieten, Kulturen und Interessen vermitteln. Andererseits wächst der Druck, die Hochschulen als leistungsfähige Organisationen im Wettbewerb zu steuern. Und spätestens, wenn es um die Entwicklung neuer profilbildender Schwerpunkte oder die Digitalisierung

der Verwaltung geht, werden aus den „Primi inter Pares“ vollblütige Manager.

Hochschulleitungsmitglieder müssen ihre Rolle der Situation so flexibel anpassen können, wie sich ein Chamäleon der Umgebung anpasst. Neben der Rolle als Moderator und Manager zählen dazu noch viele weitere Rollen, z. B. als Schlichter, wenn Konflikte über Abteilungs- oder Fakultätsgrenzen hinweg reichen und in Eigenregie nicht zu lösen sind, oder als Repräsentanten, wenn es für die Hochschule wichtig ist, Flagge zu zeigen, aber auch als Coach, Strategiegeber und in vielen weiteren Rollen. Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, braucht es viele Fähigkeiten und vor allem „emotionale Intelligenz“ (vgl. Gölzner und Meyer, S. 39–46). Denn viele Situationen im Hochschulalltag bergen das Risiko, mehr zu beschädigen als zu gestalten. Umso wichtiger ist es, dass die Hochschulleitungen zuhören, Stimmungen bewusst wahrnehmen, Konfliktpotenziale frühzeitig erkennen, besonnen reagieren und unter den



Abbildung 1: Symbolbild: Managen oder moderieren?

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21072318>

Rollenkompass Hochschulleitung



Quelle: eigene Darstellung; KI-generiert

„Führung an HAW ist häufig ein situativer Balanceakt, der Richtung, Beteiligung und Verantwortung verbindet.“

Abbildung 2: Rollenkompass von Hochschulleitungen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern intrinsische Motivation entfachen, wenn extrinsische Anreize versagen. Besonders wichtig ist die emotionale Intelligenz vor allem dann, „wenn es schwierig wird“. In Zeiten knapper Budgets ist das häufig der Fall.

HAW als besonderer Führungsraum

Die Führungsrolle einer Hochschulleitung ist durch besondere Randbedingungen geprägt. Sie unterscheidet sich in mehrfacher Hinsicht von der Führungsrolle, die Geschäftsführer privater Unternehmen einnehmen. Auch zur Leitung anderer staatlicher Bildungseinrichtungen gibt es differenzierte Unterschiede. Der Betrieb an weiterführenden Schulen zum Beispiel ist durch ein weitgehend starres Portfolio an Unterrichtsfächern und einheitliche Lehrpläne stark reguliert. Hier gibt es kaum Bedarf für Steuerungseingriffe und wenig Spielraum für eigenmotivierte Entwicklungen. HAW sind im harten Kontrast dazu immer wieder dazu herausgefordert, sich neu zu erfinden und ihr Portfolio an Studienangeboten kontinuierlich auf die Bedarfe des Marktes bzw. der Studierenden anzupassen. Gleiches gilt auch für die Bereiche Forschung und Transfer, die nahezu vollständig in der Autonomie der Hochschulen liegen und viel Raum im Aufgabenspektrum der Hochschulleitungen einnehmen. Das macht die Arbeit der Hochschulleitungen abwechslungs- und facettenreich, aber auch herausfordernd.

Hochschulerfolg und Führungsqualität

Es wäre falsch, die Führungsqualitäten einer Hochschulleitung am Erfolg der Hochschule zu messen oder umgekehrt ausbleibenden Erfolg unreflektiert auf mangelhafte Führung zu schieben. Denn im

Hochschulwesen ist Erfolg eine Teamleistung, die nicht nur von den Schultern der Hochschulleitung getragen wird. Darüber hinaus gibt es externe Faktoren, die dem Erfolg einer Hochschule ohne weiteres Zutun der Hochschulleitung zuträglich sind, wie die Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen. Hinzu kommen die zeitliche Komponente und die Beobachtung, dass gute Führung oft nicht unmittelbar, sondern teilweise erst nach Jahren zum Erfolg einer Hochschule beiträgt, ebenso wie schlechte Führung unter Umständen erst nach langer Zeit zu messbaren Einbußen führt. Unbestritten ist jedoch, dass gute Führung den Zielen einer Hochschule zuträglich ist und damit grundsätzlich positiv auf den Erfolg einer Hochschule einzahlt. In diesem Bewusstsein – so ist es meine Wahrnehmung – schenken alle Hochschulleitungen dem Thema „Führung“ besonders viel Aufmerksamkeit.

Merkmale gelungener Führung

Führung an HAW ist häufig ein situativer Balanceakt, der Richtung, Beteiligung und Verantwortung verbindet. Das gelingt nicht mit einem einzigen optimalen Führungsstil, sondern durch einen Mix an Führungsstilen, die je nach Aufgabe und Rolle zur Anwendung kommen. Die Komposition dieser drei Elemente hängt wiederum von der Führungskultur ab, die an der Hochschule gelebt und von der Hochschulleitung vorgelebt wird. Der Beobachtung nach dominieren partizipativ-kooperativ geprägte Stile das Führungsverständnis an Hochschulen (vgl. Truninger, S. 134). Das ist auch naheliegend, da diese Führungsstile die Eigenmotivation und das Commitment der Beteiligten stärken, ohne deren Beitrag eine Hochschule quasi stillstehen würde. Dennoch sind Unterschiede in der Kultur und den Führungsstilen zu beobachten. Die Unterschiede werden

z. B. in der Delegation von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen deutlich. Während die Entscheidungsbefugnisse bei einigen Hochschulen nahezu ausschließlich beim Präsidenten und Kanzler bzw. bei der Präsidentin und bei der Kanzlerin liegen, sind sie an anderen Hochschulen an Vizepräsidenten, Abteilungsleiter und Dekane delegiert. Analog dazu sind auch die Hierarchien der Hochschulen unterschiedlich steil oder flach ausgeprägt. Inwiefern die Delegation von Aufgaben und die Gestalt der Hierarchie zu einer gesunden Hochschulkultur und zum Erfolg einer Hochschule beiträgt, mag jede Hochschulleitung unterschiedlich beurteilen und soll hier bewusst nicht zur Debatte stehen. Unbestritten dürfte hingegen sein, dass flache Hierarchien und die Delegation von Entscheidungsbefugnissen die Teilhabe, das Wir-Gefühl und die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stärken, was nach der allgemeinen Auffassung positiv ist.

An der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt (THWS) hat sich die Hochschulleitung bewusst für flache Hierarchien und damit auch für eine breite Delegation von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen ausgesprochen. Ein Beispiel hierfür ist die pauschale Freigabe von Bestellungen bis zu einem Warenwert von 1.000 Euro. Bis zu dieser Grenze können Bestellungen ohne weitere Rücksprache mit der Finanzabteilung oder dem Kanzler ausgelöst werden. Die Regelung baut auf dem Vertrauen auf, dass jeder über seine verfügbaren Mittel im Bilde ist und diese stets zweckmäßig einsetzt – so selbstverständlich, wie jeder seine privaten Finanzen im Blick hat und für Einkäufe im Supermarkt oder Fachhandel keine Einverständniserklärung des Ehepartners oder anderer Haushaltsmitglieder einholt. Dieses Vertrauen wurde bis heute kein einziges Mal belastet. Ein wünschenswerter Nebeneffekt der Maßnahme ist, dass sich die Beschaffungszeiten deutlich verkürzt haben und der bürokratische Aufwand rund um die Bestellungsfreigabe entfällt.

Ein weiteres Beispiel für die breit gefasste Delegation von Entscheidungsbefugnissen an der THWS spiegelt sich in dem Grundsatz wider, dass Fakultäten „autonome Einheiten“ bilden, die frei von Steuerungseingriffen durch die Hochschulleitung sind. Sie können also selbst entscheiden, wie und wofür sie ihre Ressourcen einsetzen und wie sie ihre Studiengänge bewirtschaften. Die Hochschulleitung steht den Fakultäten bei Anliegen dazu zwar beratend zur Seite, die Entscheidungen werden jedoch von den Fakultäten getroffen, was gerecht erscheint, wenn man bedenkt, dass primär die Fakultäten selbst die Folgen ihrer Entscheidungen zu tragen haben. Gleichzeitig bleibt der Anspruch zu einem effizienten und leistungsgerechten Einsatz der Ressourcen gewahrt, da sowohl die Budgets als auch die personellen Kapazitäten der Fakultäten an Verteilungsschlüssel gebunden sind, die auf leistungsorientierten

Kennzahlen aufbauen. Dieser selbstregulierende Mechanismus verlagert Kapazitäten dorthin, wo sie gebraucht werden, und bietet Fakultäten gleichzeitig die Sicherheit, dass zukünftige Mehrbedarfe, die z. B. durch einen Aufwuchs an Studierenden entstehen, gerecht bedient werden.

Führung ist eine Kulturfrage

Jeder führt ein bisschen anders. Das ist nicht schlimm, sondern gelebte Vielfalt. Dennoch braucht Führung Konstanten und Werte, die einen gemeinsamen Nenner für Austausch und Miteinander definieren und Führung für alle Beteiligten planbar und erwartbar machen. Diese Konstanten und Werte werden durch die Führungskultur einer Organisation geprägt. Je stärker die Führungskultur im Arbeitsalltag verankert ist und gelebt wird, desto routinierter läuft die Abstimmung und Kommunikation im Hochschulbetrieb.

Eine Voraussetzung für die Etablierung und Festigung einer Führungskultur ist, dass sie von der Hochschulleitung vorgelebt wird. Denn Kultur ist nichts, was der Hochschulgemeinschaft per Anweisung aufgezwungen werden kann, sondern etwas, das von innerer Überzeugung lebt und intrinsisch motiviert in den Arbeitsalltag getragen wird. Damit das Vorleben gelingt und nicht wie ein laienhaft improvisiertes Theaterstück wirkt, müssen die Mitglieder der Hochschulleitung selbst den Wertekanon der Führungskultur internalisiert haben und aus Überzeugung teilen. In der Hochschulleitung der THWS haben wir uns zum Beispiel darauf verständigt, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das „Du“ anzubieten, um kommunikative Hürden abzubauen und das hierarchische Gefälle abzuflachen. Dieses Angebot wurde von großen Teilen der Belegschaft angenommen, während Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen das „Du“ zu nah und zu persönlich ist, selbstverständlich beim „Sie“ bleiben können.

Ein weiteres Beispiel betrifft die Fehlerkultur: Um mehr Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, sind Führungskräfte an der THWS dazu aufgerufen, einen offenen Umgang mit Fehlern und Misserfolgen zu pflegen. Das Ziel ist es, bei der Aufarbeitung von Fehlern und Misserfolgen auf die klassische „Wer ist schuld?“-Analyse zu verzichten und stattdessen die Konzentration auf die Fragen zu richten „Wie können wir besser werden?“ und „Braucht es überhaupt Abhilfe oder können wir mit Fehlern oder Misserfolgen dieser Art leben?“. Gerade letztere Frage birgt aus meiner persönlichen Erfahrung enormes Potenzial, da in der Verwaltung von staatlichen Einrichtungen viel zu häufig der „typisch deutsche Ansatz“ gefahren wird, der Fehler um jeden Preis verhindern will. Natürlich gibt es Bereiche, in denen Fehlern kein Raum

„Die Vision bzw. die angestrebte Richtung der Leitbilder lässt sich trotz kreativer Formulierung häufig auf die Ansage eines Navigationsgerätes reduzieren: ‚Weiter geradeaus‘.“

gebieten werden sollte, z. B. im Kontext der Arbeitssicherheit. Viel zu oft aber drehen sich die Diskussionen um Fehler, die „verkräftbar“ sind und deren Vermeidung mehr Aufwand bzw. Kosten verursacht als der Fehler selbst. Spätestens an diesem Punkt hilft die Einsicht, dass eine Entwicklung mit Fehlern besser ist als gar keine Entwicklung.

Führung im Zwiespalt zwischen Fokus und Konsens

Das Führungsverständnis an Hochschulen erscheint im Vergleich zu Unternehmen kollegialer und partizipativer ausgerichtet zu sein. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass Unternehmen gewinnorientiert arbeiten (müssen) und dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb ausgesetzt sind. Die ökonomischen Interessen stehen hier klar im Vordergrund und bieten wenig Spielraum für kollektiv begründete Richtungsentscheidungen. Ein weiterer Grund dürfte sein, dass Unternehmen Entscheidungen häufig schnell herbeiführen müssen und kaum Zeit für die Diskussion individueller Interessen bleibt. An Hochschulen ist das anders. Und das ist auch gut so, denn Hochschulen leben vom „Mitmachen“ und von Personen, die sich abseits ihrer eigentlichen Tätigkeit in Forschung, Lehre oder in der Verwaltung engagieren. Ohne dieses Engagement würde der Hochschulbetrieb zwar laufen, die Entwicklung der Hochschule aber stillstehen. Und in so einem dynamischen Umfeld wie dem Hochschulbereich wäre ein solcher Entwicklungsstillstand der sichere Tod auf Raten. Deshalb ist die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Teilhabe an der Gestaltung der Hochschule unverzichtbar.

Im Führungskontext versuchen einige Hochschulen, dem Anspruch an Einbindung und Teilhabe gerecht zu werden, indem Initiativen und

hochschulweite Entwicklungsprozesse partizipativ bis „maximal partizipativ“ gestaltet werden. Für einige Vorhaben mag das auch der richtige Ansatz sein, für andere jedoch nicht, z. B. wenn die Meinungsbildung in ganz großer Runde – gemessen am Ergebnis – zu viel Zeit in Anspruch nimmt und sich nur solche Personen beteiligen, die es sich zeitlich leisten können, und nicht diejenigen, die als Interessenträger unmittelbar betroffen sind oder als Kompetenzträger wertvollen Input liefern könnten. Zudem enden maximal partizipativ gestaltete Prozesse, die der Richtungsfindung dienen, häufig mit einem vagen Ergebnis, das zwar zur Standortbestimmung taugt, aber in der Richtungsfrage eher einen Nullvektor beschreibt. Besonders deutlich aufgefallen ist mir dieser sich gegenseitig ausschließende Wunsch nach Richtungsfindung und maximaler Partizipation zuletzt bei der Lektüre von Leitbildern verschiedener Hochschulen. Trotz der sehr unterschiedlichen grafischen Aufmachung klingen die Leitbilder vieler Hochschulen überraschend ähnlich. Die Vision bzw. die angestrebte Richtung der Leitbilder lässt sich trotz kreativer Formulierung häufig auf die Ansage eines Navigationsgerätes reduzieren: „Weiter geradeaus“. Und der Wertekanon, der ebenfalls ein zentrales Element eines Leitbilds bildet, beschreibt nicht selten das erwartbare Werteverständnis einer gesetzestreu Person aus der gesellschaftlichen Mitte. Dieser Gleichklang unter den Leitbildern mag verwundern, ist aber kein Zufall, denn maximal partizipativ gestaltete Prozesse tendieren zur Konvergenz auf das allgemein Konsensfähige. Mit anderen Worten: Die partizipative Gestaltung von Prozessen ist grundsätzlich gut und richtig, denn sie bietet Teilhabe und ist die Grundlage für eine selbstmotivierte Entwicklung. Wo jedoch Richtungsentscheidungen gewünscht oder gefordert werden, können kleine Teams oft konkretere Ergebnisse liefern (vgl. Pasternack, S. 60–62). ■

Führen einer Hochschule – einige grundsätzliche Überlegungen und Beispiele

In diesem Artikel versuchen wir eine Standortbestimmung, durch was Führung an einer Hochschule beeinflusst wird und wie Führung an einer Hochschule aussehen könnte.*

Prof. Dr. Achim Weiand und Prof. Dr.-Ing. Robert Watty

Foto: privat



PROF. DR. ACHIM WEIAND

Professor für BWL, insbesondere
Personalentwicklung
Hochschule Neu-Ulm
Wileystraße 1
89231 Neu-Ulm
achim.weiand@hnu.de

Foto: DHBW



**PROF. DR.-ING. DIPL.-KFM.
ROBERT WATTY**

Rektor der DHBW Ravensburg
Duale Hochschule Baden-
Württemberg Ravensburg
Marienplatz 2
88212 Ravensburg
Robert.Watty@dhbw-ravensburg.de

* Je nach Bundesland wird die Hochschul-
leitung als Rektorat (mit Rektor oder Rek-
torin) oder als Präsidium (mit Präsident
und Präsidentin) bezeichnet. Wir verwen-
den in diesem Artikel zur Vereinfachung
ausschließlich Rektor und Rektorin.

Was ist Führung?

Wir wollen uns zuerst eine Definition von Führung anschauen. Jürgen Weibler bietet folgende Definition von Führung an (Weibler 2016, 22 ff.): „Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“ Diese Definition von Führung von Weibler passt auch für Hochschulen: In einer Hochschule gibt es kein command-and-control wie bei der Bundeswehr oder der Feuerwehr im Einsatz; aufgrund der grundgesetzlich garantierten Freiheit von Forschung und Lehre ist man gerade bei den Lehrenden auf deren Engagement angewiesen, das sich nicht anordnen lässt. Zwang, Manipulation oder Bullying fallen an Hochschulen ebenfalls als Führungsmittel weg. Auch bei Hochschulen ist Führung das Ergebnis eines Zuschreibungsprozesses durch die Geführten („Darf der uns führen? Wollen wir ihm folgen?“). Die Wirksamkeit von Führung wird ohne Akzeptanz des Führenden bei den Geführten drastisch verringert.

Was beeinflusst konkret Führung an Hochschulen?

Weibler ergänzt seine Definition von Führung um die wichtige Frage, wie denn das Zusammenspiel von direkter individueller Führung durch den Vorgesetzten und indirekter Führung durch die Organisation aussieht (Weibler 2026, 88 ff.): „Hier eröffnen sich interessante Perspektiven, von denen die wesentlichste vielleicht ist, dass Führung konzeptionell und in ihrer inhaltlichen Ausrichtung der Organisationslogik und den Organisationserfordernissen nachgeschaltet ist. Oder

anders formuliert: (Personal-)Führung ist (je nach Organisation) anders vorgesteuert.“ Schauen wir uns deshalb an dieser Stelle die Spezifika einer Hochschule (im Vergleich etwa zu Unternehmen) an, die das individuelle Führungshandeln von Rektorinnen und Rektoren als oberste Führungskräfte von Hochschulen vorsteuern werden.

Sigrun Nickel stellt mit Lehre, Verwaltung und Forschung drei unterschiedlich funktionierende „Organisationsbereiche“ in Hochschulen vor, die Führungshandeln spezifisch vorsteuern. So ist die Lehre teilweise formal gut organisierbar beispielsweise über Studien- und Prüfungsordnungen, über Modulhandbücher, über Prozessbeschreibungen z. B. zur Vorlesungs-Evaluation, über Regelungen zu Deputaten, zu Deputatsreduktionen und zu zeitlichen Vorgaben (Vorlesungs-, Prüfungs- und Ferienzeiten). Manche Regelungen trifft der Gesetzgeber, andere Regelungen werden vom (in der Regel) kollegialen Rektorat oder den zuständigen Gremien getroffen, sodass es hier Steuerungs- und Managementmöglichkeiten gibt. Es gibt hingegen wenig organisationale Vorsteuerung und wenig Vorsteuerungsmöglichkeiten bei der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung der Vorlesungen, dort gibt es eine gesetzlich verankerte Freiheit von Lehre und Forschung – und dementsprechend eine hohe Bedeutung von einzelnen Personen und deren (freiwilligem) Engagement für den Organisationserfolg.

Die Verwaltung hat einen hohen Organisationsgrad. Nickel stellt fest (2012, 282): „Die Verwaltung ist der Bereich innerhalb von Hochschulorganisationen, der ausschließlich nach den Prinzipien von Arbeitsorganisation funktioniert. Sie agiert weisungsgebunden innerhalb klarer arbeitsteiliger Strukturen

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21072350>

und Abläufe sowie auf Basis von hoch formalisierten Verhaltensregeln in Form von Gesetzen und Vorschriften ... Hochschulverwaltungen unterstehen ohne Einschränkung einer übergeordneten Instanz, das heißt einer Kanzlerin oder einem Kanzler bzw. einer Rektorin oder einem Rektor, welche die Möglichkeit besitzt, sich nötigenfalls per Anordnung über die individuellen Interessen der Mitarbeiter hinwegzusetzen. Die Positionen innerhalb der Verwaltung sind nicht gleichrangig, sondern sie übernehmen unterschiedliche Aufgaben mit abgegrenzten Zuständigkeiten, welche hierarchisch gegliedert sind. Insgesamt weicht die Funktionslogik der Hochschulverwaltung damit von den Funktionslogiken der wissenschaftlichen Organisationsbereiche deutlich ab.“ Die Verwaltung bietet demnach ein Feld, das einerseits vom Gesetzgeber vorgesteuert ist und sich andererseits weitergehend vorsteuern lässt. Vorsicht: Den Mitarbeitenden der Verwaltung von Hochschulen wird oft persönlich eine „Bürokratie-Affinität“ nahegelegt, obwohl die Herstellung von Verlässlichkeit gegenüber allen Anspruchsgruppen durch regelbasierte Entscheidungen in ihrem Aufgabengebiet festgelegt ist.

Nickel charakterisiert die Forschung als dritten Organisationsbereich in Hochschulen durch eine ausgeprägte Selbstorganisation und eine hohe Prozessautonomie (Nickel 2012, 281): „Forschung ist überwiegend in zeitlich begrenzten Projekten organisiert, insbesondere dann, wenn es sich um drittmittelgeförderte Vorhaben handelt. Der Zusammenhalt in Forschungsgruppen wird weniger über den institutionellen Rahmen erzeugt, das heißt die Mitgliedschaft in einer Hochschule, sondern primär über ein gemeinsames Fach- und Erkenntnisinteresse.“ (vgl. Püttmann 2013).

Es ergibt sich die Notwendigkeit zu differenzierter Führung dieser drei mit unterschiedlichen Funktionslogiken ausgestatteten Organisationsbereiche. Ein Beispiel soll die Notwendigkeit für ein differenziertes Führungshandeln erläutern. So gibt es unterschiedliche Regelungen in Bezug auf Arbeitszeiten und die Überwachung von deren Einhaltung bei Mitarbeitenden aus der Verwaltung und bei Professoren. Bei den Angestellten gibt es eindeutige Arbeitszeitordnungen und eine bestimmte Anzahl an genehmigungsbedürftigen Urlaubstagen, dafür aber auch feste Arbeitszeiten mit anschließend fest definierter Freizeit (auch eine Arbeitszeiterfassung mit elektronischen Systemen) – bei den Professorinnen und Professoren hingegen verschwimmen oft Arbeits- und Freizeit, es gibt keine Zeiterfassung und Urlaub in der Regel nur in der vorlesungsfreien Zeit.

Als Rektorin oder Rektor führt man – ähnlich wie Top-Führungskräfte in der Wirtschaft – nur „indirekt“, d. h., man führt Führungskräfte, die selbst wiederum Mitarbeitende haben. Eine persönliche Beeinflussung aller Mitarbeitenden (durch direkten Kontakt und Kommunikation „mit allen“, durch

die eigene Vorbild-Funktion) ist weder möglich noch wünschenswert (da ansonsten die direkten Führungskräfte desavouiert würden). Es handelt sich eher um die direkte und unmittelbare Führung einer kleinen Anzahl von direkt berichtenden Führungskräften, die dann aber Systeme/Programme/Strategien umsetzen sollen.

Bei Rektorin oder Rektor – anders als bei Führungskräften in der Wirtschaft – werden wichtige Funktionsträger unterhalb der Rektorin oder des Rektors (Dekaninnen oder Dekane und Studiendekaninnen oder Studiendekane) nicht von der Leitungsebene ernannt, sondern im Rahmen der Selbstverwaltung der Hochschulen von Gremien (auf Zeit) gewählt. Diese Funktionsträgerinnen und Funktionsträger sind damit in erster Linie ihrem Wahlorgan verantwortlich. Außerdem sind Professorinnen und Professoren in der Regel auf Lebenszeit verbeamtet und damit unabhängiger von ihren direkten Vorgesetzten als Mitarbeitende in Wirtschaftsunternehmen. D. h., Führung an Hochschulen erfolgt eher über die Bereitstellung von guten Rahmenbedingungen, durch Programme/Strategien, die partizipativ erarbeitet werden, was einen hohen zeitlichen Aufwand für Kommunikation, Einbindung und Abstimmung mit sich bringt.

Führungsaufgabe 1: Wo liegen aus meiner Sicht die wichtigsten Unterschiede zwischen Hochschulen und meinen bisherigen Organisationen? Wo liegen die wichtigsten Unterschiede innerhalb meiner Hochschule, die eine unterschiedliche Führung bedingen?

Für Hochschulleitungen ergibt sich als Konsequenz, sich in differenziertem Management zu üben: Das, was an Führung in einem Aufgabenbereich als geboten erscheint, wird in einem anderen Aufgabenbereich Verwunderung oder sogar Reaktanz hervorrufen.

Prinzipielle Führungsaufgaben einer Führungskraft

Gary Yukl (2012) hat in einer Übersichtsstudie vier unterschiedliche Gruppen von Führungsaufgaben ausgemacht, die von Führungskräften bearbeitet werden müssen, unabhängig von Position oder Organisation:

- Aufgabenorientiert: Klarstellen. Planen. Überwachen von Tätigkeiten. Probleme lösen.
- Beziehungsorientiert: Unterstützen. Entwickeln. Anerkennen. Bevollmächtigen.
- Veränderungsorientiert: Veränderung vertreten. Eine Vision für die Veränderung entwerfen. Zu Innovationen ermutigen. Kollektives Lernen ermöglichen.
- Extern: Netzwerke entwickeln. Überwachen des externen Umfelds. Repräsentieren.

Welche speziellen Führungsaufgaben haben Rektorinnen und Rektoren?

Wenn wir diesem Raster an Führungsaufgaben folgen, dann stellt sich die Frage, wie dies konkret bei Rektorinnen und Rektoren aussieht. Im Folgenden haben wir versucht, einige für Rektorinnen und Rektoren spezifische Führungsaufgaben exemplarisch aufzuführen.

Aufgabenorientiert

Eine Rektorin oder ein Rektor sollte nicht vorrangig selbst in Projekten arbeiten oder Projekte leiten, sondern als Leitende einer Hochschule ein Multiprojekt-Management organisieren, d. h. nicht gleichzeitig in der Hochschule eine Systemakkreditierung plus neue Studiengänge plus weitere Internationalisierung einführen, da wahrscheinlich bei allen Projekten die gleichen (leistungsstarken) Mitarbeiter einbezogen werden, die dann überlastet werden. Als Leitende müssen sie entscheiden: Welche Projekte laufen derzeit mit welchen Zielen, welchem Ressourcenverbrauch und mit welcher Priorität? Welche zeitliche und logische Abfolge gibt es zwischen Projekten? Welche Projekte sind geplant?

Beziehungsorientiert

Eine Rektorin oder ein Rektor muss die eigene Arbeit in seinem Leitungsteam organisieren: Was will ich dort erreichen? Wie stehen die anderen Mitglieder des Rektorats zu diesen Themen? Wo gibt es Widerstand aus welchen Gründen? Wie will ich mit diesem Team zusammenarbeiten, d. h., wie werden Kooperation und Kommunikation organisiert? Sind Aufgabenverteilung, (Entscheidungs-)Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) im Leitungsteam klar verteilt (auch klar für die Mitarbeitenden)? Wer berichtet welchen Stakeholdern? Nach welchen Kriterien fallen wichtige Entscheidungen? Welches (Vor-)Bild gibt die Zusammenarbeit in diesem Leitungsteam für die Mitarbeitenden der Organisation? Wenn Aufgaben, (Entscheidungs-)Kompetenzen und Verantwortung im Leitungsteam geregelt sind – wie sieht es damit aus im Rest der Organisation?

Veränderungsorientiert

Eine Rektorin oder ein Rektor sollte zuerst den eigenen Spielraum evaluieren: Welche Vorgaben werden mir selbst gemacht, die ich umsetzen muss? Was steht auf der politische und damit von mir nicht beeinflussbaren Agenda? Welche Veränderungen stehen an für die Hochschule? Was lässt sich wie realisieren? Und prinzipiell: Was will ich von meiner Vorgängerin oder meinem Vorgänger übernehmen, wo setze ich bewusst andere Akzente in Bezug auf Projekte oder auch auf Kommunikation und Kooperation?

Extern

Bei diesem Aufgabenfeld ist es hilfreich, nach den Stakeholdern von Rektorinnen und Rektoren zu fragen. Eine Rektorin oder ein Rektor hat – etwa

im Vergleich zu einer Dekanin oder einem Dekan – wesentlich mehr Kontakte mit organisationsexternen Stakeholdern, die teilweise unterschiedliche Interessen haben (z. B. Wissenschaftsministerium und Finanzministerium). Die erhöhte Außenwirkung dieser Funktion geht mit einer besonderen Verantwortung einher, kommunikative Beiträge hinsichtlich Anlass, Adressatenkreis und möglicher Wirkung sorgfältig abzuwägen.

Auch organisationsintern fächern sich die Stakeholder auf. Es werden mehr Stakeholder als beispielsweise bei Dekaninnen und Dekanen (vgl. Weiland & Watty 2024): Studierende und ihre Vertretung, Mitarbeitende aus allen Verwaltungsabteilungen und ihre Personalvertretung, die Leitungsgremien der Hochschulen, die Fakultäten sowie alle Professorinnen und Professoren, deren Dienstvorgesetzte nicht die Dekaninnen und Dekane, sondern die Rektorin oder der Rektor sind.

Führungsaufgabe 2: Identifizieren Sie die Stakeholder Ihrer Hochschule. Wer hat welche Interessen? Wer hat welche Möglichkeiten, seine Interessen umzusetzen?

Schaut man sich diese vielen unterschiedlichen Stakeholder und die unterschiedlichen Themen an, die bearbeitet werden müssen, dann wird auch deutlich, dass es bei dieser Führungsposition zu einer zunehmenden, hierarchisch bedingten „fachlichen Inkompetenz“ kommen wird: Eine Rektorin oder ein Rektor wird neben der Lehre auch zuständig sein für die IT der Hochschule, das Gebäudemanagement und Nachhaltigkeit, etc. pp., alles Themenbereiche, mit denen er z. B. in seiner vorherigen Funktion als Dekan wenig zu tun hatte. Ein fachliches Mikromanagement ist hier nicht möglich – und wäre in dieser Position auch nicht angemessen, sondern kontraproduktiv.

Weitere Führungsaufgaben von Rektorinnen und Rektoren

Über die vier von Yukl genannten Führungsaufgaben gibt es aus unserer Sicht weitere wichtige Aufgaben. Eine Rektorin oder ein Rektor muss für sich selbst klären, was zu ihren oder seinen Aufgaben gehört und was er aktiv beeinflussen kann; man sollte keine Ressourcen investieren in Dinge, die man nicht beeinflussen kann (wie z. B. die Entscheidung der Politik für den Bologna-Prozess). So werden beispielsweise Dekaninnen oder Dekane im Rahmen der Selbstverwaltung der Hochschulen in der Regel gewählt von den Mitgliedern der Fachbereiche/Fakultäten, weshalb eine Rektorin oder ein Rektor wenig formellen Einfluss auf Dekaninnen und Dekane als ihm zugeordnete Führungskräfte hat. Das Erkennen dieser Grenzen von formeller Verantwortung kann auch entlastend sein.

Führungsaufgabe 3: Welche wichtigen Unterschiede gibt es zwischen meinen vorherigen Führungspositionen (in früheren Positionen in Wirtschaftsunternehmen oder in der Dekanatsleitung) und der Leitungsposition eines Rektors? Welche Auswirkungen haben diese Unterschiede auf meine Aufgaben als Rektorin oder Rektor und die dafür benötigten Kompetenzen (vgl. Weiland & Watty 2023)?

Eine wichtige Entscheidung für Führungskräfte: Formalität oder Informalität

Die Entscheidungen der obersten Führungskräfte sind wichtig für die Organisation, da sie nachfolgende Hierarchieebenen binden, d. h., sie bilden sogenannte Entscheidungs-Prämissen. Top-Führungskräfte treffen inhaltliche Entscheidungen (zu Strategien, Personen, Strukturen und Abläufen) und sie überlegen zugleich, auf welchem Weg sie Organisationsmitglieder beeinflussen. Kühl und Muster (2025) sehen in der Diskussion um Führung und Management zwei Modelle, eine Organisation effizient, effektiv und innovativ zu steuern: Formalität oder Informalität. Formalität zielt darauf, das Verhalten der Organisationsmitglieder über möglichst genaue Anweisungen zu steuern, Informalität zielt auf das gegenseitige Vertrauen und die informale Kontrolle zwischen den Organisationsmitgliedern. Uns interessiert dieses Spannungsfeld zwischen Formalität und Informalität beim Führungshandeln. Die erste Frage ist, was sich an Hochschulen prinzipiell formalisieren lässt, die zweite Frage, was denn im konkreten Fall formalisiert werden soll. Leicht formalisieren lassen sich beispielsweise Aufbauorganisation (mit der Koppelung von Aufgaben/Entscheidungskompetenzen/Verantwortung an Stellen von der Rektorin oder dem Rektor über Professorinnen und Professoren bis zum Hausmeister), Arbeitsprozesse (z. B. zur Reisekostengenehmigung oder zur Vorlesungsevaluation), Kommunikationsstrukturen (Wer darf wann gegenüber der hochschulexternen Öffentlichkeit was kommunizieren?) oder Strategien (Hochschulentwicklungsplan). Schlecht formalisieren lassen sich hingegen konkrete Anforderungen an das Verhalten von Lehrenden („Unser Lehren und Lernen ist studierendenzentriert ausgerichtet und fördert selbstgesteuertes Lernen“).

Diese Verhaltensanforderungen müssten operationalisiert werden, um handlungsleitend und überprüfbar werden – und würden das Engagement der Betroffenen sofort abwürgen. Und: Papier ist geduldig („Gelesen, gelacht, gelocht“).

Schauen wir uns dies auch an einem Beispiel an. Forschung lässt sich teilweise formal organisieren, etwa bei der formalen Prüfung von Forschungsanträgen auf Vollständigkeit und Korrektheit oder dem Einpflegen von Kosten in die Budgets der Hochschule – das können Sachbearbeitende aus der Verwaltung machen, die sich strikt an Verwaltungsvorschriften orientieren. Das Generieren einer Forschungsidee hingegen, die Suche nach Partnern und das mit hohem Frustrationspotenzial behaftete, da oft vergebliche Ausarbeiten von Forschungsanträgen werden in der Regel nur intrinsisch hoch motivierte Lehrende auf sich nehmen. Hier kann man als Führungskraft wenig zu Forschung motivieren, Forschung aktiv initiieren oder etwa Forschung anordnen, man kann aber schnell durch falsche Handlungen demotivieren (etwa durch die Reduzierung von Deputaten für Forschungsvorhaben als „Leitwährung“ für alle Professorinnen und Professoren).

Führungsaufgabe 4: Was kann ich als Führungskraft prinzipiell formalisieren? Und was sollte ich als Führungskraft in einer konkreten Situation formalisieren und was nicht?

Fazit

Hochschulen sind ein anderer Organisationstypus als Wirtschaftsunternehmen (in denen aber die meisten Professoren berufssozialisiert wurden) und müssen dementsprechend auch anders gemanagt werden. Deshalb braucht es aus unserer Sicht eine Professionalisierung der Leitung an Hochschulen, d. h. unter anderem eine Vorbereitung der Leitungspersonen sowie kontinuierliche Reflexionsmöglichkeiten über Aufgaben und benötigte Kompetenzen. Ansonsten besteht das Risiko, dass aus einer „guten“ Professorin oder einem „guten“ Professor eine „schlechte“ Rektorin oder ein „schlechter“ Rektor wird, da für jede Position unterschiedliche Kompetenzen benötigt werden. ■

Kühl, Stefan & Muster, Judith (2025): Führung managen. Eine sehr kurze Einführung. Springer VS: Wiesbaden.

Nickel, Sigrun (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: Wilkesmann, U. & Schmid, C. J. (Hrsg.) (2012): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer. S. 279–292.

Püttmann, Vitus (2013): Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen. Eine explorative Untersuchung einer Befragung von Präsident(inn)en und Rektor(inn)en deutscher Hochschulen. CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh.

Weiland, Achim & Watty, Richard (2023): Auswahlverfahren 2.0 für Rektoren*innen und Präsidenten*innen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Wie will ich etwas Spezielles finden, wenn ich nicht weiß, was ich genau suche? In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln. Heft 4/2023. S. 17–33.

Weiland, Achim & Watty, Richard (2024): Fakultäts-/Fachbereichsleitung – einige Anregungen. Hilfreiche Instrumente für Dekan*innen. In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln. Heft 5 / 2023. S. 17–33.

Weibler, Jürgen (2016): Personalführung. München: Vahlen

Yukl, Gary (2012): Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. Academy of Management Perspectives. 26. Jg., Heft 4/2012, S. 66–85.

Managen oder moderieren? Vom Sinn des Streits an Hochschulen

Antagonismen als Strukturmerkmal der Organisation Hochschule.

Prof. Dr. Marianne Egger de Campo

Foto: K. Breustedt



**PROF. DR. MARIANNE EGGER
DE CAMPO**

Fachbereich Allgemeine
Verwaltung
Hochschule für Wirtschaft
und Recht Berlin
Alt Friedrichsfelde 60
10315 Berlin
marianne.egger@hwr-berlin.de

Managen oder moderieren? Die Frage setzt voraus, dass Hochschulleitung sich zwischen zwei Polen entscheiden könne: zwischen dem durchsetzungsfähigen Manager, der Ziele definiert und Ressourcen steuert, und der moderierenden Vermittlerin, die Interessen ausgleicht und Konsens herstellt. Diese Dichotomie verkennt das Wesen der Organisation Hochschule.

Meine These lautet: Hochschulleitungen stehen vielmehr vor der Aufgabe, mit einem strukturellen Antagonismus umzugehen, der aus der Verfasstheit von Hochschulen als Organisationen notwendig hervorgeht. Wird er erkannt und institutionalisiert, kann er eine Ressource der Offenheit und Freiheit sein und völlig unerwartete Innovationen der Hochschule bewirken.

Der blinde Fleck der Hochschul-governance-Debatte

Die Literatur zur Hochschulgovernance ist reich an Beschreibungen des Spannungsfelds zwischen kollegialer Selbstverwaltung und managerialer Steuerung. New Public Management hat seit den 1990er-Jahren die Hochschulen mit einer Steuerungsphilosophie konfrontiert, die aus dem privatwirtschaftlichen Organisationsmodell importiert wurde: Zielvereinbarungen, Leistungsorientierung, Kennzahlen würden zu Effizienz führen. In einschlägigen Studien entpuppt sich das Konzept der Steuerung von Bildungs- und Forschungsinstitutionen mittels Leistungskennzahlen jedoch als ein Steuerungsmythos (Unger et al. 2011, S. 37). Dem gegenüber steht das Modell der akademischen Selbstverwaltung, das auf dem Prinzip der kollegialen Entscheidungsfindung und der Autonomie der Lehrenden und Forschenden

beruht. Selbstverwaltung funktioniert idealtypisch durch die Selbststeuerung der Professionen und durch die bescheidenen Mitbestimmungsinstrumente für die nicht professoralen Organisationsmitglieder.

Keines der Modelle würdigt dabei die stets auftretenden Antagonismen in Organisationen, die keine Dysfunktionen sind, die durch bessere Führung, klarere Strukturen oder mehr Konsens zu beseitigen wären. Antagonismen sind ubiquitär in modernen Organisationen, da sie deren stets widersprüchlichen Anforderungen widerspiegeln.

Cosmopolitans und Locals: Ein klassischer Antagonismus

Der amerikanische Soziologe Alvin Gouldner hat in den 1950er-Jahren eine für die Hochschule bis heute gültige Analyse vorgelegt. Er unterschied zwischen zwei latenten Rollenidentitäten, die in komplexen Organisationen mit Professionellen auftreten: Cosmopolitans und Locals. Hochschullehrende sind mit einer inhärenten Spannung konfrontiert: Sie sind durch die Berufung auf eine Professur besonders fest an ihre Hochschule gebunden. Gleichzeitig sind sie als Angehörige einer wissenschaftlichen Disziplin primär gegenüber einer überinstitutionellen Gemeinschaft des Wissens verpflichtet, der Scientific Community, die über ihre Hochschule weit hinausgeht.

Cosmopolitans sind in der Regel forschungsstarke, extern renommierte Hochschullehrende, deren Referenzgruppe in der Scientific Community liegt. Ihre Meriten bemessen sich an Publikationen, Drittmittelwerbungen, Zitationsraten und internationalem Ansehen. Ihre Loyalität zur Hochschule

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21072368>

„Der Versuch, Konflikte vollständig zu beseitigen, erschafft eine leblose, statische Einheit.“

ist instrumentell: Sie verbleiben dort, solange sie kein besseres Angebot erhalten. Locals hingegen sind häufig diejenigen, deren wissenschaftliche Reputation auf die Region begrenzt ist, weshalb ihre jeweilige Hochschule als Bühne zur Selbstdarstellung dienen muss. Ihre Identität ist mit der Hochschule als Institution verwoben; ihre Machtressource ist ihre Vertrautheit mit den lokalen Strukturen, Netzwerken und Spielregeln. Sie häufen oftmals Ämter an und tendieren zur bürokratischen Überformalisierung bei der Lösung von Problemen.

Dieser Antagonismus kann für die Hochschule als Organisation funktional wirken, weil er eine wichtige Repräsentation gegenläufiger Umweltanforderungen darstellt: Die externen Ansprüche der Wissenschaftsumwelt und die interne Organisationslogik werden durch die beiden latenten Identitäten in der Organisation präsent gehalten. Er kann dysfunktional wirken, wenn die Institutionalisierungsformen des Antagonismus versagen: Wenn Cosmopolitans die Gremienarbeit als unproduktives Geschäft abtun, das von der eigentlichen Arbeit abhält, oder wenn Locals ihre Organisationsmacht nutzen, um forschungsorientierten Cosmopolitans den Zugang zu Ressourcen und Gestaltungsmöglichkeiten zu versperren, damit sie im Konkurrenzkampf nicht unterliegen.

Konflikt als Vergesellschaftungsform

Der soziologische Klassiker Georg Simmel hilft die Existenz dieses Antagonismus theoretisch einzubetten: Konflikt ist für Simmel eine Form der Vergesellschaftung, nicht ihr Gegenteil. Für eine Organisation bedeutet das, dass der Versuch, Konflikte vollständig zu beseitigen, eine leblose, statische Einheit erschafft. Simmels Ansatz war die Grundlage für Lewis Cosers systematische Analyse der positiven Funktionen sozialer Konflikte, mit der er den in den 1950er-Jahren dominierenden Funktionalismus revolutionierte. Konflikte erfüllen für Coser unter bestimmten Bedingungen positive Funktionen, weil sie einen Ausgleich zwischen Gruppeninteressen herstellen können, Normen an neue Bedingungen anpassen helfen und die Identität sozialer Gruppen stärken. Entscheidend dafür ist die Flexibilität

der sozialen Struktur. Ein starres System hingegen verhindert die notwendige Anpassung und erhöht die Gefahr eines Zusammenbruchs. Dabei ist nicht der Konflikt selbst das Problem, sondern die mangelnde Tolerierung und Institutionalisierung von Konflikten in starren Systemen.

Zwei Bedingungen für die integrierende Wirkung von Konflikten sind zentral: Erstens müssen die Konfliktparteien übergeordnete gemeinsame Ziele und Legitimitätsnormen teilen. Sie müssen anerkennen, dass es eine Pluralität an Meinungen, Interessen und Werten gibt, um die in einem anerkannten Rahmen gestritten wird. Zweitens verhindert eine pluralistische Struktur, in der sich Konflikte überkreuzen und Mitglieder vielfältigen Gruppen angehören, dass sich tiefe Spaltungslinien ausbilden. Coser zieht den Schluss, dass „die Vielzahl von Konflikten im umgekehrten Verhältnis zu ihrer Intensität steht“ (Coser 1972, S. 180).

Die Hochschule als Arena: Governance-Strukturen vergrößern oder verkleinern Antagonismen

Was ist vor diesem Hintergrund Aufgabe der Hochschulleitung? – Die Austragung von ohnehin ubiquitären Antagonismen institutionalisieren.

Organisationen können sich allerdings Governance-Ordnungen geben, die strukturell angelegte Widersprüche unnötig vergrößern. Wenn etwa die Wahlverfahren für Gremien so ausgestaltet sind, dass Minderheitenpositionen überproportional verstärkt werden, kann es zu einer Tyrannei der Minderheit kommen, die der Entscheidungsfindung in der Organisationseinheit die Legitimität entzieht. Das Hare/Niemeyer-Verfahren zur Ermittlung von Mandaten bei Gremienwahlen wirkt extrem minderheitenfreundlich: Ein Verhältnis von 31 zu 69 Prozent der Stimmen bei einer Wahl von fünf professoralen Mandaten wird u. U. so abgebildet, dass die Minderheit auf 40 Prozent der Sitze aufgebläht wird.

Hinzu kommt, dass die Mitbestimmungsrechte der Statusgruppen regelmäßig von rivalisierenden professoralen Gruppen instrumentalisiert

werden. Was Coser (2015, S. 56 ff.) in seinen historischen Studien zu gierigen Institutionen anhand des Beispiels der königlichen Mätresse im französischen Absolutismus herausgearbeitet hat, beobachten wir an Hochschulen: Wer Macht konzentrieren und sich gegen die Gegenmacht der Kolleginnen und Kollegen durchsetzen will, bedient sich häufig derjenigen Mitspieler, die aufgrund der Statusungleichheit nie gefährlich werden können und sich in einem strukturellen Abhängigkeitsverhältnis zu den Professorinnen und Professoren in der Organisation Hochschule befinden. Wenn es an der Moral fehlt, die Selbstbeschränkung gebietet und Manipulation von Abhängigen verbietet, dann leidet die Legitimität der Demokratie – das gilt für die „illiberale Demokratie“ der modernen Autokraten genauso wie für die Hochschulgovernance.

Sehen dann Geschäfts- oder Wahlordnungen auch noch Losentscheidungen bei Stimmgleichheit vor, verzerrt dies die Wahrscheinlichkeit, Macht zu erhalten, weit über die Repräsentativität der Wählerstimmen hinaus. Mit einem Losentscheid, der einer Münzwurf-Wahrscheinlichkeit von 50 Prozent entspricht, wird die 30-Prozent-Minderheit mithilfe von Allianzen mit abhängigen Statusgruppen zur bestimmenden Kraft – unabhängig von den realen Mehrheitsverhältnissen im Kollegium. Durchsetzungsfähigkeit ist angesichts der akademischen Freiheiten und dem daraus resultierenden zivilen Ungehorsam eher nicht gegeben. Top-down-Managen bleibt erfolglos und die Reibungsenergie des Antagonismus verpufft in Rechtsstreitigkeiten, statt produktiv in vorhandenen Gestaltungsspielräumen genutzt zu werden.

Alexis de Tocqueville prägte den Begriff der Tyrannei der Mehrheit als eine der großen Gefahren demokratischer Systeme. Die amerikanischen Politologen Levitsky und Ziblatt erkennen in der Governance-Struktur der USA eine mindestens ebenso große Gefahr: Die vielfachen Checks and Balances ermöglichen die Tyrannei der Minderheit, wenn minoritäre Vetospieler systematisch die Handlungsfähigkeit von Mehrheiten blockieren, einfach weil sie es können, und sich durch keine moralischen Bedenken selbst beschränken. Was im amerikanischen politischen System als Schutz der Minderheit vor der Mehrheit gedacht war, mündete in die Hilflosigkeit der Mehrheit gegenüber einer strukturell bevorzugten Minderheit.

Für die akademische Selbstverwaltung bedeutet das: Der Antagonismus zwischen Cosmopolitans und Locals braucht Governance-Strukturen, die sich resilient gegenüber Machtmissbrauch (der Minderheit) erweisen.

Was Hochschulleitung leisten kann – und was nicht

Luhmann hat in seiner Analyse formaler Organisationen gezeigt, dass Konflikte auf zwei Weisen bearbeitet werden können: formal oder informal. Formale Entscheidungen sind endgültig und erzeugen Verlierer und Gewinner; sie klären, können aber auch Ressentiments konservieren. Informale Lösungen, das stille sich Fügen, das Aushandeln eines Modus Vivendi, die Tabuisierung heikler Themen, haben den Vorteil, dass sie nicht endgültig sind. Ihr Nachteil besteht aber darin, dass die strukturellen Ursachen des Konflikts verschleiert werden, weil sie den persönlichen Eigenschaften der Beteiligten zugeschrieben werden. Die Intrige ersetzt die Sachauseinandersetzung.

Da sich Hochschulleitungen als Wahlamt in regelmäßigen Abständen um Zustimmung bei den Wahlberechtigten bemühen müssen, neigen sie verständlicherweise zur informalen Bearbeitung von Antagonismen: Man moderiert, sucht Kompromisse, umgeht strittige Entscheidungen. Dies ist gelegentlich sinnvoll. Als Dauerstrategie erzeugt es jedoch genau das, was Coser als das eigentliche Problem beschreibt: die mangelnde Institutionalisierung von Konflikten in starren Systemen. Der Konflikt verschwindet nicht; er wandert in die informale Sphäre ab und wird dort als persönliche Unverträglichkeit wahrgenommen statt als das, was er ist: ein strukturelles Merkmal jeder Organisation.

Die besondere Situation der HAW: Professionalisierungsdruck und Organisationsloyalität

An Hochschulen für angewandte Wissenschaften gewinnt dieser Antagonismus eine spezifische Dimension. Der Aufstieg der Fachhochschulen zu vollwertigen Forschungs- und Bildungseinrichtungen hat eine Transformation ausgelöst, die den Cosmopolitan-Local-Antagonismus verschärft. Professorinnen und Professoren, die noch vor zwanzig Jahren als typische Locals einer praxisorientierten, regional verankerten Institution galten, werden heute mit Erwartungen konfrontiert, die aus dem universitären Wissenschaftssystem stammen: Forschungsleistung, Drittmittelwerbung und internationale Vernetzung.

Auf der anderen Seite sind die Cosmopolitans an HAW mit einer institutionellen Infrastruktur konfrontiert, die nicht für ihre Anforderungen gebaut wurde, und mit einer Gremienkultur, die von Locals geprägt ist. Im Konkurrenzkampf um Forschungsprestige leiden Locals darunter, nicht mithalten zu können, und versteifen sich daher noch mehr auf eine Verwaltungs- und Kontrollfunktion, die Spielräume unnötig einengt.

„Hochschulleitungen brauchen keine Mediatoren, die Differenzen wegtherapieren.“

Die entscheidende Frage lautet daher: Wie institutionalisiert die HAW den Antagonismus zwischen diesen beiden legitimen Orientierungen so, dass keine Seite die andere dauerhaft dominiert und dass beide Seiten einen Beitrag zur Erfüllung des Hochschulmandats leisten können? Cosers These von der ausgleichenden Wirkung überkreuzender Konflikte erlaubt hier eine Erweiterung: In Organisationen mit großer Disziplinenvielfalt, wie sie an HAW typisch ist, überlagern sich verschiedene Konfliktlinien, was eine Spaltung eigentlich verhindern müsste. Wenn die Gegnerschaft zwischen Cosmopolitans und Locals als dominante Trennlinie die anderen Konfliktlinien der Wissenschaftsdisziplinen überlagert, orientieren sich Locals nur mehr an der Organisation als Bezugspunkt ihrer Identität und empfinden Cosmopolitans mit ihrer Orientierung an externen Bezugsgruppen als Bedrohung der Gruppenidentität. Die Intensität des Antagonismus nimmt dann zu, weil die Vielfalt der Konfliktlinien durch eine einzige dominante Spaltung ersetzt wird.

Was Hochschulleitungen brauchen – und was nicht

Hochschulleitungen brauchen keine Mediatoren, die Differenzen wegtherapieren. Sie brauchen Strukturen, die den Streit produktiv werden lassen. Das ist der eigentliche Sinn akademischer Selbstverwaltung: nicht der erzwungene Konsens, sondern die institutionalisierte Form des Dissenses. In Simmels Worten: „Unsere Opposition gibt uns das Gefühl, in dem Verhältnis nicht völlig unterdrückt zu sein, sie läßt unsere Kraft sich bewußt bewähren und verleiht so erst eine Lebendigkeit und Wechselwirksamkeit an Verhältnisse, denen wir uns ohne dieses Korrektiv um jeden Preis entzogen hätten“ (S. 289 f.). Das gilt für Hochschulen in besonderem Maße, weil die

Einheit der Hochschule, anders als die Einheit eines Unternehmens, nicht über Eigentum oder Marktdisziplin erzeugt wird, sondern über geteilte Normen der Wahrheitssuche und demokratische Legitimation.

Eine Hochschulleitung, die diesen Antagonismus versteht, wird weder ausschließlich managen noch ausschließlich moderieren. Sie wird die Bedingungen schaffen, unter denen Cosmopolitans und Locals ihre widerstreitenden Orientierungen jeweils produktiv einbringen können: in fairen Verfahren, mit klaren Mehrheitsentscheidungen, mit dem gemeinsamen Anspruch auf Qualität und wissenschaftliche Integrität als Legitimitätsbasis.

„Denn Konflikte, die institutionalisiert werden, stärken die Organisation. Konflikte, die verdrängt werden, zerfressen sie.“

Das ist anspruchsvoller als Konsensmanagement. Aber es ist nachhaltiger. Denn Konflikte, die institutionalisiert werden, stärken die Organisation. Konflikte, die verdrängt werden, zerfressen sie. ■

Coser, Lewis: Theorie sozialer Konflikte. Neuwied, Berlin: Luchterhand, 1972 [1956].

Coser, Lewis: Gierige Institutionen. Soziologische Studien über totales Engagement. Berlin: Suhrkamp, 2015 [1974].

Gouldner, Alvin W.: Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles – I. Administrative Science Quarterly, 2 (3), 1957, S. 281–306.

Gouldner, Alvin W.: Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles – II. Administrative Science Quarterly, 2 (4), 1958, S. 444–480.

Levitsky, Steven; Ziblatt, Daniel: Die Tyrannei der Minderheit. München: DVA, 2023.

Luhmann, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot, 1964.

Simmel, Georg: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2013 [1908].

Tocqueville, Alexis de: Über die Demokratie in Amerika. Stuttgart: Reclam, 2011.

Unger, Martin; Dünser, Lukas; Thaler, Bianca; Laimer, Andrea: Evaluierung des formelgebundenen Budgets der Universitäten, IHS – Institut für höhere Studien, Wien 2011.

Mechanismen des Mitwirkenden- und Leitungswechsels im HAW-Studiengangskollegium

Wer leitet eigentlich einen Studiengang – und wie kommt man zu dieser Verantwortung?

Ein Plädoyer für mehr Formalität beim Mitwirkenden- und Leitungswechsel.

Dr. Peter-Georg Albrecht und Prof. Dr. Susanne Borkowski

Foto: Hochschule Magdeburg-Stendal



DR. PETER-GEORG ALBRECHT
Referent im Prorektorat
für Studium, Lehre und
Internationales
Hochschule Magdeburg-Stendal
Breitscheidstraße 2
39114 Magdeburg
peter-georg.albrecht@h2.de
[https://www.researchgate.net/
profile/peter-georg-albrecht](https://www.researchgate.net/profile/peter-georg-albrecht)

Foto: Hochschule Magdeburg-Stendal



PROF. DR. SUSANNE BORKOWSKI
Prorektorin für Studium,
Lehre und Internationales
Hochschule Magdeburg-Stendal
Breitscheidstraße 2
39114 Magdeburg
susanne.borkowski@h2.de
[https://www.researchgate.net/
profile/susanne-borkowski](https://www.researchgate.net/profile/susanne-borkowski)

Studiengänge sind keine Selbstläufer. Sie entstehen durch Lehrende, die sich koordinieren, Verantwortung übernehmen und Nachfolge organisieren. Und doch: Wer einen Studiengang an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) leitet, ist rechtlich kaum geregelt. Wie Leitungsaufgaben besetzt und weitergegeben werden, bleibt weitgehend informell – ein strukturelles Defizit mit Konsequenzen für Qualität, Kontinuität und Verantwortungsklarheit im Studiengang.

Landeshochschulgesetze definieren Studiengänge als berufsqualifizierende Angebote (z. B. HSG Bayern Artikel 63; HSG NRW § 60; HSG Berlin § 22; HSG Thüringen § 48). Qualitätsanforderungen beziehen sich dabei fast ausschließlich auf Ergebnis- und Prozessmerkmale: Lehrsprache, Kompensation, Anrechnung und Anerkennung, Auslandsaufenthalte, Praxisanteile und v. a. In Berlin enthält § 22 Absatz 1 sogar einen Elf-Punkte-Plan zu Prozessqualitäten; Thüringen regelt entsprechende Anforderungen in § 53. Strukturqualitäten hingegen – also Fragen der Ressourcen-, Personal- und Leitungsverantwortung – werden systematisch vernachlässigt. Diese sind strukturell der Verantwortlichkeit der demokratischen akademischen Selbstverwaltungen von Hochschulen und in diesen den Fachbereichen, ihren Fachbereichsräten und den Dekaninnen und Dekanen überantwortet, jedoch kaum konkretisiert.

Der Wechsel von der Programm- zur Systemakkreditierung, durch den ein jeder Studiengang nunmehr hochschulintern, interdisziplinärer, vergleichender erst- bzw. reakkreditiert wird, hat diesem strukturellen Defizit nicht abgeholfen. Er setzt funktionierende Kollegien voraus, ohne zu deren Aufbau und Erneuerung beizutragen. Das Ergebnis:

Wer einen Studiengang leitet und wie der Wechsel in der Studiengangskoordination gelingt, bleibt informell geregelt – und damit anfällig.

Die Lehrenden im Studiengangskollegium

An den HAW wird ein Studiengang von einem Kollegium getragen: Professorinnen und Professoren, Lehrkräfte für besondere Aufgaben und Lehrbeauftragte wirken zusammen. Die Koordination übernehmen eine oder mehrere Personen aus diesem Kreis, häufig als „Studiengangsfachberatung“ bezeichnet, obwohl der Begriff die tatsächliche Funktion nicht trifft. Gemeint ist die kollegiale Geschäftsführung des Studiengangskollegiums. Rolle, Befugnis und Verantwortung dieser Koordination sind jedoch weder im Hochschulrahmengesetz noch in den Landeshochschulgesetzen definiert. Hinzu kommt: Der Einfluss und die Wirksamkeit der – an HAW kollegial zu realisierenden – Studiengangskoordination wird häufig überschätzt (vgl. Albrecht 2018). Ihre Aufgabe ist dabei keineswegs trivial: Das Kollegium muss personell handlungsfähig bleiben, neue Lehrende integrieren, langjährige Mitglieder begleiten – und die eigene Leitung kontinuierlich erneuern. Wer das nicht aktiv gestaltet, riskiert eine schleichende Erosion von Engagement, Expertise und Verantwortungsbereitschaft.

Mitwirkende gewinnen und begleiten

Wer über die Frage von Mitwirkung und Leitung nachdenkt, muss zunächst zwischen zwei Ebenen unterscheiden: den Personen außerhalb des Kollegiums (potenzielle und ehemalige Mitwirkende)

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21072396>

und den aktiven Mitgliedern. Ein Mitwirkendenwechsel ist kein Ereignis, sondern ein Prozess, in dem potenzielle zu neuen Mitgliedern werden, Neue zu Etablierten, Etablierte zu Alteingesessenen – und irgendwann zu Ehemaligen.

Eine weitere Unterscheidung lässt sich – korrespondierend mit soziologischen Integrationsphasen – über verschiedene Aktivitätsphasen erkennen: beobachtende Teilnahme, aktive Mitwirkung, Übernahme von Verantwortung, Engagement in der Leitung, Rückzug in stille Teilhabe. Die Phasen verlaufen nicht automatisch. Zu jeder Phase gehören spezifische Aufgaben der Studiengangskoordination: die Ansprache potenzieller neuer Mitwirkender, die Begleitung von Neuen in ihrer Orientierungsphase, die Vernetzung des Nachwuchses untereinander sowie die Vermittlung in Richtung aktiver Verantwortungsübernahme. Vier voneinander zu unterscheidende Integrations- und Aktivierungsaufgaben sind zu bearbeiten, um Potenzielle zu Neuen, Neue zu Nachwuchs und den Nachwuchs zu Verantwortungsträgern zu entwickeln.

Spannend ist wahrzunehmen, dass gleichzeitig immer auch Prozesse stattfinden, durch die Verantwortungsträger zu Etablierten, Etablierte zu Alteingesessenen und Alteingesessene zu Ehemaligen werden. Auch diese Ablösungen wollen aktiv gestaltet werden: durch Ansprache, Vorbereitung auf den Rückzug, Neupositionierung und die Übergabe von Wissen und Netzwerken an den Nachwuchs. Wo das unterbleibt, entstehen stille Brüche – in der Kontinuität, im institutionellen Gedächtnis, in der Qualität der Lehre (Albrecht, Lequy 2018).

Leitungswechsel gestalten

Die Erneuerung der Leitung selbst folgt einer eigenen Logik – und ist die anspruchsvollste Aufgabe im Studiengangskollegium. Auch Leitungspersonen durchlaufen Integrations- und Aktivitätsphasen: von der beobachtenden Teilnahme über aktive Mitwirkung bis zur Übernahme von Leitungsverantwortung – und schließlich zurück in eine andere Form der Beteiligung. Wer heute leitet, war gestern Nachwuchs; wer morgen leiten soll, ist heute noch Mitglied unter vielen.

Um Leitungsnachfolge zu gewinnen, bedarf es vier personenbezogener Handlungsschritte: die werbende Ansprache, die Vorbereitung, die Integration (und individualisierende Ablösung von ihrer bisherigen Rolle als „einfaches“ Mitglied des Studiengangs) und die Positionierung als Leitungspersonen. Dieser letzte

„Spannend ist wahrzunehmen, dass gleichzeitig immer auch Prozesse stattfinden, durch die Verantwortungsträger zu Etablierten, Etablierte zu Alteingesessenen und Alteingesessene zu Ehemaligen werden.“

Schritt wird häufig unterschätzt: Er bedeutet eine Individualisierung, die oft als „Vereinsamung der Leitung“ empfunden wird und deshalb einer aktiveren Begleitung bedarf.

Insbesondere die Vorbereitung von Leitenden ist keinesfalls nur eine individuelle Angelegenheit. Handlungsfähigkeit kann nicht nur geprüft oder geweckt werden – sie muss interaktiv ausgehandelt und im Kollegium selbst erprobt werden. Umgekehrt wollen bisherige Leitende nicht einfach „abgelöst“, sondern begleitet werden – in die neue Rolle des engagierten, aber nicht mehr leitenden Mitglieds.

Zwei strukturelle Prozesse begleiten jeden Leitungswechsel zwangsläufig: Differenzierung (wer übernimmt welche Aufgaben?) und Hierarchisierung (wer trägt welche Verantwortung mit welchem Gewicht?). Beide verlaufen, wenn nicht aktiv gestaltet, implizit – und damit potenziell konfliktträchtig. Die Studiengangskoordination muss deshalb im Kollegium aktiv für individuelle Stärken werben und Arbeitsteilung als produktive, nicht bedrohliche Struktur etablieren (Albrecht 2018).

Warum Formalisierung hilft

Informelle Regelungen sind nicht per se schlecht. Sie ermöglichen Flexibilität und schonen Ressourcen. Das Problem entsteht, wenn sie zur Norm werden – und wenn niemand mehr weiß, wer eigentlich zuständig ist, wenn es darauf ankommt. Die Studiengangskoordination braucht keine bürokratische Überregelung. Aber sie braucht Klarheit: über Rollen, über Zuständigkeiten, über Prozesse des Ein- und Austritts. Wo diese Klarheit fehlt, leidet nicht nur die Koordination – es leidet der Studiengang als Ganzes. Das Kollegium ist keine Ressource, die sich von selbst regeneriert. Es ist ein soziales Gefüge, das Pflege braucht – und eine Leitung, die das weiß. ■

Albrecht, Peter-Georg: Unabhängig und verantwortlich: Konfliktbearbeitungsstrategien in der akademischen Selbstverwaltung und Studiengangorganisation. <https://www.forschung-und-lehre.de/management/unabhaengig-und-verantwortlich-1020> – Abruf am 25.04.2026.

Albrecht, Peter-Georg; Lequy, Anne: Wie der Personalwechsel gelingt. Staffelstabwechsel in der akademischen Selbstverwaltung. <https://www.forschung-und-lehre.de/management/wie-der-personalwechsel-gelingt-317> – Abruf am 25.04.2026.

Internes Kolloquium/Delegiertenversammlung 2026

Strategisch geschärft, einstimmig beschlossen

Am Vortag der diesjährigen Bundesdelegiertenversammlung nutzten die Delegierten das anberaumte interne Kolloquium für intensive Gespräche und einen fachlichen Austausch über die Kernthemen der Verbandsarbeit und über politische Strategien. Dabei erörterten sie auch, wie die Arbeit des **hIb und die besonderen Stärken der Hochschulen für angewandte Wissenschaften stärker sichtbar gemacht und wirksamer kommuniziert werden können. Die im gemeinsamen Strategieprozess erarbeitete politische Positionierung wurde von der Delegiertenversammlung einstimmig verabschiedet. Am 30. Mai 2026 fand dann die Delegiertenversammlung der Bundesvereinigung statt.**

Die Delegiertenversammlung fand in diesem Jahr turnusgemäß in Hamburg statt. 75 Delegierte aus den **hIb**-Landesverbänden reisten dazu in die Hansestadt. Am Vortag bot ein internes Kolloquium für **hIb**-Mitglieder Gelegenheit zum Austausch über die Kernthemen der Verbandsarbeit und deren Kommunikation als Basis für eine erfolgreiche politische Strategie des **hIb**. Es bildete den Abschluss des Beteiligungsprozesses zur politischen Neujustierung des Verbands, auf den sich die Landesvorstände mit dem Bundespräsidium verständigt hatten. Vorschläge aus allen Landesverbänden flossen in diesen abgestimmten und strukturierten Prozess ein. Bereits ein Workshop am 20. April bot Gelegenheit zur Vorstellung und gemeinsamen Diskussion der Ideen aus den Landesverbänden.

Internes Kolloquium

Prof. Dr.-Ing. Tobias Plessing, Präsident der **hIb**-Bundesvereinigung, stellte die



hIb-Präsident Prof. Dr. Tobias Plessing

Ergebnisse des intensiven Austauschs zu Beginn des internen Kolloquiums am 29. Mai den Delegierten und interessierten **hIb**-Mitgliedern in seinem Impulsvortrag vor. Ein zentrales Ergebnis war, dass angesichts der immer heterogener werdenden Ausgangslagen in den Landesverbänden es jeweils angepasster Strategien für die politische Arbeit vor Ort bedarf. Mit einem neuen Ansatz für Kommunikationsstrategien, die die Stärken der HAW in den Vordergrund rücken, sollen die Verbandsthemen künftig besser in Politik und Öffentlichkeit transportiert werden. Ideen und Anregungen für differenzierte Strategien auf Landesebene waren Gegenstand eines eigens dafür konzipierten Workshops am Nachmittag des Kolloquiums.

Für die weiteren Impulsreferate konnten zwei ehemalige Mitglieder des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung im Deutschen Bundestag gewonnen werden. Den Auftakt machte Ye-One Rhie (SPD), die einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen der Bundesförderung im Bereich Transfer gab. Dabei



Ye-One Rhie

ging sie auch auf das Aus der Deutschen Agentur für Transfer und Innovation (DATI) ein, deren Konzept sie als Mitglied der Gründungskommission maßgeblich mitentwickelt hatte. Die neue Bundesregierung verfolgt den ursprünglichen Ansatz für diese Transferagentur nicht weiter, sondern hat ihn im Rahmen der „Initiative Forschung und Anwendung“ neu ausgerichtet. Die Grundidee einer stärkeren Transferförderung bleibt dabei erhalten, wird jedoch unter anderem Namen und mit veränderter Schwerpunktsetzung fortgeführt. Ergänzend stellte Rhie neue Förderprogramme und Instrumente der Bundesregierung vor, darunter

auch ein neu aufgelegtes Anschlussprogramm „Transfer Scale-up“, das an den DATI-Piloten anknüpft.



Prof. Dr. Stephan Seiter

Prof. Dr. Stephan Seiter von der Hochschule Reutlingen, ehemaliges Mitglied der FDP-Bundestagsfraktion, skizzierte in seinem Impuls Wege zur Zusammenarbeit von Bund und Ländern bei den Themen Besoldung und Bürokratieabbau. Zu beiden Kernthemen übernahmen die Impulsgeber jeweils die Leitung der anschließenden Workshops. Ein dritter Workshop befasste sich mit der landesspezifischen Akzentuierung von Positionen des **hIb** unter Leitung von **hIb**-Vizepräsident Prof. Dr.-Ing. Jörn Schlingensiepen und dem Vorsitzenden des **hIb** Thüringen, Prof. Dr. Alexander Richter.

Die Ergebnisse aus den drei Workshops vom Nachmittag des Kolloquiums wurden vor dem Auditorium vorgestellt. Den Abschluss des Kolloquiums bildete eine Podiumsdiskussion mit den Impulsgebern und Präsidiumsvertreter. Dabei wurden klare Botschaften und Zielsetzungen vereinbart, mit denen der Verband in der Öffentlichkeit und in der Politik mehr Sichtbarkeit gewinnen will. Die erfolgreiche



Das Moderatorenteam mit Jörn Schlingensiepen und Alexander Richter leitet den Workshop „Landesspezifische Akzentuierung der Positionen des **hIb**“.

Entwicklung der Hochschulen für angewandte Wissenschaften soll dabei nochmals stärker mit den politischen Kernthemen verknüpft werden und die Themen mit Zahlen und Fakten überzeugender unterfüttert werden.

Delegiertenversammlung

Das Bundespräsidium gab der Delegiertenversammlung zunächst einen Rückblick auf die hochschulpolitische Arbeit des Vorjahres und hob exemplarisch wichtige Ereignisse hervor: Präsident Prof. Dr.-Ing. Tobias Plessing verwies auf die erstmalige Ausrichtung der Preisverleihungsfeier im Vorjahr und gab einen Rückblick auf die zweite Ausgabe des im letzten Jahr begründeten Spreebogenformats am 19. Mai 2026 in Berlin. Zu diesem „Gipfeltreffen“ der HAW waren Vertreterinnen und Vertreter aus der Politik und Stakeholder aus dem Wissenschaftsbereich gekommen (siehe Bericht in der DNH 2026/3, S. 24).

Auch in diesem Jahr haben sich engagierte **h/b**-Mitglieder mit aktuellen und relevanten Themen aus dem HAW-Bereich auseinandergesetzt. So hat die Arbeitsgruppe (AG) Hochschulen für den öffentlichen Dienst ein Positionspapier mit einer Analyse und mit Vorschlägen für Verbesserungen veröffentlicht. Das Papier führte zu einem Austausch u. a. mit der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst (RKHöD, Prof. Dr. Jürgen Stember), berichtete Vizepräsidentin Prof. Dr. Judith Hauer. Die AG plant ein Monitoring zur Hochschulformigkeit des besonderen Hochschultyps als Grundlage für die weitere politische Arbeit. In der AG Private Hochschulen wurde ein Positionspapier gemeinsam mit den betroffenen AG-Mitgliedern aus dem privaten Hochschulsektor erarbeitet. Es bildete die Grundlage für einen Austausch am 17. November 2025 mit der für eine Strukturbegutachtung des privaten Hochschulsektors eingesetzten Arbeitsgruppe im Wissenschaftsrat. Die Arbeitsgruppe wurde zur Abschluss-tagung des BMFTR-Projekts „ProPriHo – Professor*innen an Privathochschulen“ am 24. April 2026 eingeladen, zu der AG-Leiterin **h/b**-Vizepräsidentin Prof. Dr. Heike Pospisil die Arbeitsergebnisse vorstellte und zum Abschlusspanel eingeladen wurde. Das im Herbst 2025 erschienene „Schwarzbuch Bürokratie – Probleme. Verursacher. Lösungen“ erreichte eine

bemerkenswerte Sichtbarkeit in der Politik sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene. Es wurde als wichtige Quelle von den beiden nationalen Beratungsgremien EFI und dem Normenkontrollrat aufgegriffen und fand ebenso in der Presse Resonanz. Erarbeitet hatte das Schwarzbuch die 2024 konstituierte AG Bürokratieabbau an Hochschulen für angewandte Wissenschaften unter der Leitung des im Vorjahr aus Altersgründen ausgeschiedenen **h/b**-Vizepräsidenten Prof. Dr. Jochen Struwe. Es kam weiterhin ein Podcast für die **h/b**-Podcastreihe „Auf der Tonspur“ mit den Herausgebern zustande. Auf Anregung aus dem Kreis der Delegiertenversammlung 2025 wurde eine AG Operative Umsetzung des Promotionsrechts an HAW von der Bundesvereinigung eingerichtet, die sich am 3. September 2025 konstituierte. In der AG wirken Teilnehmende aus sechs Bundesländern mit, darunter jeweils aus drei Ländern mit dezentralem Promotionsmodell (Bayern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz) und zentralem Promotionsmodell (Baden-Württemberg, Brandenburg, Nordrhein-Westfalen).

Weit über zehn Jahre hat Prof. Dr. Rainer Sawatzki das Amt des Ersten Vorsitzenden im Landesverband Hamburg ausgefüllt und bis Oktober des letzten Jahres mit großem Verantwortungsbewusstsein ausgeübt. Tobias Plessing würdigte dieses herausragende ehrenamtliche Engagement und überreichte ihm den Ehrenpreis des **h/b** „Prof.i“.



Tobias Plessing überreicht Rainer Sawatzki, langjähriger Vorsitzender des **h/b**-Hamburg, den Ehrenpreis des **h/b**.

Termin der nächsten Bundesdelegiertenversammlung in Erfurt ist der 23./24. April 2027.

KN

h/b-Kolumne

Weniger ist mehr



Judith Hauer

Foto: privat

In Deutschland findet man rund 430 Hochschulen und 22.000 verschiedene Studiengänge – die rund 240 Hochschulen für angewandte Wissenschaften, an denen inzwischen 54 Prozent aller Studienanfängerinnen und -anfänger studieren, bieten davon 7.700. Das Statistische Bundesamt erfasst (WS 2025/2026) diese 22.000 Studiengänge unter zwölf Fächergruppen und rund 280 Studienfächern und Fachgebieten, von denen man annehmen könnte, dass sie das Bildungsangebot ausreichend differenziert darstellen. Im Schnitt gibt es mehr als 22.000 Studiengängen, jedoch jedes Studienfach im Bachelor- oder Masterstudium in etwa 35 Varianten.

Fraglich ist, ob die heutige Arbeitswelt tatsächlich so hoch spezialisiert ist, dass diese Vielzahl notwendig und sinnvoll ist. Diese kritische Frage ist nicht neu und geht uns alle an. Der rasant fortschreitende Einsatz von künstlicher Intelligenz erfordert neue Fähigkeiten, die eine hohe Spezialisierung unbedeutender erscheinen lassen. Der Blick geht zurück auf die Kernkompetenzen eines kritischen und systemischen Denkens, der Kreativität und der Empathie, die jedes Studium jeweils anhand seines Faches vermitteln soll und auch vermitteln kann. Ein Studium ermöglicht den Eintritt in eine vielfältige und sich ebenfalls stetig ändernde Arbeitswelt. Es ändert nichts an der Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens. Auch das stellt die Hochspezialisierung durch ein Studium infrage.

Wer im Übrigen den Entwicklungs- und Verwaltungsaufwand kennt, der hinter jedem einzelnen Studiengang steckt, muss in Zeiten knapper werdender Ressourcen und für den unbestritten notwendigen Bürokratieabbau den Blick auch auf diese Vielfalt lenken und deren Berechtigung ehrlich hinterfragen: „Wenn wir bewahren wollen, was wir haben, müssen wir vieles ändern“ (Johann Wolfgang von Goethe).

Ihre/eure Judith Hauer
h/b-Vizepräsidentin

Auswirkungen generativer KI auf die Informatik und auf Informatik-Studierende

Drei Jahre nach der ChatGPT-Veröffentlichung hat sich das Berufsumfeld für Informatiker und Informatikerinnen stark verändert: Absolventen finden schwer einen Berufseinstieg. Der Arbeitsalltag von IT-Beschäftigten gleicht dem von Fließbandarbeitern.

Prof. Dr.-Ing. Oksana Arnold

Foto: Studiline Photography



PROF. DR.-ING. OKSANA ARNOLD
Professur für Theoretische Informatik
und Künstliche Intelligenz
Fachhochschule Erfurt
Altonaer Straße 25
99085 Erfurt
oksana.arnold@fh-erfurt.de
www.fh-erfurt.de

In der gesellschaftlichen Wahrnehmung herrscht eine unerschütterliche Euphorie. Die Integration von generativer KI in nahezu alle Tools und Prozesse ist in vollem Gange. 2,9 Millionen KI-Modelle stehen auf huggingface.co/models. Hochschulen erstellen Moodle-Plugins für Chatbots. Andernorts will man KI-basiert potenzielle Studienabbrecher identifizieren und retten. Noch radikaler wird die Notwendigkeit von Leistungsbewertungen hinterfragt.

Mittlerweile sind generative KI-Tools vollständig in der Bildung angekommen. Die meisten Studierenden nutzen intelligente Assistenten. Im Sinne des Coaching-Konzepts „Hilfe zur Selbsthilfe“ befürworte ich eine studentische Nutzung generativer KI. Die Analogie zur Einführung von Taschenrechnern in Schulen sehe ich jedoch nicht: In Grundschulen bleibt das kleine Einmaleins relevant, und Taschenrechner haben ein nachvollziehbares korrektes Kalkül. Dieses fehlt unseren LLM-basierten Assistenten. Halluzinationen sind die Konsequenz.

Funktionalität heutiger Chatbots

Ich spreche oft Studierende auf ihr Nutzungsverhalten und ihre Erfahrungen an. Sie teilen zur Prüfungsvorbereitung Fragen und Antworten mit ihrem KI-Assistenten und lernen im Anschluss über das Sprachinterface. Sympathisch sehen sie die Anreicherung der Sprachausgabe mit Füllwörtern. Die Übergabe von Lehrmaterial an cloudbasierte Chatbots zur inhaltlichen Zusammenfassung ist jedoch bedenklich. Wenn das Lehrmaterial

aus zugangsgeschützten Lernräumen stammt, finden Urheberrechtsverletzungen statt. Auch werden didaktische Konzepte der Gestaltung des Lehrmaterials über Bord geworfen. Wichtige Details gehen verloren. Interessant war die Aufforderung an ChatGPT, einen zu generierenden Algorithmus als Hypothese zu verstehen, ihn in seiner Funktionsweise zu verifizieren, ggf. zu falsifizieren und selbstständig anzupassen. Das fehlende korrekte Kalkül provoziert reflexartig die Frage: Vertraut OpenAI den generierten Antworten, und erlaubt es den anschließenden Test auf seinen Servern? Die Entwickler vertrauen nicht dem Modell selbst, sondern den Sicherheitsmechanismen der Anwendungsebene offenbart, dass heutige Systeme weit mehr sind als reine Transformer. Sie sind sowohl vor der Informations-transformation durch Kontexte als auch nach der Antwortgenerierung durch Usage-Monitoring-Regeln angereichert (OpenAI 2025). Reasoning-Tokens dienen zur Erzeugung eines „Denkprozesses“. Häufig ist die Generierung nun mehrstufig. Schlüsselwörter bzw. Code-Snippets der ersten Stufe werden genutzt, um tatsächliche Berechnungen auszuführen und die Ergebnisse in die finale Antwort zu integrieren (Parisi et al. 2022; Schick et al. 2023). Zhiyuan et al. (2025) lernte zur API-Toolintegration eine Zuordnung von ca. 16.500 Tool-Bench-Programmen. Die Textantwort weicht einem imaginären serviceorientierten Workflow mit integrierten Programmaufrufen ohne vollständige Verifikation und Validierung. Inwieweit diese subsymbolisch lernenden KI-Systeme den EU AI Act verletzen, müssen autorisierte Institutionen klären.

„Studierende nutzen generative KI aufgrund ihrer Experimentierfreude viel intensiver und kreativer, als wir es als Lehrende vermuten.“

Eine einfache Toolintegration ist das Erstellen von PowerPoint-Präsentationen aus einem Chat heraus. Seit einem Jahr bietet die freie ChatGPT-Version an, die Kommunikation in eine PowerPoint zu überführen. Bei Zustimmung generiert ChatGPT ein Python-Programm, führt es aus und transferiert das Ergebnis in den Download-Ordner. Die Versuchung ist groß, unreflektiert die PowerPoint als eigene auszugeben – mit fatalen Konsequenzen für die Informatik, die Studienabschlüsse und die gesellschaftliche Entwicklung. Der ausbleibende Kompetenzaufbau führt zu einer KI-Abhängigkeit und zeigt Außenstehenden, dass man auch ohne Informatikexpertise schnell zum Ziel kommt. Der IT-Arbeitsmarkt bricht deshalb zusammen. IT-Beschäftigte sehen sich zunehmend als Fließbandarbeiter, weil sie nur noch generierte Programme und andere Artefakte freigeben. Kunden von Software-Häusern erwarten, dass die Effizienzsteigerungsraten als Preisnachlässe weitergereicht werden.

Verantwortung von Lehrenden und Relevanz von Täuschungen

Der Nachweis, dass vorgelegte Arbeitsergebnisse einer unreflektierten Verwendung künstlich generierter Ausarbeitungen entspringen, fällt dagegen schwer. Dies liegt an der Vielfalt der verfügbaren Systeme und daran, dass die Ausgabetexte über Zufallsparameter variieren. Uns Lehrenden bleibt nur, einen Verdacht als Vermutung zu äußern. Dann heißt es ab und zu, dass die Tools nur als Rechtsschreibhilfe oder zur Inline-Dokumentation dienen. Gegen eine ideengebende Nutzung spricht nichts, aber eine strikte Zweckbestimmung ist nicht glaubwürdig. Nur selten gelingt zufällig ein Nachweis. In einem Modul mit dem didaktischen Konzept „Lernen durch Lehren“ erstellen und halten Studierende Kinderkurse, z. B. zu Minecraft-Java-Mods. Sie geben dazu ihre Konzeption so vor der Kurseinheit ab, dass ich sie zur Absicherung des Lernerfolgs rechtzeitig verbessern kann. Um meinen Zeitaufwand zu reduzieren, sollte eine ChatGPT-Kommunikation

zeigen, wie die Studierenden selbstständig zu guten Erklärungen gelangen. Nach vier Anfragen hatte ich alle Informationen zusammen. ChatGPT bot nun an, eine PowerPoint zu generieren. Nach dem Öffnen der Präsentation wurde klar: Die Formulierungen entsprachen denen der Studierenden und hatten nichts mit der Chatkommunikation zu tun. Diese einfache Toolintegration lieferte starke Indizien für eine Täuschung, die zwingend zu klären ist. Lässt man sie durchgehen, führt dies zum Verzicht auf Bildung und Kompetenz. Hier tragen wir Lehrende eine Mitverantwortung und benötigen Antworten zu folgender Frage: Wie reagieren wir angemessen, ohne einen permanenten Generalverdacht? Wir wollen Studierende befähigen, die richtigen Kompetenzen in der sich technologisch schnell wandelnden Welt aufzubauen. In der Informatik gehört die intensive Nutzung intelligenter Assistenten dazu. Studierende müssen Erfahrungen sammeln. Sie müssen sich ihren Lernerfolg sichern, indem sie fristgerecht gestellte Aufgaben zur Zufriedenheit von Lehrenden lösen: je dichter die Arbeitslast, umso oberflächlicher die inhaltliche Auseinandersetzung. Es entsteht ein Dilemma zwischen effizienter, KI-gestützter Abarbeitung von Aufgaben, Work-Life-Balance und nachhaltigem Kompetenzaufbau, der wiederum eine intensive Auseinandersetzung mit den Lernangeboten erfordert.

Als Coach müssen wir Hilfe leisten und Anregungen zur Lösung des Dilemmas geben. Studierenden immer als Gesprächspartner zur Verfügung zu stehen, ist eine Möglichkeit, den Anteil mündlicher Leistungserbringung mit intensiven Diskursen zu erhöhen eine andere (Weßels et al. 2025). Dazu bedarf es keiner (neuen) Module in der Informatik, die dediziert nur die Nutzung generativer KI thematisieren. Zielorientiert und prozessintegriert sind Module wie Projektmanagement, Softwaretechnik, Grundlagen der Programmierung, qualitätsorientierte Softwareentwicklung und Webprogrammierung geeignet. KI-spezifische Module müssen dagegen hinter die Kulissen schauen und die Mechanismen der verschiedenen Ansätze im Detail beleuchten.

„Es geht zukünftig weit mehr um eine gute theoriegeleitete Arbeitsmethodik als um die Vermittlung von toolbezogenem Anwendungswissen, denn heutige KI-Tools sind so gestaltet, dass sie jeder nutzen kann.“

Studierende müssen verstehen, wo es objektive, aber auch ethische Grenzen gibt und welche Ansätze für welche Aufgabenklassen warum zu präferieren sind. Kritisches Denken, das Abstrahieren und das Herausarbeiten essenzieller Fragen für den eigenen Erkenntnisgewinn, für die Konzeption geeigneter Architekturen und effizienter Lösungsstrategien sind zukünftige Kernkompetenzen von Informatikern in interdisziplinären Teams. Theoriegeleitet kann und muss ihr Beitrag deutlich über die pure Anwendung von Tools hinausgehen, denn zur Nachnutzung bedarf es keiner Informatikausbildung mehr. Die Theoretische Informatik als wissenschaftliche Grundlage kann eine entscheidende Rolle spielen: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“.¹ Statt aus Studiengängen der Angewandten Informatik und KI an HAW die Theoretische Informatik zu verbannen, müssen wir sie stärken und ausbauen. Das Fundament unserer Wissenschaftsdisziplin liefert uns die Methodik des kritischen Denkens. Wir können die notwendigen Fragen stellen und die richtigen Entscheidungen für Weiterentwicklungen intelligenter, sicherer, vertrauenswürdiger und nachvollziehbarer Systeme treffen.

Potenzial der theoretischen Informatik und der algorithmischen Lerntheorie

Berechenbarkeit und Entscheidbarkeit sind Eckpfeiler dieses Fundaments. Besonders wichtig sind der Satz von Rice (Rice 1953) und die Tatsache, dass die Menge der allgemein-rekursiven Funktionen nicht aufzählbar ist (Rogers 1967). Wir können all jene Programme, die Konstrukte für die komplexesten berechenbaren Aufgaben benutzen und dabei immer ein Ergebnis liefern, nicht universell zu einer Menge zusammenfassen und folglich nicht von partiell-rekursiven Programmen unterscheiden, die statt der Lieferung eines Ergebnisses in einer Endlosschleife verschwinden. Jeder Versuch, eine entsprechende Aufzählung zu konstruieren, scheitert. Wir vergessen im Minimum eine Funktion. Dies hat Konsequenzen für die Software-Entwicklung und auch für Lernverfahren. Möglicherweise können wir keine allgemein-rekursive Funktion für ein Problem maschinell lernen, weil die zu lernende Funktion alle Ausdrucksmittel rekursiver Funktionen

benötigt und immer partiell-rekursiv ist. Der Satz von Rice geht noch weiter. Er besagt, dass keine nicht-triviale semantische Eigenschaft von Programmen entscheidbar ist. „Nicht-trivial“ heißt dabei, dass manche Programme diese Eigenschaft haben und andere nicht. „Semantisch“ heißt, dass die Eigenschaft nicht unmittelbar aus der Syntax des Programms ersichtlich ist. „Nicht entscheidbar“ heißt, dass es keinen Algorithmus gibt bzw. geben kann, der zuverlässig die richtige Klassifikation aller Programme in jene mit dieser Eigenschaft und jene ohne diese Eigenschaft vornimmt. Das klingt kompliziert, hilft aber, Anforderungen an Software-Systeme zu überdenken, Arbeitsweisen von maschinellen Lernverfahren zu präzisieren sowie sich intensiver mit der zu lernenden Problemklasse auseinanderzusetzen. So sind KI-Systeme, die wir über den EU Artificial Intelligence Act (EU AI Act) und die neue EU-Produkthaftungsrichtlinie fordern, betroffen, wenn wir die volle Ausdrucksstärke allgemein-rekursiver Funktionen benötigen. Es wird keinen Algorithmus geben, der die (KI-)Systeme bzgl. der geforderten Eigenschaften fehlerfrei bewerten kann, auch wenn wir es uns stark wünschen. Vielmehr muss man in dem verbliebenen Raum gezielt navigieren: Entweder dadurch, dass man auf die Ausdrucksstärke allgemein-rekursiver Funktionen verzichtet, oder dadurch, dass man bestimmte Programme nicht in sicherheitskritischen Bereichen einsetzt, weil Eigenschaften eben nicht garantiert werden können. Das Analysieren der zu behandelnden Problemklasse, um diese ggf. in beherrschbare Teilklassen zu zerlegen, ist ebenfalls eine lösungsorientierte Vorgehensweise. Für die Teilklassen kann man nach sehr spezifischen Algorithmen suchen, deren Zuverlässigkeit bekannt oder deren Restriktionen akzeptabel sind. Das hierfür erforderliche Handlungswissen kann man nicht mal schnell durch einen DeepLearning-Algorithmus ersetzen, der eine Zuordnung von Schlüsselwörtern zu APIs lernt. Das Risiko falscher Zuordnungen oder der Integration fehlerhafter, unzuverlässiger Programme ist groß. In KI-Modulen muss es in der Konsequenz viel mehr um die skizzierten Analysen gehen. Zur Illustration betrachten wir die Funktionsklasse der einstelligen Polynome: $f(x) = a_n \cdot x^n + a_{n-1} \cdot x^{n-1} + \dots + a_1 \cdot x + a_0$. Wir wollen jedes beliebige mittels eines Neuronalen Netzes (FNN) lernen. Aktuelle LLM schlagen uns Netze mit mindestens

1 Kurt Lewin oder Immanuel Kant

zwei Hidden-Layern und 32, 64 oder 128 Neuronen pro verdeckte Schicht inkl. ReLU-Aktivierungsfunktion vor. Solche Netze sind im Vergleich zu LLM winzig, aber für die Funktionsklasse zu groß und nicht adäquat. Die Pfade im Netz realisieren lediglich einen linearen Zusammenhang zwischen Ein- und Ausgabe. Das gesuchte Polynom wird nur approximiert. Viel eleganter ist ein FNN mit n Eingabeneuronen und einem Ausgabeneuron. Hidden-Layer entfallen. Das Netz erhält x -, x^2 -, x^3 - bis x^n -Werte als Eingabe. Nach dem Training repräsentieren die Kantengewichte und der Bias die Koeffizienten des Polynoms. Der funktionale Zusammenhang liegt als nachvollziehbares, intuitiv erklärbares Modell vor.

Mittels algorithmischer Lerntheorie identifizieren wir Funktionsklassen und untersuchen deren Eigenschaften (Angluin et al. 1983; Jantke 1991; Jantke 1993; Grieser et al. 1998). Auf Basis von Berechenbarkeit und Entscheidbarkeit sind zentrale Fragen: Ist diese Funktionsklasse lernbar? Welche Rahmenbedingungen sind dabei zu berücksichtigen? Von welcher Art muss das Informationsangebot sein, um daraus erfolgreich zu lernen? Das Lernen einer Sprache ausschließlich aus positiven Beispielen ist restriktiv (Lernszenario TXT für Text). Um eine Übergeneralisierung zu vermeiden, benötigt man zwingend negative Beispiele, also solche, die nicht zur Sprache dazugehören (Lernszenario INF für Informant). Übertragen auf LLM heißt dies, dass Textmining allein nicht ausreichend ist. Nach dem Training des LLM mit großen Textbeständen musste zwingend über das Reinforcement Learning with Human Feedback (RLHF) weitertrainiert werden. Auch kann es einen Unterschied für eine zu lernende Funktionsklasse machen, ob das Informationsangebot zum Lernen

sortiert oder unsortiert vorliegt. Zusätzlich werden in der algorithmischen Lerntheorie Anforderungen an Lernstrategien und deren prinzipielle Umsetzbarkeit untersucht (Wiehagen 1976). Solche Anforderungen sind beispielsweise, dass die Lernstrategie konvergieren muss, d. h. auf jeden Fall irgendwann die richtige Funktion als Hypothese ermittelt, oder dass die Lernstrategie immer eine konsistente Hypothese ausgibt, d. h. alle bisher vorgelegten Beispiele zur Hypothese passen müssen. Andere Anforderungen sind, dass die Lernstrategie wissen soll, wann sie mit dem Lernprozess fertig ist oder ob sie wenigstens abschätzen kann, dass sie auf einem richtigen Weg ist (Grieser 1996). Meist schränken Anforderungen die Klasse lernbarer Funktionen ein. Zu dem Beispiel des Polynomlernens gibt es neben dem Lernen mittels Neuronalem Netz auch andere Lernstrategien. Welche davon besser oder schlechter geeignet sind, hängt auch noch davon ab, ob das zum Lernen vorgelegte Informationsangebot Messfehler enthält oder nicht. Existieren keine Messfehler, dann genügen $n+1$ Datensätze, um ein Polynom n -ten Grades über eine Matrix-Rechnung zu ermitteln. Das ist effizienter als jede Interpolation. Sind die Daten fehlerbehaftet, dann ist eine Abschätzung des Polynomgrades nötig. Im Anschluss besteht das Lernen in der Minimierung der Fehlerquadrate – eine Optimierungsaufgabe.

Sowohl die Erkenntnisse der algorithmischen Lerntheorie als auch deren Methodik sollte folglich zum Handwerkszeug von Informatikern und Informatikerinnen gehören, damit sie auch zukünftig richtungsgebend bei der Weiterentwicklung moderner Softwaresysteme und bei der Problemlösung gesellschaftlicher Herausforderungen sein können. ■

- Angluin, Dana; Smith, Carl H.: Inductive inference: theory and methods. In: ACM Computing Surveys Nr. 3, Jg. 15, 1983, S. 237–269.
- Grieser, Gunter; Jantke, Klaus P.; Lange, Steffen: Characterizing Sufficient Expertise for Learning Systems Validation. In: Proceedings of the Eleventh International FLAIRS Conference. AAAI 1998, 452–456.
- Grieser, Gunter: Reflecting Inductive Inference Machines and Its Improvement by Therapy. In: Proceedings of the International Workshop on Algorithmic Learning Theory. Springer 1996. 325–336.
- Jantke, Klaus P.: Monotonic and non-monotonic inductive inference. In: New Generation Computing. 8 (4) 1991, Springer Nature, 349–360.
- Jantke, Klaus P.: Types of Incremental Learning. AAAI Technical Report SS-93-06, 1993.
- OpenAI: Preparedness Framework, Version 2. 15.04.2025.
- Parisi, Aaron; Zhao, Yao; Fiedel, Noah: TALM: Tool Augmented Language Models. Google 2022.
- Rice, Henry G.: Classes of recursively enumerable sets and their decision problems. In: Transactions of the American Mathematical Society. Jg. 74, 1953, S. 358–366.
- Rogers, Hartley: Theory of Recursive Functions and Effective Computability. McGraw-Hill, 1967.
- Schick, Timo; Dwivedi-Yu, Jane; Dessì, Roberto; Raileanu, Roberta; Lomeli, Maria; Zettlemoyer, Luke; Cancedda, Nicola; Scialom, Thomas: Toolformer: Language Models Can Teach Themselves to Use Tools. Meta 2023.
- Weßels, Doris; Bils, Annabell; Budde, Jannica: Wissenschaftliche Abschlussarbeiten im KI-Zeitalter – Disruption, Herausforderungen und neue Bewertungsansätze. HFD, Diskussionspapier Nr. 38, Oktober 2025.
- Zhiyuan, Ma; Jiayu, Liu; Xianzhen, Luo; Zhenya, Huang; Qingfu, Zhu; Wanxiang, Che: Advancing Tool-Augmented Large Language Models via Meta-Verification and Reflection Learning. In: Proceedings of the 31st ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining V.2 (KDD'25), ACM 2025, 2078–2089.
- Wiehagen, Rolf; Liepe, Walter: Charakteristische Eigenschaften von erkennbaren Klassen rekursiver Funktionen. Elektronische Informationsverarbeitung und Kybernetik, 12(8/9)1976, 421–438.

Berufungsverfahren an HAW: Ergebnisse einer *h/b*-Mitgliederbefragung

Berufungsverfahren prägen die Zukunftsfähigkeit von Hochschulen. Eine *h/b*-Mitgliederbefragung der Hochschule Bielefeld analysiert den Status quo an HAW und zeigt Potenziale für effizientere und professionellere Verfahren auf.

Prof. Dr. Sascha Armutat



Foto: privat

PROF. DR. SASCHA ARMUTAT

Professor für ABWL, insb.
Personalmanagement und Organisation
Hochschule Bielefeld
Interaktion 1
33619 Bielefeld
sascha.armutat@hsbi.de
www.hsbi.de

Berufungsverfahren haben eine ausgeprägte strategische Bedeutung für Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW). Sie entscheiden darüber, welche Professorinnen und Professoren die Lehre und Forschung der HAW langfristig gestalten und beeinflussen damit entscheidend die Attraktivität einer HAW für Studierende, Forschungs-, Transfer- und Kooperationspartnerinnen und -partner – mit mittelbaren Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation der Institution. Trotz dieser strategischen Relevanz liegen nur einzelne empirische Analysen vor, die Berufungsverfahren auf den Prüfstand stellen (u. a. Walther 2024; Becker et al. 2020; Kleimann, Hückstädt 2018), selten explizit für HAW.

Um einen Status quo der Berufungsverfahren an HAW aus Perspektive der an der Umsetzung beteiligten Professorinnen und Professoren zu erfassen und sowohl bestehende Vorgehensweisen als auch wahrgenommene Verbesserungspotenziale sichtbar zu machen, führte die Hochschule Bielefeld im Rahmen des Projektes „Career@Bi“ – einem Baustein des Bund-Länder-Programms „FH Personal“ – unter den professoralen Mitgliedern des *h/b* im Zeitraum September bis Oktober 2025 eine Online-Befragung durch.

Befragungsansatz

Der eingesetzte Fragebogen erfasst den Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten zentraler, erfolgskritischer Elemente eines Berufungsverfahrens. Mit geschlossenen und offenen Fragen werden Erfahrungen und Entwicklungspotenziale bei der Vorbereitung der Berufungskommission auf

die Kommissionsarbeit, der Definition der Stellenanforderungen, der instrumentellen Gestaltung der Vor- und Hauptauswahl von Kandidatinnen und Kandidaten sowie den Prozessen der Entscheidungsfindung innerhalb der Berufungskommissionen abgefragt. Ergänzend werden die Unterstützung seitens der Hochschulverwaltung, die wahrgenommene Ergebnisqualität der Berufungsverfahren sowie Erfolgsfaktoren und mögliche Weiterentwicklungsperspektiven adressiert. Die Ergebnisse wurden deskriptiv- und inferenzstatistisch ausgewertet.

Realisierte Stichprobe

Insgesamt haben 423 Personen an der Befragung teilgenommen. Davon ist etwa die Hälfte seit 6 bis 15 Jahren als Professorin bzw. Professor an einer HAW beschäftigt und etwa je ein Viertel seit 1 bis 5 und 16 bis 30 Jahren. Der größte Anteil ist im Ingenieurwesen (42 Prozent) oder der Wirtschaft tätig (19 Prozent). 88 Prozent der Befragten hatten sich mindestens einmal in einer Berufungskommission engagiert, zwölf Prozent der Befragten waren noch nie an einem Berufungsverfahren beteiligt.

Nachholbedarf in der Vorbereitung der Kommissionsmitglieder

Die Vorbereitung auf die Arbeit in Berufungskommissionen erfolgt überwiegend informell und selbstgesteuert: 82 Prozent der Befragten mit Kommissionserfahrung tauschten sich zur Vorbereitung der Tätigkeit mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen aus, 80 Prozent griffen auf hochschulinterne Leitfäden und Vorlagen zurück.

Hochschulübergreifende Weiterbildungen wurden dagegen nur von acht Prozent wahrgenommen. Interessanterweise geben Befragte ohne Kommissionserfahrung deutlich häufiger an, dass sie Weiterbildungen zur Vorbereitung nutzen würden (31 Prozent). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Vorbereitung auf die Kommissionsarbeit professionalisiert werden kann. Es lohnt sich, in die systematische Entwicklung von Auswahlkompetenzen bei Kommissionsmitgliedern zu investieren.

Wunsch nach mehr Serviceorientierung der Verwaltungsabteilungen

Hochschulverwaltungen unterstützen die Kommissionen primär administrativ: Bei 74 Prozent der Befragten stellen sie Berufsleitfäden bereit, bei 64 Prozent bieten sie administrative Begleitung und in etwa der Hälfte der Fälle arbeiten sie mit standardisierten Templates zur Informationsauswertung. Eine fachlich-rechtliche Begleitung attestieren nur knapp 50 Prozent der Befragten. Hier äußern die Befragten in den offenen Antworten den Wunsch nach einer strategischen Neuausrichtung der Verwaltungsabteilungen als Servicecenter mit proaktiver, fachlich kompetenter Unterstützung.

Standardisierte Anforderungsprofile

Eine Anforderungsanalyse als zentrale Grundlage für die weitere Ausgestaltung der Auswahlprozesse wird von 92 Prozent der Befragten voll oder eher genutzt, meist vor der Ausschreibung und unter Beteiligung der Kommissionsvorsitzenden.

„Es lohnt sich, in die systematische Entwicklung von Auswahlkompetenzen bei Kommissionsmitgliedern zu investieren.“

Überfachliche Kompetenzen (z. B. Teamfähigkeit, Führungsfähigkeit) finden in rund drei Viertel der Fälle Berücksichtigung. Allerdings fehlen in mehr als jeder vierten Kommission hochschuleinheitliche Standards zur konkreten Ausgestaltung. Die Befragten geben außerdem an, dass die Anforderungsprofile inhaltlich mehr die persönliche und pädagogische Eignung berücksichtigen sollten. Die statistische Auswertung zeigt: Erfolgreiche Berufungsverfahren an HAW basieren häufiger auf systematischen und standardisierten Anforderungsprofilen.

Unterlagenanalyse als zentrales Instrument der Vorauswahl

In der Vorauswahl dominiert als meistgenutztes Verfahren die kriteriengeleitete Analyse der Bewerbungsunterlagen (98 Prozent). Ergänzende Verfahren wie virtuelle Interviews (sechs Prozent) oder Online-Assessments (zwei Prozent) spielen bislang kaum eine Rolle, obwohl insbesondere virtuelle Kurzinterviews von den wenigen Nutzenden positiv bewertet werden (92 Prozent „sehr gut“ bzw. „eher gut“ geeignet).

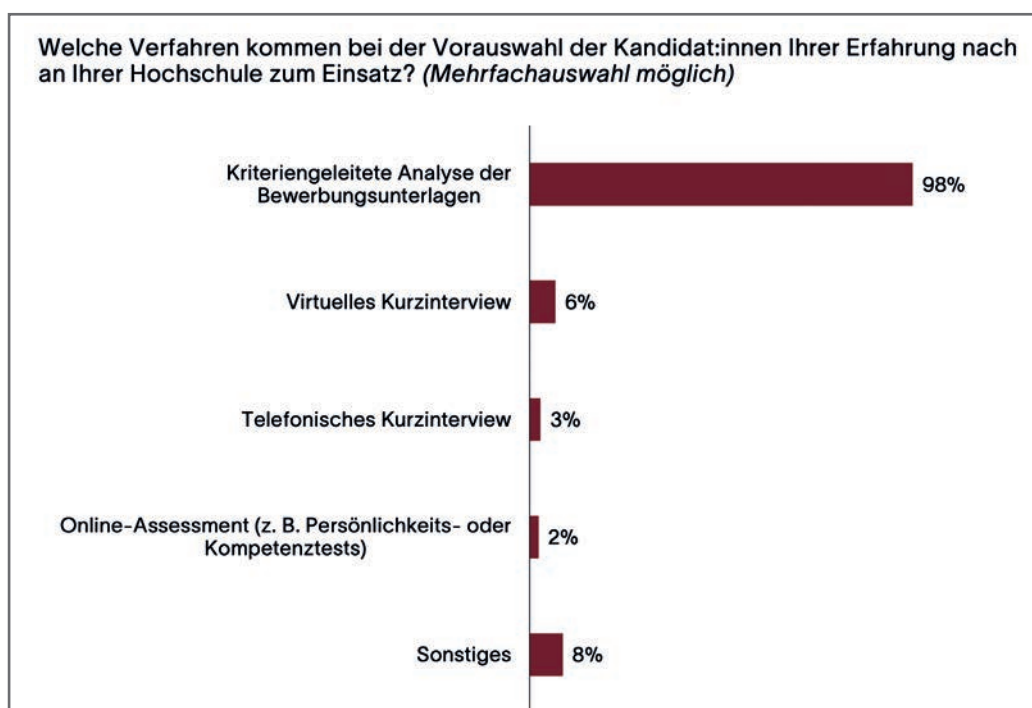


Abbildung 1: Verfahren bei der Vorauswahl



Abbildung 2: Verfahren bei der Hauptauswahl

Klassische, wenig standardisierte Verfahren der Hauptauswahl

In der Hauptauswahl konzentrieren sich die meisten Verfahren auf klassische Interview- und Arbeitsprobenformate: Probelehrveranstaltung (96 Prozent), Juryinterview (94 Prozent), Fachvortrag (79 Prozent) und Vorstellung des Lehr-/Forschungskonzepts (60 Prozent) sind die vier am häufigsten eingesetzten Auswahlmethoden.

Die Ergebnisse zeigen ein eher heterogenes Bild hinsichtlich des Standardisierungsgrads der eingesetzten Formate für die Hauptauswahl. Während Probelehrveranstaltungen und Juryinterviews von rund zwei Dritteln der Befragten als sehr standardisiert bzw. eher standardisiert eingeschätzt werden, gilt dies bei Fachvorträgen und der Vorstellung von Lehrkonzepten lediglich für etwa die Hälfte der Befragten. Ungeachtet dieser Unterschiede werden fast alle betrachteten Formate von einer großen Mehrheit der Befragten (jeweils zu über 80 Prozent) als sehr gut oder eher gut geeignet bewertet, um passende Kandidatinnen und Kandidaten zu identifizieren. Demgegenüber zeigt die Analyse, dass ein höherer Grad an Standardisierung signifikant mit einer positiveren Bewertung der Verfahren korreliert. Standardisierung erweist sich damit als relevanter, jedoch nicht hinreichender Faktor für die wahrgenommene Qualität von Auswahlprozessen. Die Befragten geben außerdem an, dass die Standardisierung für die Vergleichbarkeit von Bewerbungen zwar von Vorteil ist, aber trotzdem auch Platz für persönliche Eindrücke und echte Gespräche bleiben muss.

Methodische Vorteile mehrstufiger Verfahren

Die im Verlauf des Verfahrens gesammelten Informationen werden im letzten Schritt des Berufungsverfahren für die Auswahlentscheidung aufbereitet und analysiert. Die Befragten geben zu ungefähr gleichen Teilen an, dass diese Entscheidungen durch ein ein- oder ein mehrstufiges Verfahren getroffen werden. Bei mehrstufigen Verfahren nutzen die Verantwortlichen häufiger als bei einstufigen Verfahren zusätzlich informelle Treffen, was darauf hindeutet, dass mehrstufige Verfahren einen breiteren Methodenmix ermöglichen. Ein solcher Methodenmix berücksichtigt neben den formalen auch ergänzende, informelle Auswahllemente, worauf die Befragten großen Wert legen.

Formale, strategisch abgestimmte Bewertungsraster für Auswahlentscheidungen

Etwa ein Viertel der Befragten hat keine formalen Bewertungsraster bei der Auswahlentscheidung in der Berufungskommission genutzt. Auswahlverfahren werden jedoch genau dann als geeigneter wahrgenommen, wenn formale Bewertungsraster verwendet werden, wodurch auch der Erfolg einer kriteriengeleiteten Konsensbildung höher eingeschätzt wird. Die Kriterien der Bewertungsraster sollten laut den Befragten zwischen Hochschulleitung und Fakultäten strategisch abgestimmt werden, wobei sowohl verbindliche Kriterienkataloge festgelegt werden als auch der persönliche Kontakt und die Debattenfreiheit erhalten bleiben sollen.

„Sowohl die Orientierung an einem Anforderungsprofil als auch die intensive Einbeziehung der Studierenden in die Urteilsbildung über die Leistung in der Lehrprobe hängen signifikant mit einem erfolgreichen Rekrutierungsprozess zusammen.“

Erfolgsfaktoren von Berufungsverfahren

Die Gesamtqualität der Auswahlentscheidungen wird von 80 Prozent der Befragten als sehr gut bzw. eher gut bewertet. Damit gelten Berufungsverfahren grundsätzlich als effektiv, wenngleich Struktur- und Prozessoptimierungspotenziale bestehen.

Sowohl kommissionserfahrene als auch -unerfahrene Professorinnen und Professoren betonen, dass soziale und prozessuale Faktoren stärker zum Erfolg beitragen als einzelne, spezifische Diagnostikinstrumente. Die ranghöchsten Erfolgsfaktoren laut den kommissionserfahrenen Befragten sind:

- eine vertrauensvolle und strukturierte Zusammenarbeit in der Berufungskommission,
- fundierte, abgestimmte Anforderungsprofile,
- eine wertschätzende Atmosphäre gegenüber den Kandidatinnen und Kandidaten,
- eine Einbindung und Vorbereitung der studentischen Mitglieder,
- eine kriteriengeleitete, analytische Konsensbildung bei der Entscheidungsfindung.

Die von den Teilnehmenden angegebenen Erfolgsfaktoren sind laut binär-logistischer Regression tatsächlich zumindest teilweise Prädiktoren für den Erfolg von Berufungsverfahren: Sowohl die Orientierung an einem Anforderungsprofil als auch die intensive Einbeziehung der Studierenden in die Urteilsbildung über die Leistung in der Lehrprobe hängen signifikant mit einem erfolgreichen Rekrutierungsprozess zusammen.

Kritische Misserfolgskriterien gemäß den qualitativen Beiträgen der Teilnehmenden sind demgegenüber ein Mangel an Standardisierung, eine fehlende Schulung der Kommissionmitglieder, zu starke Bürokratisierung, intransparente Kriterien sowie informelle Machtstrukturen.

Konsequenzen für HAW

Für HAW ergeben sich daraus folgende Konsequenzen: Aus den Befragungsergebnissen lassen sich folgende Ansatzpunkte für die Optimierung von Berufungsverfahren ableiten:

1. HAW müssen die Kommissionen professionalisieren, indem sie in die systematische Schulung von Kommissionsmitgliedern investieren, die Zusammenarbeit innerhalb der Kommission fördern und die Studierendenbeteiligung systematisch verankern.
2. Anforderungsprofile sollten fundiert auf Basis hochschulinterner Standards erarbeitet werden und sowohl differenzierend als auch flexibel formuliert sein.
3. HAW müssen strategisch ausgerichtete Bewertungsverfahren schaffen, um die Auswahl zu systematisieren und die Vergleichbarkeit von Entscheidungen zu erhöhen.
4. HAW müssen administrative Begleitung, fachliche Beratung und Vorlagensysteme sinnvoll in einer zentralen, serviceorientierten Verwaltungsinfrastruktur bündeln.

Die empfohlenen Maßnahmen sollten in ein ressortübergreifendes Veränderungsprogramm eingebettet werden, das Hochschul- und Fachbereichsebene gleichermaßen einbezieht. Denn nur durch systematische Professionalisierung und kontinuierliche Evaluation der Berufungsverfahren – und die Bereitschaft der Hochschulen, hier zu investieren – lässt sich die erfolgreiche Berufungspraxis nachhaltig verbessern. ■



Armutat, Sascha (2026). Zukunftsfähige Berufungsverfahren?!? Status quo und Perspektiven professioneller Auswahlprozesse für Professor:innen an HAW. Human Resource Management Whitepaper Nr. 6.
DOI: <https://doi.org/10.60896/hrmw.2026.1.256>

Becker, Fred G.; Gutjahr, Michael; Meurer-Becker, Cornelia (2020): Qualität von universitären Berufungsverfahren aus der Sicht von Personalprofessor:innen: Eine empirische Studie. In: Personal- und Organisationsentwicklung/P-OE, Nr. 2, Jahrg. 15, S. 43–55.

Walter, Lisa (2024): Qualitätssichernde Maßnahmen in Berufungsverfahren. Empirische Untersuchungen an deutschen Universitäten. Dissertationsschrift. Philosophische Fakultät der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover. DOI: 10.15488/15783.

Kleimann, Bernd; Hückstädt, Malte (2018): Auswahlkriterien in Berufungsverfahren: Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Nr. 2, Jahrg. 40, S. 20–26.

Lehre für internationale Studierende: Was gute Lehre sichtbar machen muss

Internationale Studierende scheitern selten am Anspruch der Inhalte, häufiger aber an impliziten Erwartungen. Gute Lehre senkt deshalb nicht das Niveau, sondern macht akademische Regeln, Beteiligungsformen und Bewertungsmaßstäbe sichtbar.

Prof. Dr. Tetiana Paientko und Prof. Dr. Jan-Hendrik Meier



Foto: privat

PROF. DR. TETIANA PAIENTKO

Professur für Rechnungswesen
und Finanzierung
Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin
Treskowallee 8
10318 Berlin
www.htw-berlin.de
Tetiana.Paientko@HTW-Berlin.de
ORCID: 0000-0002-2962-308X



Foto: privat

PROF. DR. JAN-HENDRIK MEIER

Professur für Kostenmanagement
Hochschule für Angewandte
Wissenschaften Kiel
Sokratesplatz 2
24149 Kiel
www.haw-kiel.de
Jan-Hendrik.Meier@HAW-Kiel.de
ORCID: 0000-0002-3080-2210

Internationalisierung wird im Hochschulkontext häufig mit Begriffen wie Vielfalt, Inklusion oder globales Lernen beschrieben. Diese Begriffe erfassen jedoch nur unzureichend, worin die konkrete Herausforderung eines Studiums im deutschen Hochschulalltag besteht. Internationale Studierende müssen nicht nur fachliche Inhalte bewältigen. Sie müssen sich zugleich in einer akademischen Kultur orientieren, deren Regeln, Erwartungen und Kommunikationsformen ihnen zu Beginn oft nur teilweise zugänglich sind. Was für einheimische Studierende selbstverständlich erscheint, etwa die Struktur von Aufgaben, der Umgang mit Prüfungsformaten, die Beteiligung an Diskussionen oder die Interpretation von Bewertungskriterien, muss von anderen häufig erst entschlüsselt werden. Die zentrale Schwierigkeit liegt daher vielfach nicht in mangelnder Motivation oder Befähigung, sondern in der Gleichzeitigkeit von fachlichem Lernen und institutioneller Orientierung (Andrade 2006).

Gerade darin liegt jedoch auch die produktive Spannung internationaler Lehre. Die in diesem Artikel ausgewerteten Umfragedaten zeigen nicht nur Belastungen, sondern ebenso deutliche Entwicklungseffekte. Internationale Studierende berichten von Unsicherheit, aber auch von wachsender Resilienz, erweiterten Perspektiven und einem Zugewinn an Kommunikationsfähigkeit. Für Lehrende bedeutet dies, dass die Lehre in internationalen Gruppen weder als Sonderfall noch als bloße sprachliche Anpassungsleistung verstanden werden sollte. Sie verlangt vielmehr eine didaktische Praxis, die hohe fachliche Anforderungen mit

größerer Transparenz verbindet und jene Voraussetzungen sichtbar macht, die innerhalb einer akademischen Kultur oft stillschweigend mitgeführt werden.

Die folgenden Überlegungen stützen sich auf eine Umfrage unter fünfzig internationalen Studierenden aus unterschiedlichen Studiengängen und Studienphasen. In der Stichprobe waren sowohl Bachelor- als auch Masterstudierende vertreten; zugleich umfasste sie Studierende in frühen und fortgeschrittenen Stadien ihres Studiums. Dadurch bildet die Umfrage nicht nur erste Irritationen beim Studienbeginn ab, sondern teilweise auch rückblickende Einschätzungen nach einer gewissen Eingewöhnung in das akademische Umfeld. Die Ergebnisse erlauben keine repräsentativen Aussagen im statistischen Sinne, machen aber klare Muster in der Wahrnehmung internationaler Studierendenerfahrungen sichtbar. Gerade diese Muster sind für die hochschuldidaktische Diskussion aufschlussreich, weil sie wiederkehrende Belastungen und Entwicklungschancen nicht als Einzelfälle, sondern als strukturierte Erfahrung internationaler Studierender erkennen lassen. Soweit nicht anders angegeben, beruhen die berichteten Werte auf einer fünfstufigen Ratingskala von 1 bis 5: Der Wert 1 markiert die geringste Ausprägung (sehr schlecht bzw. trifft gar nicht zu), der Wert 5 die höchste Ausprägung (sehr gut bzw. trifft völlig zu); die Stufen 2 bis 4 bilden die dazwischenliegenden Abstufungen ab. Höhere Mittelwerte sind somit durchgehend als stärkere bzw. positivere Ausprägung des jeweils erfragten Merkmals zu interpretieren.

Permalink:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21072488>

Zwischen explizitem und verborgenem Curriculum

Ein zentrales Ergebnis der Umfrage ist, dass viele internationale Studierende ihr Studium mit nur geringer Vertrautheit gegenüber der lokalen akademischen Kultur beginnen. Die Vertrautheit mit der lokalen akademischen Kultur lag im Mittel bei 2,38 von 5. Dieser Befund ist didaktisch deshalb so bedeutsam, weil er die Interpretation zahlreicher weiterer Ergebnisse strukturiert. Von internationalen Studierenden wird nicht nur erwartet, dass sie studieren, sondern dass sie dies in einem Umfeld tun, dessen Regeln ihnen zunächst nicht ohne Weiteres zugänglich sind. Sie müssen daher häufig nicht nur den fachlichen Stoff bewältigen, sondern zugleich die Logik des Bildungssystems erlernen, in dem dieser Stoff vermittelt und geprüft wird.

Besonders deutlich wird dies bei der Frage nach der Klarheit akademischer Erwartungen. Zwar wurden diese im Durchschnitt nicht als vollständig unklar wahrgenommen (Mittelwert: 3,5 von 5), doch die differenzierten Antworten zeigen ein markantes Muster: Als größte Schwierigkeit wurden gerade jene Erwartungen benannt, die im Studienalltag vorausgesetzt, aber nicht ausdrücklich erklärt werden. Dazu zählen Prüfungsformate, Anforderungen an selbstständiges Lernen und Selbstorganisation, Regeln akademischer Integrität sowie die Frage, in welcher Form kritische Diskussionen und das Hinterfragen von Lehrenden erwünscht sind. Das Hauptproblem liegt damit vielfach nicht in der intellektuellen Schwierigkeit der Inhalte selbst, sondern in der Intransparenz jener akademischen Kultur, in die diese Inhalte eingebettet sind.

Für internationale Studierende ist dies besonders folgenreich, weil die Vorhersehbarkeit des Lernens darunter leidet. Ein anspruchsvoller Kurs bleibt handhabbar, solange die Maßstäbe klar sind. Wenn jedoch der Eindruck entsteht, nach Regeln bewertet zu werden, die nur teilweise sichtbar sind, verliert Anstrengung ihre verlässliche Verbindung zu Sicherheit. Studierende können sorgfältig arbeiten und dennoch unsicher bleiben, ob sie die Anforderungen in der erwarteten Form erfüllen. Gerade darin zeigt sich die Relevanz eines verborgenen Curriculums: Neben dem offiziellen Curriculum wird auch die akademische Kultur selbst zu einem Lerngegenstand (grundlegend Jackson 1968; für den Hochschulkontext Snyder 1971).

Für die Lehre folgt daraus eine klare Konsequenz. Internationale Studierende benötigen in erster Linie keine abgesenkten Standards, sondern größere Explizitheit. Ziele und Funktion von Aufgaben, Bewertungskriterien, Prüfungslogiken, Formen kritischer Auseinandersetzung und Erwartungen an selbstständiges Arbeiten müssen sichtbarer gemacht werden. Transparenz ist in diesem Zusammenhang nicht das

„Besonders schwierig wurden das Verständnis institutioneller Regeln und Verfahren, die Kommunikation mit der Verwaltung sowie die soziale Integration auf dem Campus erlebt.“

Gegenteil von akademischer Strenge, sondern deren Voraussetzung. Hohe Anforderungen können nur dann fair wirksam werden, wenn die Regeln ihres Vollzugs nachvollziehbar sind.

Barrieren jenseits des Seminarraums

Die Umfrage macht deutlich, dass die Herausforderungen internationaler Studierender nicht erst im Hörsaal beginnen. Der Übergang in ein Land, dessen Sprache die Studierenden nicht beherrschen, wurde im Mittel mit 3,52 von 5 als mäßig bis deutlich schwierig bewertet. Ein erheblicher Teil der Belastung entsteht bereits im institutionellen Alltag, also dort, wo Verwaltungsprozesse, schriftliche Hinweise, Terminlogiken, Campus-Dienste und informelle bürokratische Erwartungen bewältigt werden müssen. Besonders schwierig wurden das Verständnis institutioneller Regeln und Verfahren, die Kommunikation mit der Verwaltung sowie die soziale Integration auf dem Campus erlebt. Dieser Befund ist didaktisch relevant, weil er zeigt, dass akademische Leistungsfähigkeit nicht allein von dem abhängt, was in Lehrveranstaltungen geschieht. Sie wird auch durch die Verständlichkeit des institutionellen Umfelds geprägt, das die eigentliche Studienarbeit rahmt.

Hinzu kommt, dass sprachliche Belastungen differenzierter zu betrachten sind, als es der allgemeine Begriff der Sprachbarriere nahelegt. Das Studium komplexer betriebswirtschaftlicher Inhalte in einer Fremdsprache wurde im Mittel mit 3,02 von 5 bewertet. Die Schwierigkeiten liegen nicht nur in der alltäglichen Kommunikation auf Englisch, sondern besonders in jenen Situationen, in denen Sprache und Leistungsdemonstration unmittelbar zusammenfallen. Als besonders anspruchsvoll wurden fachspezifische Terminologie, Präsentationen vor Kommilitonen und Kommilitoninnen, die Lektüre wissenschaftlicher Texte sowie das Verfassen von Hausarbeiten oder Prüfungsleistungen genannt. Gerade hier zeigt sich, dass fachliches Verständnis und sprachliche Sichtbarkeit nicht deckungsgleich sind. Ein Konzept kann intellektuell verstanden sein, ohne dass daraus sofort die Sicherheit erwächst, es spontan, präzise und öffentlich überzeugend zu formulieren (vgl. zur Unterscheidung von Alltagssprachlicher und kognitiv-akademischer Sprachkompetenz Cummins 1979).

Für internationale Studierende entsteht daraus eine doppelte Belastung. Sie müssen nicht nur studieren, sondern zugleich ein institutionelles Umfeld entziffern, das lokale sprachliche und kulturelle Vertrautheit voraussetzt. Wer einen überproportionalen Teil der eigenen Zeit darauf verwenden muss, Verfahrensanforderungen zu verstehen, Unterstützungsstrukturen zu finden oder Unsicherheiten in formalen Abläufen zu bewältigen, verfügt entsprechend über geringere kognitive und emotionale Ressourcen für das eigentliche Studium. Die Folgen sind nicht immer spektakulär, wirken aber kumulativ in Form von Stress, Verlangsamung und anhaltender Unsicherheit.

Für die Lehre ergibt sich daraus keine Pflicht, alle institutionellen Probleme zu kompensieren. Wohl aber folgt daraus die Notwendigkeit, studentisches Verhalten vor dem Hintergrund ungleicher Ausgangsbedingungen zu interpretieren. Verzögerte Reaktionen, Rückfragen, Unsicherheiten oder zurückhaltende Kommunikation sind unter internationalen Studienbedingungen nicht ohne Weiteres als mangelnde Disziplin oder geringe Befähigung zu lesen. Häufig spiegeln sie vielmehr die zusätzliche Arbeit wider, die erforderlich ist, um ein unbekanntes akademisches System überhaupt handlungsfähig zu erschließen.

Wenn Offenheit nicht automatisch Inklusion bedeutet

Besonders aufschlussreich sind die Ergebnisse zur aktiven Beteiligung im Unterricht. Das subjektive Wohlbefinden bei Fragen und aktiver Beteiligung lag im Mittel bei 3,62 von 5. Zwar gaben die befragten Studierenden im Durchschnitt an, sich beim Stellen von Fragen und bei der Teilnahme an Diskussionen nicht grundsätzlich unwohl zu fühlen. Zugleich wurde jedoch mit deutlichem Abstand die Angst, Fehler zu machen, als wichtigster Hemmfaktor benannt. Hinzu kamen ein Unterrichtsstil, der kulturelle Vertrautheit voraussetzt, das hohe Tempo von Diskussionen, sprachliche Unsicherheit sowie die Dominanz einheimischer Studierender. Diese Konstellation zeigt, dass Beteiligung nicht allein eine Frage von Motivation ist. Viele internationale Studierende möchten sich sichtbar einbringen, erleben die soziale und kommunikative Struktur der Lehre aber nicht in gleichem Maße als zugänglich.

Gerade die Angst, Fehler zu machen, besitzt dabei eine strukturelle Dimension. In internationalen Lehrkontexten geht es nicht nur um die Sorge, inhaltlich falschzuliegen. Hinzu kommt die Befürchtung, sprachlich unbeholfen, kulturell unangemessen oder akademisch naiv zu wirken. Unter solchen Bedingungen kann Schweigen zu einer rationalen Form des Selbstschutzes werden. Wird Beteiligung primär über spontane, schnelle und öffentlich sichtbare Wortbeiträge organisiert, geraten gerade jene Studierenden ins Hintertreffen, die zusätzliche Zeit

für sprachliche Formulierung oder kulturelle Einordnung benötigen. Offene Diskussionen sind daher nicht automatisch inklusive Diskussionen (vgl. zur fremdsprachenbezogenen Angst im Unterricht Horwitz/Horwitz/Cope 1986).

Hinzu kommt, dass Lehrstile häufig implizit an lokale Kommunikationsnormen gebunden sind. Wo ein bestimmtes Maß an Direktheit, Spontaneität oder informeller Kontroverse als selbstverständlich gilt, verlieren diejenigen leicht den Anschluss, die in anderen Bildungskulturen sozialisiert wurden. Wird die Interaktion zudem stark von einheimischen Studierenden getragen, kann sich die Schwelle zur Beteiligung weiter erhöhen. Sichtbarkeit im Seminarraum ist dann nicht nur eine Frage individuellen Mutes, sondern auch eine Frage der didaktischen Struktur (Volet/Ang 1998).

Für die Lehre folgt daraus eine präzise Konsequenz. Internationale Lehrveranstaltungen benötigen nicht weniger Interaktion, sondern bewusster gestaltete Interaktion. Dazu gehören eine Fehlerkultur, die Unsicherheit nicht sanktioniert, ausreichend Wartezeit in Diskussionen, eine reflektierte Wortverteilung und die Bereitschaft, unterschiedliche Formen von Beteiligung als akademisch wertvoll anzuerkennen. Gute Lehre zeigt sich unter diesen Bedingungen nicht darin, dass formal allen dieselbe Möglichkeit zur Wortmeldung eingeräumt wird, sondern darin, dass Beteiligung tatsächlich unter fairen Bedingungen möglich wird.

Internationale Lehre als Bildungsgewinn

Die Umfrage zeichnet kein einseitiges Bild von Belastung und Überforderung. Vielmehr zeigen die Daten deutlich, dass internationale Lehre von den Studierenden zugleich als Raum substanzieller Entwicklung erlebt wird. Die Verbesserung der akademischen und beruflichen Kommunikationsfähigkeiten wurde mit 4,54 von 5 bewertet, der positive Einfluss des multikulturellen Klassenzimmers auf die Denk- und Lernweise mit 4,22 von 5. Internationale Studienerfahrungen erscheinen damit nicht nur als Anpassungsleistung unter erschwerten Bedingungen, sondern ebenso als ein Prozess, in dem Kommunikationsfähigkeit, Perspektivenvielfalt und Selbstsicherheit wachsen (vgl. zur interkulturellen Kompetenz als Bildungsergebnis Deardorff 2006).

Gerade diese positive Dimension ist hochschuldidaktisch bedeutsam. Die Herausforderungen des internationalen Studiums stehen nicht einfach im Gegensatz zu seinen Chancen. Häufig sind es gerade die Anforderungen eines fremden akademischen und kulturellen Umfelds, aus denen Entwicklungsgewinne hervorgehen. Die Studierenden berichten von größerer Offenheit, gewachsener Sicherheit im Umgang mit anderen, einem erweiterten Verständnis für unterschiedliche Denkweisen und einer besseren Vorbereitung auf berufliche Kontexte, in denen

„Viele internationale Studierende möchten sich sichtbar einbringen, erleben die soziale und kommunikative Struktur der Lehre aber nicht in gleichem Maße als zugänglich.“

internationale Zusammenarbeit selbstverständlich ist. Das internationale Klassenzimmer wird damit nicht nur als Ort zusätzlicher Hürden, sondern auch als realitätsnaher Lernraum erfahren.

Gleichzeitig zeigen die Daten, dass sich diese Potenziale nicht automatisch entfalten. Besonders hilfreich wurden Lehrformate wahrgenommen, die anwendungsorientiert und interaktiv angelegt sind, insbesondere Fallstudien mit Bezug zu realen Geschäftssituationen, Simulationen, Seminardiskussionen und Gruppenarbeit. Solche Formate machen Erwartungen oft greifbarer, weil sie Theorie und Praxis sichtbar verbinden und die Beteiligung funktional einbetten. Sie können fachliches Verständnis ebenso fördern wie allgemeine kommunikative und kooperative Kompetenzen.

Gerade deshalb ist ihre didaktische Gestaltung entscheidend. Interaktive Formate sind nicht schon deshalb inklusiv, weil sie Beteiligung ermöglichen sollen. Gruppenarbeit kann Ausgrenzung verstärken, Diskussionen können von wenigen Stimmen dominiert werden, und Fallbeispiele können ihrerseits kulturelles Vorwissen stillschweigend voraussetzen. Der Gewinn solcher Formate hängt daher maßgeblich davon ab, ob Rollen, Ziele und Erwartungen transparent gemacht werden. Internationale Lehre erweist sich unter diesen Bedingungen nicht nur als Antwort auf eine heterogene Studierendenschaft, sondern als Chance, Lehr-Lern-Prozesse insgesamt praxisnäher, reflektierter und intellektuell reichhaltiger zu gestalten.

Gute internationale Lehre macht Anforderungen sichtbar

Die Umfrage zeigt, dass internationale Studierende ihr Studium häufig unter Bedingungen beginnen, in denen fachliche Anforderungen, institutionelle

Orientierung und soziale Einpassung gleichzeitig bewältigt werden müssen. Die zentralen Barrieren liegen dabei nicht allein in Sprache oder Stoffschwierigkeit, sondern vor allem in impliziten Erwartungen, schwer lesbaren institutionellen Regeln und Beteiligungssituationen, die sprachliche und kulturelle Sicherheit voraussetzen. Zugleich machen die Daten deutlich, dass gerade diese Studienerfahrung erhebliche Entwicklungsgewinne erzeugen kann: Kommunikationsfähigkeit, Perspektivenvielfalt, Selbstvertrauen und interkulturelle Kompetenz wachsen vielfach gerade im Umgang mit den Anforderungen eines internationalen Hochschulumfelds.

Für die Hochschuldidaktik ergibt sich daraus eine klare Konsequenz. Internationale Studierende benötigen keine leichtere Ausbildung, sondern eine Lehre, in der Anforderungen, Bewertungsmaßstäbe und Beteiligungsformen nachvollziehbar gemacht werden. Gute internationale Lehre senkt das Niveau nicht, sondern macht dessen Regeln sichtbar. Genau darin liegt ihr didaktischer Anspruch. Wo Erwartungen transparent, Interaktionen fair strukturiert und institutionelle Hürden mitgedacht werden, können Herausforderungen produktiv werden, statt lediglich Unsicherheit zu erzeugen (vgl. zur Wirksamkeit transparenter Lehre Winkelmes et al. 2016).

Damit verweist die Lehre mit internationalen Studierenden über eine bloße Unterstützungsfrage hinaus. Sie berührt grundlegende Fragen guter Hochschullehre überhaupt. Je heterogener akademische Lerngruppen werden, desto weniger kann vorausgesetzt werden, dass alle Beteiligten dieselben impliziten Regeln teilen. Internationale Lehre ist deshalb kein Sonderfall, sondern ein Prüfstein dafür, wie gut es Hochschulen gelingt, anspruchsvolle Bildung so zu gestalten, dass ihre Anforderungen nicht verborgen bleiben. ■

- Andrade, M. S. (2006): International students in English-speaking universities: Adjustment factors. In: Journal of Research in International Education, 5 (2), S. 131–154.
- Cummins, J. (1979): Cognitive/academic language proficiency, linguistic interdependence, the optimum age question and some other matters. In: Working Papers on Bilingualism, 19, S. 121–129.
- Deardorff, D. K. (2006): Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. In: Journal of Studies in International Education, 10 (3), S. 241–266.
- Horwitz, E. K.; Horwitz, M. B.; Cope, J. (1986): Foreign language classroom anxiety. In: The Modern Language Journal, 70 (2), S. 125–132.
- Jackson, P. W. (1968): Life in Classrooms. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Snyder, B. R. (1971): The Hidden Curriculum. New York: Alfred A. Knopf.
- Volet, S. E.; Ang, G. (1998): Culturally mixed groups on international campuses: An opportunity for inter-cultural learning. In: Higher Education Research & Development, 17 (1), S. 5–23.
- Winkelmes, M.-A.; Bernacki, M.; Butler, J.; Zochowski, M.; Golanics, J.; Weavil, K. H. (2016): A teaching intervention that increases underserved college students' success. In: Peer Review, 18 (1/2), S. 31–36.

Deutsche Forschungsgemeinschaft

Künstliche Intelligenz in der Begutachtung von Förderanträgen

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) erlaubt den Einsatz von KI in der Begutachtung von Förderanträgen – jedoch strikt eingebettet in Transparenz-, Vertraulichkeits- und Qualitätsanforderungen. Die Verantwortung verbleibt weiterhin beim Menschen. Die Nutzung Künstlicher Intelligenz (KI) in wissenschaftlichen Begutachtungsverfahren gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Mit der Veröffentlichung neuer Leitlinien hat die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) im Frühjahr 2026 erstmals verbindliche Rahmenbedingungen für den Einsatz von KI bei der Begutachtung von Förderanträgen festgelegt. Demnach ist der Einsatz generativer KI-Systeme grundsätzlich zulässig, sofern er ausschließlich unterstützend erfolgt. Die zentrale wissenschaftliche Bewertung sowie die abschließende Empfehlung verbleiben weiterhin bei den Gutachterinnen und Gutachtern. KI darf insbesondere zur Recherche, Strukturierung oder sprachlichen Überarbeitung von Texten eingesetzt werden, nicht jedoch zur eigenständigen Erstellung wesentlicher Teile eines Gutachtens ohne fachliche Prüfung. Die Leitlinien der DFG basieren auf vier zentralen Prinzipien: Vertraulichkeit, Transparenz, Qualitätssicherung und Verantwortung. Besonders hervorgehoben wird

der Schutz sensibler Antragsinhalte. Da Förderanträge häufig unveröffentlichte Forschungsideen und Daten enthalten, dürfen diese nur in Systeme eingespeist werden, die eine sichere und zweckgebundene Verarbeitung garantieren. Eine Nutzung von KI-Systemen, bei denen eine Weiterverarbeitung der Daten – etwa zu Trainingszwecken – nicht ausgeschlossen werden kann, ist unzulässig.

Zudem verpflichtet die DFG Gutachterinnen und Gutachter zur Offenlegung des KI-Einsatzes. Sie müssen angeben, ob und in welchem Umfang KI genutzt wurde. Gleichzeitig wird betont, dass alle durch KI generierten Inhalte kritisch zu prüfen sind. Eine unreflektierte Übernahme von Ergebnissen ist ausdrücklich untersagt. Hintergrund ist, dass KI-Systeme auf probabilistischen Modellen basieren und potenziell fehlerhafte oder verzerrte Inhalte erzeugen können. Die Verantwortung für das Gutachten bleibt vollständig beim Menschen. Dies gilt unabhängig davon, in welchem Umfang KI eingesetzt wurde. Wissenschaftliche Urteilsfähigkeit und fachliche Expertise können durch technische Systeme nicht ersetzt werden. Die DFG unterstreicht damit die Bedeutung menschlicher Kontrolle im Begutachtungsprozess.

Die Einführung der Leitlinien markiert einen Paradigmenwechsel. Noch 2023 hatte die DFG den Einsatz von KI in Begutachtungsverfahren ausgeschlossen. Die Neubewertung erfolgt vor dem Hintergrund zunehmender Leistungsfähigkeit entsprechender Systeme sowie der Erwartung, Effizienz und Vergleichbarkeit von Gutachten zu verbessern. Parallel zu dieser Entwicklung zeigt sich jedoch eine bildungspolitische Spannung: Während der Einsatz von KI in der Forschungsförderung strukturiert vorangetrieben wird, läuft die Bund-Länder-Initiative „KI in der Hochschulbildung“ aus, ohne dass ein Nachfolgeprogramm vorgesehen ist. Kritische Stimmen verweisen darauf, dass damit wichtige Impulse für die Qualifizierung von Studierenden im Umgang mit KI verloren gehen könnten. Für Hochschulen und Forschende bedeutet dies eine doppelte Herausforderung: Einerseits müssen sie die neuen Möglichkeiten und Anforderungen im Bereich der Begutachtung umsetzen, andererseits eigenständig Strategien zur Integration von KI-Kompetenzen in Lehre und Forschung entwickeln.

Quelle:
Deutsche Forschungsgemeinschaft (2026):
Leitlinie zur Nutzung von KI in der Begutachtung.

JB

Künstliche Intelligenz

KI im Studium: Rechtsprechung verschärft Regeln

Zwischen Täuschungsschutz und Kompetenzorientierung wächst der Druck auf neue Prüfungsformate.

Der Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz (KI) im Studium entwickelt sich zunehmend zu einer rechtlichen und hochschulpolitischen Schlüsselfrage. Aktuelle Gerichtsentscheidungen sowie Analysen aus Wissenschaft und Hochschulpraxis zeigen, dass sowohl Prüfungsrecht als auch Lehrformate vor einer grundlegenden Neujustierung stehen. Ausgangspunkt sind zwei Entscheidungen des Verwaltungsgerichts Kassel, in denen die Nutzung von KI-Tools in Prüfungsleistungen als Täuschung gewertet wurde.

In beiden Fällen wurden Studierende von der Prüfung ausgeschlossen, da die Nutzung nicht erlaubt war. Das Gericht stellte klar, dass bereits die einmalige Verwendung von KI ohne Kennzeichnung als Täuschung gelten kann und KI-generierte Inhalte als fremdes Gedankengut zu behandeln sind. Diese Rechtsprechung trifft auf eine Praxis, in der KI längst verbreitet ist. Untersuchungen zeigen, dass ein großer Teil der Studierenden entsprechende Tools regelmäßig nutzt – auch zur Erstellung und Bearbeitung von Texten. Damit geraten klassische Prüfungsformate wie Hausarbeiten zunehmend unter Druck. Auch auf systemischer Ebene wird der Handlungsbedarf deutlich. Das Hochschulforum

Digitalisierung weist darauf hin, dass sich ein Großteil der Hochschulen mit den Auswirkungen von KI auf Prüfungen beschäftigt und zunehmend institutionelle Strategien entwickelt.

Die Hochschulrektorenkonferenz betont, dass KI als Bestandteil wissenschaftlicher Praxis anzuerkennen ist, gleichzeitig aber transparente Regeln und eine klare Kennzeichnungspflicht erforderlich sind. Der Wissenschaftsrat ordnet diese Entwicklung in einen größeren Kontext ein: Die Digitalisierung verändert die Anforderungen an Studium und Lehre grundlegend. Prüfungen sollen stärker darauf ausgerichtet werden, Kompetenzen im Umgang mit

Wissen und Technologien zu überprüfen, anstatt primär Reproduktion zu bewerten.

Auch internationale Organisationen wie UNESCO und OECD unterstreichen die Tragweite dieser Entwicklung. Sie verweisen auf Risiken für die akademische Integrität, betonen aber zugleich die Chancen für neue Lern- und Prüfungsformate. Entscheidend sei, Studierende zu einem reflektierten und verantwortungsvollen Umgang mit KI zu befähigen. In der Hochschulpraxis zeichnen sich bereits Veränderungen ab.

Neben der Entwicklung von KI-Strategien werden Prüfungsformate angepasst, etwa durch projektbasierte Ansätze, stärkere Prozessbegleitung oder reflexive Elemente zum KI-Einsatz. Ziel ist es, Eigenständigkeit und Nachvollziehbarkeit wissenschaftlicher Leistungen auch unter veränderten technologischen Bedingungen zu sichern. Die aktuellen Entwicklungen machen deutlich: Hochschulen stehen vor einer doppelten Herausforderung. Sie müssen klare rechtliche Rahmenbedingungen für den Einsatz von KI schaffen und zugleich ihre

Lehr- und Prüfungsformate weiterentwickeln. Die Frage ist nicht mehr, ob KI genutzt wird, sondern wie ihre Nutzung transparent, regelkonform und didaktisch sinnvoll gestaltet werden kann.

JB

HAW als Brückenbauer

Seitenwechsel zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik neu denken

Deutschland diskutiert seit Jahren intensiv über Innovation, Transfer, Gründungsförderung und Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig wird immer deutlicher, dass erfolgreiche Innovationssysteme nicht allein von Forschungsergebnissen leben, sondern vor allem von Personen, die zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen vermitteln können. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie durchlässig die Systeme Wissenschaft, Wirtschaft und Politik tatsächlich sind. Eine aktuelle Debatte greift dieses Spannungsfeld auf – und wirft zugleich eine hochschulpolitisch interessante Frage auf: Sind Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) bereits die natürlichen „Seitenwechsler“ des deutschen Wissenschaftssystems?

Ein Interview mit dem Soziologen Sebastian Büttner beschreibt die deutschen Strukturen als von einer „Containerlogik“ geprägt. Wissenschaft, Wirtschaft und Politik hätten unterschiedliche Handlungslogiken entwickelt. Wissenschaft orientiere sich am Erkenntnisgewinn, Wirtschaft an Effizienz und Marktmechanismen, Politik an Macht, Gestaltung und Durchsetzungsfähigkeit. Die Systeme seien nicht vollständig getrennt, besäßen aber unterschiedliche Kulturen und Karrierewege. Besonders das deutsche Wissenschaftssystem fördert nach Büttner eine frühe Spezialisierung. Lange Qualifizierungsphasen, Promotion, Habilitation sowie stark lineare Karrierewege erschweren späteren Wechsel in andere Bereiche. Je länger

Personen im System verbleiben, desto schwieriger werde oftmals der Übergang in andere Berufsfelder.

Für Hochschulen für angewandte Wissenschaften stellt sich die Situation jedoch differenzierter dar. HAW entstanden historisch gerade mit dem Anspruch, wissenschaftliche Erkenntnisse mit gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Praxis zu verbinden. Die berufliche Praxis gehört strukturell zur HAW-Professur. Die Professorinnen und Professoren haben bereits vor ihrer Berufung Verantwortung in Unternehmen, Verwaltungen, sozialen Einrichtungen oder technischen Organisationen übernommen. Der Wechsel zwischen Praxis und Hochschule ist damit nicht Ausnahme, sondern Bestandteil der institutionellen Logik. Hinzu kommt, dass Transfer an HAW traditionell stärker verankert ist. Kooperationen mit Unternehmen, Forschungsprojekte mit Praxispartnern, Reallabore oder regionale Innovationsnetzwerke gehören vielerorts zum Selbstverständnis. Dadurch entstehen Schnittstellen, an denen die von Büttner beschriebene Containerlogik schwächer ausgeprägt erscheint. Gleichzeitig bestehen Herausforderungen. Mit dem Ausbau eigener Promotionsrechte und der zunehmenden Forschungsorientierung könnte auch an HAW die Gefahr entstehen, universitäre Karrierepfade stärker zu übernehmen. Wo wissenschaftliche Karrieren länger und spezialisierter werden, können neue Grenzziehungen entstehen. Hinzu kommt eine weitere Besonderheit: An HAW ist oftmals nicht der

Wechsel aus der Wissenschaft problematisch, sondern der Wechsel in die Hochschule. Berufungsverfahren gelten als komplex und langwierig. Gleichzeitig konkurrieren Hochschulen mit attraktiven Gehältern und Karriereoptionen außerhalb des Wissenschaftssystems.

Aktuelle wissenschaftspolitische Debatten weisen dennoch in dieselbe Richtung. Der Stifterverband fordert eine stärkere Innovationskultur und eine engere Verzahnung von Wissenschaft und Wirtschaft. Auch aktuelle wissenschaftspolitische Positionspapiere betonen, dass Transfer als gemeinsame Aufgabe von Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik verstanden werden müsse. Für HAW eröffnet sich daraus eine strategische Perspektive: Sie könnten künftig stärker als institutionelle Brückenbauer wirken – nicht nur zwischen Theorie und Praxis, sondern auch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Die entscheidende Frage lautet daher weniger, ob HAW das Problem der Containerlogik besitzen. Spannender erscheint die Frage, ob sie das Potenzial besitzen, dieses Problem zu überwinden.

Quellen:

Stifterverband: Deutschland braucht eine starke und mutige Innovationspolitik, 2025.
Kultusministerkonferenz (KMK):
Wissenschaftsagenda 2025: Positionspapier zur Transfer- und Innovationskultur.

JB

Generationenwechsel

Neue Chancen für Wissenschaft und Praxis

Die Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) stehen vor einem tiefgreifenden personellen Wandel. In den kommenden Jahren werden bundesweit zahlreiche Professuren neu zu besetzen sein. Für die Hochschulen bedeutet dies eine Herausforderung – zugleich aber auch die Chance, den Wissenschafts- und Transferstandort Deutschland nachhaltig zu stärken.

Nach Angaben der Bund-Länder-Initiative „FH-Personal“ unterstützen Bund und Länder seit 2021 gezielt Maßnahmen zur Gewinnung und Entwicklung professoralen Personals an HAW. Ziel ist es, den Karriereweg sichtbar zu machen, um den professoralen Nachwuchs langfristig zu sichern. Dabei geht es ausdrücklich nicht um klassische wissenschaftliche Laufbahnen, sondern um den Zugang erfahrener Fachkräfte aus Wirtschaft, Verwaltung und Praxis. Gerade hierin liegt eine besondere Stärke der HAW. Anders als an vielen Universitäten verbindet die HAW-Professur wissenschaftliche Arbeit eng mit Anwendung, Transfer und konkreten gesellschaftlichen Herausforderungen. Professorinnen und Professoren bringen langjährige

berufliche Erfahrung außerhalb der Hochschule mit und verknüpfen diese mit Forschung und Lehre. Die Förderinitiative „FH-Personal“ verweist darauf, dass HAW bereits verschiedene innovative Wege entwickeln, um neue Zielgruppen für eine Professur zu gewinnen. In den veröffentlichten Erfolgsgeschichten schildern Hochschulen sowie neu berufene Professorinnen und Professoren ihre Karrierewege und Erfahrungen. Gleichzeitig werden unterschiedliche Maßnahmen sichtbar: von aktiver Rekrutierung über Onboarding-Prozesse bis hin zu neuen Profilmodellen für Professuren.

Ein Beispiel dafür ist das Projekt „PROF4FHE“ der Fachhochschule Erfurt. Die Hochschule wird im Rahmen von „FH-Personal“ gefördert und verfolgt das Ziel, professorale Personalgewinnung und -entwicklung „innovativ, strukturwirksam und nachhaltig“ weiterzuentwickeln. Dabei steht der gesamte professorale Lebenszyklus im Mittelpunkt – von der Motivation zur Bewerbung bis zum Ausscheiden aus dem aktiven Dienst. Besondere Bedeutung haben laut Projektbeschreibung die Sichtbarkeit des Berufsbildes „HAW-Professur“,

Diversitätsgerechtigkeit sowie die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit.

Insbesondere das neue eigenständige Promotionsrecht über die HAW-Promotionszentren verändert die Perspektiven vieler Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler. Zugleich wird sichtbar, dass die HAW längst nicht mehr ausschließlich praxisorientierte Lehrhochschulen sind, sondern sich immer stärker als forschungsstarke Einrichtungen mit gesellschaftlichem Transfer profilieren. Die kommenden Jahre könnten deshalb zu einer Schlüsselpphase für die Entwicklung der HAW werden. Gelingt es, Wissenschaft, Praxis und Nachwuchsförderung enger miteinander zu verbinden, könnte der bevorstehende Generationenwechsel nicht nur offene Stellen hinterlassen, sondern einen nachhaltigen Innovationsschub auslösen.

Quellen:

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Förderinitiative „FH-Personal“, <https://www.fh-personal.de/> – Abruf am 18.06.2026.
Fachhochschule Erfurt: Projekt „PROF4FHE“, <https://www.fh-erfurt.de/karriere/prof4fhe> – Abruf am 18.06.2026.

JB

Deutscher Akademischer Austauschdienst

Schutz für bedrohte Talente

Fünf Jahre nach dem Start des Hilde-Domin-Programms zieht der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) eine positive Bilanz: Seit 2021 konnten 285 bedrohte Studierende und Promovierende aus 24 Ländern ihr Studium oder ihre Promotion in Deutschland in Sicherheit fortsetzen. Das Programm wird aus Mitteln des Auswärtigen Amtes finanziert und entwickelt sich zunehmend zu einem wichtigen Instrument für Wissenschaftsfreiheit und internationale Zusammenarbeit. Das Hilde-Domin-Programm richtet sich an gefährdete Masterstudierende und Promovierende, denen in ihren Herkunftsländern das Recht auf Bildung faktisch oder formal verweigert wird. Der DAAD unterstützt derzeit 116 Geförderte, darunter 58 Promotionsstudierende. Besonders vertreten sind

Geförderte aus Afghanistan, Iran und Belarus. Inhaltlich dominieren die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, gefolgt von Mathematik, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften.

Auch für Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) eröffnet das Programm wichtige Perspektiven. HAW können gefährdeten Talenten praxisnahe Studien- und Forschungsumgebungen bieten und gleichzeitig ihre internationale Verantwortung sichtbar machen. Gerade in den Ingenieurwissenschaften, der Informatik, den Sozial- und Gesundheitswissenschaften verfügen HAW über starke Transfer- und Anwendungsprofile, die für internationale Studierende und Promovierende attraktiv sind.

Das Programm funktioniert ausdrücklich über die Hochschulen: Gefährdete Personen können sich nicht selbst bewerben, sondern müssen von Hochschulen oder geeigneten Institutionen nominiert werden. DAAD-Präsident Prof. Dr. Joybrato Mukherjee betont, dass Wissenschaftsfreiheit und das Recht auf Bildung konkrete Lebensperspektiven schaffen. Staatsministerin Serap Güler hebt hervor, dass das Programm Demokratie und Menschenrechte stärkt und zugleich den Wissenschaftsstandort Deutschland mit internationalen Talenten bereichert.

JB



Neues aus der Rechtsprechung

Unwirksame Arbeitgeberkündigung: Was ist mit dem Gehalt?

Für den Fall einer unwirksamen Kündigung durch den Arbeitgeber darf dieser die Zahlung des Entgelts bis zur Klärung der Sachlage nicht vertraglich ausschließen, so das Bundesarbeitsgericht. Eigentlich gilt in einem solchen Fall § 615 S. 1 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB). Dort heißt es: „Kommt der Dienstberechtigte mit der Annahme der Dienste in Verzug, so kann der Verpflichtete für die infolge des Verzugs nicht geleisteten Dienste die vereinbarte Vergütung verlangen, ohne zur Nachleistung verpflichtet zu sein.“ Diese Regelung kann, so das Gericht, jedoch vom Arbeitgeber für den Fall einer unwirksamen bzw. erst zu einem späteren Zeitpunkt wirkenden Arbeitgeberkündigung nicht im Voraus vollständig abbedungen werden.

Grundsätzlich sei diese Regelung im BGB zwar im Gegensatz zu anderen Arbeitgeberpflichten abdingbar, das finde allerdings dort eine Grenze, wo das Arbeitsentgelt als typische wirtschaftliche Lebensgrundlage unterlaufen werde. Diese folge aus dem System des Kündigungsschutzes, etwa § 11 KSchG. Danach muss sich der Arbeitnehmer im Fall unwirksamer Kündigungen gewisse Einnahmen anrechnen lassen, und zwar auf das Arbeitsentgelt, das ihm der Arbeitgeber nach der Entlassung schuldet. Damit sei, so das Gericht, der Gesetzgeber davon ausgegangen, dass der Gehaltsanspruch im Fall einer unwirksamen Kündigung bestehen bleibe. Im Übrigen zeigten dies auch die §§ 9 und 10 KSchG, die eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses nur gegen eine Abfindung erlauben. Allein die Existenz der Kündigungsfristen nach § 622 BGB verdeutliche, dass Arbeitnehmern zur Sicherung ihrer Lebensgrundlage Zeit gegeben werden sollte, sich neu am Arbeitsmarkt zu orientieren. Es sei damit gerade das Anliegen des Kündigungsschutzrechts, nicht nur das Arbeitsverhältnis im formalen Sinn, sondern vor allem auch das Arbeitsentgelt als wirtschaftliche Lebensgrundlage zu schützen. All diese

Schutzbestimmungen würden schließlich unterlaufen, könnte ein Arbeitgeber das Risiko einer unwirksamen Kündigung von vornherein auf den Arbeitnehmer abwälzen.

Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 28. Januar 2026, Az. 5 AS 4/25, juris.

Urheberschutz bei mit KI erstellten Erzeugnissen

Ob durch Künstliche Intelligenz generierte Erzeugnisse Werkcharakter im Sinn des Urheberrechts (§ 2 Absatz 2 UrhG) haben, hängt davon ab, inwieweit trotz des softwaregesteuerten Prozessablaufs noch menschlicher schöpferischer Einfluss ausgeübt wird – so das Amtsgericht München in seiner Entscheidung zum Thema KI und Urheberrecht. Danach gilt: Ein urheberrechtlicher Schutz ist denkbar infolge menschlichen Eingriffs in KI-Ergebnisse, der auch nachträglich bzw. sukzessive während des Promptings stattfinden kann und der dazu führt, dass sich im Output auch gerade die Persönlichkeit des Promptenden widerspiegelt. Voraussetzung ist aber, dass der menschliche Einfluss den resultierenden Output jedoch hinreichend objektiv und eindeutig identifizierbar prägen muss. Dies ist jedenfalls erst dann der Fall, wenn die im Prompting eingeflossenen kreativen Elemente den Output derart dominieren, dass der Gegenstand insgesamt als eigene originelle Schöpfung seines Urhebers angesehen werden kann.

Amtsgericht München, Urteil vom 13. Februar 2026, Az. 142 C 9786/25, juris.

Beihilfe für SMILE-Laserbehandlung

Das Oberverwaltungsgericht Münster hat Beihilfeleistungen für eine sogenannte SMILE-Laserbehandlung abgelehnt. In dem vorliegenden Fall hatte die klagende Beamtin vorgetragen, dass die entsprechende Regelung nicht mit höherrangigem Recht vereinbar sei. In Abschnitt II Nr. 16 Buchstabe b der

Anlage 6 zur Beihilfeverordnung NRW heißt es: „Chirurgische Hornhautkorrektur durch Laserbehandlung (LASIK und vergleichbare Verfahren): Die Aufwendungen sind nur beihilfefähig, wenn eine Korrektur der Sehschwäche durch Brille oder Kontaktlinsen oder in Kombination nicht möglich ist.“ Die Vorschrift bringe die Fürsorgepflicht des Dienstherrn nicht hinreichend mit den fiskalischen Interessen der Allgemeinheit in Ausgleich. Eine Laserbehandlung sei unter fiskalischen Gesichtspunkten in aller Regel vorteilhaft. Dieser Argumentation hat das Gericht eine Absage erteilt. Der Schutz von fiskalischen Interessen der Allgemeinheit ist demnach nicht Gegenstand der Fürsorgepflicht des Dienstherrn gegenüber dem Beamten. Die mit der beamtenrechtlichen Treuepflicht des Beamten korrelierende Fürsorgepflicht des Dienstherrn verpflichtet diesen, bei seinen Entscheidungen die wohlverstandenen Interessen des Beamten in gebührender Weise zu berücksichtigen. Der Schutz von fiskalischen Interessen der Allgemeinheit ist dagegen nicht, auch nicht mittelbar, Gegenstand der Fürsorgepflicht, weshalb dieser die Einhaltung dieses Interesses auch nicht durchsetzen kann. Auf die von der Klägerin ins Feld geführte Vergleichsberechnung der Kosten für Kontaktlinsen über mehrere Jahre zu einer einmaligen Laserbehandlung kommt es daher nach Ansicht des Gerichts nicht an.

Oberverwaltungsgericht Münster, Beschluss vom 5. März 2026, Az. 1 A 3255/259, juris.

Erledigung eines Auswahlverfahrens wegen Neuausrichtung einer Professur

Das Oberverwaltungsgericht Berlin-Brandenburg hat zum Rechtsschutz gegen die Erledigung eines Auswahlverfahrens, wenn sich der Dienstherr in Ausübung seiner Organisationsgewalt entschlossen hat, das ausgeschriebene Amt so nicht mehr zu vergeben (Neuausrichtung einer Professur), entschieden. Danach ist der Bewerbungsverfahrensanspruch auf ein konkretes Stellenbesetzungsverfahren



Neues aus der Rechtsprechung

gerichtet und besteht grundsätzlich nur, wenn eine Ernennung oder eine diese vorherbestimmende Dienstpostenvergabe vorgenommen werden soll. Entfällt der Bezugspunkt der Auswahlentscheidung, weil die Planstelle nicht mehr zur Verfügung steht oder weil sich der Dienstherr in Ausübung seiner Organisationsgewalt entschieden hat, das ausgeschriebene Amt so nicht zu vergeben, wird das hierauf bezogene Auswahlverfahren gegenstandslos.

Das Obergerverwaltungsgericht argumentiert: Für die hier vom Verwaltungsgericht angenommene Fallgruppe, der Dienstherr habe sich in Ausübung seiner Organisationsgewalt entschieden, das ausgeschriebene Amt so nicht zu vergeben, folge aus der höchstgerichtlichen Rechtsprechung, dass das Auswahlverfahren dadurch ohne Weiteres gegenstandslos geworden ist. Insoweit sei gerichtlich nur noch zu

überprüfen, ob sich das Verhalten des Dienstherrn als willkürlich oder rechtsmissbräuchlich erweist.

Die Entscheidung folgt der stetigen Rechtsprechung. So hatte das Obergerverwaltungsgericht Münster bereits Anfang 2024 unter Verweis auf die dazu bestehende gefestigte Rechtsprechung (Bundesverwaltungsgericht, Beschluss vom 10. Dezember 2028, Az. 2 VR 4.18, juris Rn. 15 ff.) entschieden, dass die Entscheidung des Dienstherrn, einen bereits ausgeschriebenen Dienstposten nicht mehr wie ursprünglich geplant besetzen zu wollen, ebenso im weit bemessenen organisations- und personalwirtschaftlichen Ermessen steht wie die Entscheidung, ob und welche Ämter geschaffen und wie Dienstposten zugeschnitten werden sollen. Die gerichtliche Kontrolle ist danach auf die Prüfung beschränkt, ob sich die Entscheidung zum Abbruch als willkürlich oder

rechtsmissbräuchlich erweist (Oberverwaltungsgericht Münster, Beschluss vom 23. Januar 2024, Az. 6 B 1084/23, juris). Willkürlich ist danach das behördliche Verhalten dann, wenn für es ein Sachgrund nicht ersichtlich ist und sich daher der Schluss aufdrängt, dass es auf sachfremden Erwägungen beruht.

Obergerverwaltungsgericht Berlin-Brandenburg, Beschluss vom 8. April 2026, Az. OVG 4 S 10/26, juris.

Dr. Christian F. Fonk



An der Hochschule Neubrandenburg – University of Applied Sciences – ist im Fachbereich Landschaftswissenschaften und Geomatik eine

W2-Professur
„Entwurf in der Landschaftsarchitektur“
 (all genders welcome)
 Kennziffer: 115012/2026

zum Sommersemester 2027 zu besetzen.

Informationen über die Hochschule Neubrandenburg sowie diese Stellenausschreibung finden Sie im Internet unter:

<https://www.hs-nb.de/hochschule/aktuelles/karriere/professuren/>



Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

 **HOCHSCHULE NEUBRANDENBURG**
University of Applied Sciences

Die Neue Hochschule **DNH**
FÜR ANWENDUNGSBEZOGENE WISSENSCHAFT UND KUNST

Autorinnen und Autoren gesucht

5/2026: Energiekompetenz: Forschung, Lehre und Promotionen an HAW
Redaktionsschluss: 15. August 2026

6/2026: Private Hochschule im Bildungssystem
Redaktionsschluss: 15. Oktober 2026

1/2027: Wissenstransfer: Von der HAW in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft
Redaktionsschluss: 15. Dezember 2026

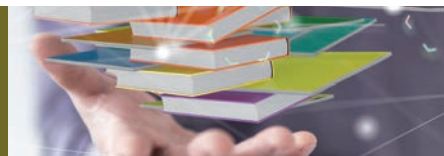
Schicken Sie uns Ihre Beiträge, Informationen und Meinungen!

Es erleichtert Ihnen und uns die Arbeit, wenn Sie Aufsatzmanuskripte frühzeitig ankündigen.

Kontakt: Prof. Dr. Jörg Brake,
joerg.brake@hlb.de



Veröffentlichungen von Kolleginnen & Kollegen



TECHNIK/INFORMATIK/ NATURWISSENSCHAFTEN

Grundprinzipien des maschinellen Lernens verständlich erklärt – mit Fallstudien in R

G. Szepannek (HS Stralsund)
1. Auflage
Springer Spektrum 2026

BETRIEBSWIRTSCHAFT/ WIRTSCHAFT/RECHT

Workation und Coworkation Vielfältige Konzepte neuer Arbeitswelten auf Basis von Remote Work

S. Werther (HS München), V. Engel
1. Auflage
Haufe Fachbuch 2026

Professionelles Portfoliomanagement (Band 2)

Aktien, Anleihen, Derivate und digitale Assets
F. Meyer-Bullerdiek (Ostfalia HS), C. Bruns
7. Auflage
Schäffer-Poeschel 2026

Sponsoring im Profisport für werbungstreibende Unternehmen Managementprozess, Aktivierung, Praxiswissen

M. Breuer (SRH HS Heidelberg), B. Römmelt (FH Erfurt)
1. Auflage
Springer Gabler 2026

Der neue KI-Commerce Intelligenter E-Commerce und KI-basierte Plattformlösungen im Online-Handel

G. Heinemann (HS Niederrhein)
1. Auflage
Springer Gabler 2026

Organisation Ein Lehr- und Managementbuch

D. Vahs (HS Esslingen)
12., aktualisierte und überarbeitete Auflage
Schäffer Poeschel 2026

Nachhaltigkeitsberichterstattung Einführung in die normativen Grundlagen (CSRD, ESRS, Entwurf für ein CSRD-Umsetzungsgesetz)

S. Leukel, J. Schütte (beide DHBW Mosbach)
1. Auflage
Schäffer Poeschel 2026

Derivative Finanzinstrumente Anwendungsorientierte Einführung in Optionen, Futures und Swaps

C. Gallus, M. Schmidt (beide TH Mittelhessen)
5., überarbeitete und aktualisierte Auflage
Schäffer Poeschel 2026

SOZIALE ARBEIT/ GESUNDHEIT/BILDUNG

Systemische Fallkonzeption Idiographische Systemmodellierung und personalisierte Prozessgestaltung

B. Siebert-Blaesing (DIPLOMA HS), M. Hausner, G. Schiepek
1. Auflage
Band 7 der Reihe Systemische Praxis
Hogrefe 2025

Mixed-Methods-Forschung in der Sozialen Arbeit

M. Müller (HAW Kiel)
1. Auflage
Beltz Juventa 2026

Menschenrechte – Kompass für die Soziale Arbeit

K. Neuhoﬀ (HS Düsseldorf), W. Erberlei, K. Riekenbrauk
2., überarbeitete Auflage
Kohlhammer 2026

SONSTIGES

Revolution im Schlaraffenland – zurück zum Leistungsprinzip

T. Krings (DHBW)
Kohlhammer Sachbuch 2026

Impressum

Herausgeber:

h/b-Bundesvereinigung e. V.
Godesberger Allee 64 | 53175 Bonn
Telefon: 0228 555 256-0

Chefredakteur:

Prof. Dr. Jörg Brake (JB)
Kirschgartenstraße 19 | 67146 Deidesheim
Telefon: 06326 218 119 3
joerg.brake@h/b.de
(verantwortlich im Sinne des Presserechts für den redaktionellen Inhalt)

Redaktion:

Dr. Karla Neschke (KN)
karla.neschke@h/b.de
Telefon: 0228 555 256-0

Schlusskorrektorat:

Manuela Tiller, www.textwerk-koeln.de

Gestaltung und Satz:

Nina Reeber-Laqua | www.reeber-design.de

Herstellung:

Wienands Print + Medien GmbH
Linzer Straße 140 | 3604 Bad Honnef

Bezugsbedingungen:

Jahresabonnements für Nichtmitglieder 45,50 Euro (Inland), inkl. Versand
60,84 Euro (Ausland), inkl. Versand
Probeabonnement auf Anfrage
Erfüllungs-, Zahlungsort
und Gerichtsstand ist Bonn.

Anzeigen:

Dr. Karla Neschke | karla.neschke@h/b.de

Erscheinung:

zweimonatlich

Fotonachweise:

Titelbild: akilmazumder – 123rf.com
S. 39/40/41: vegefox.com – stock.adobe.com;
S. 40: Gstudio – stock.adobe.com
S. 42/43: Murrstock – stock.adobe.com
U4: magele-picture – stock.adobe.com

Verbands offiziell ist die Rubrik „Berichte aus dem **h/b**“. Alle mit Namen der Autorin/des Autors versehenen Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Auffassung des **h/b** sowie der Mitgliedsverbände.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 15. Juni 2026

ISSN 0340-448 x

Persistent Identifier bei der Deutschen Nationalbibliothek:
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2025021277>



Neuberufene Professorinnen & Professoren

BADEN-WÜRTTEMBERG

Prof. Dr. Bianca Basler, Konzepte und Methoden der Sozialen Arbeit, Kath. HS Freiburg

Prof. Dr. rer. nat. Lars Perlich, Angewandte Mathematik und Numerik, HFT Stuttgart

Prof. Dr. rer. pol. Markus Kremers, Betriebswirtschaftslehre, insbes. Finanzwirtschaft, DHBW Mannheim

Prof. Dr.-Ing. Linda Klein, Biomimetische Materialsysteme, HS Reutlingen

Prof. Dr. rer. pol. Jonas Weigert, Digital Public Management, HS Offenburg

Prof. Dr. Tobias Klarmann, Recht in der sozialen Arbeit, Ev. HS Freiburg

Prof. Dr. rer. nat. Jos Höll, Informatik, insbes. angewandte Künstliche Intelligenz, HS Reutlingen

Prof. Dr. Gesche Drescher, Angewandte Psychologie, insbes. Personal-, Arbeits- und Organisationspsychologie, HS Heilbronn

Prof. Heike Kauschinger, Theorien Sozialer Arbeit und Beratung, HS Reutlingen

Prof. Katharina Jose, Color, Material and Finish Design (CMF), HS Reutlingen

Prof. Dr. Jeannette Hübener-Schmid, Molekulargenetik, HS Reutlingen

Prof. Xin Xiong, Mikrobiologie und Hygiene, HS Reutlingen

Prof. Dr.-Ing. Verena Fath, Physikalische Chemie und nachhaltige Prozesse/Institut PRC, TH Mannheim

Prof. Dr.-Ing. Marc-André Otto, Vernetzte Sensorik/Sensorik und Signalverarbeitung, TH Mannheim

Prof. Dr. Teena Steger, Webentwicklung, UX Research und Design, Medizinische Informatik, TH Mannheim

BAYERN

Prof. Dr. Isabella Lehmann, Volkswirtschaftslehre und Regionalentwicklung, HS München

Prof. Dr. Wolfram Lipp, Internationale Strategie und Projektmanagement, HS Landshut

Prof. Dr.-Ing. Daniel Billenstein, Product Development and Simulation, OTH Amberg-Weiden

Prof. Dr. Andreas Look, Autonome Systeme; Safe/Interpretable Machine Learning; Reinforcement Learning, HS Coburg

Prof. Dr.-Ing. Mischa Möstl, Autonome und eingebettete Systeme, TH Deggendorf

Prof. Dr. rer. nat. Claudia Santa, Wirtschaftsinformatik und Software Engineering, HS Ansbach

Prof. Dr. Christina Toigo, Energiespeicher/Batterietechnik/Wasserstofftechnologie, HS Landshut

Prof. Dr.-Ing. Roland Fischer, Logistik und Supply Chain Management, HS Hof

Prof. Dr. Ulrich Heil, Supply und Operations Management; Betriebswirtschaftliche Grundlagen, HS Coburg

Prof. Judith Maria Wikgolm, Hebammenwissenschaft, TH Nürnberg GSO

Prof. Dr. Eugenia Schwarzkopf, Angewandte Gesundheitsanalytik, TH Nürnberg GSO

Prof. Dr.-Ing. Bernd Kuhn, Wasserstoff, insbes. Elektrolyse und Brennstoffzellentechnik, TH Deggendorf

Prof. Dr. Matthias Schraml, Drahtlose Kommunikationstechnik, HS Landshut

Prof. Dr.-Ing. Ahmed Khoja, Nachhaltige Baukonstruktion und Produktmanagement, TH Deggendorf

Prof. Dr. Ina Zimmermann, Gesundheitsförderung und Prävention in den Lebenswelten, HS Coburg

BERLIN

Prof. Dr. Edin Basic, Wirtschaftsmathematik und Statistik, HWR Berlin

Prof. Dr. Duygu Damar-Blanken, Bürgerliches Recht mit dem Schwerpunkt Internationales Privatrecht, HWR Berlin

Prof. Dr. Ulrike Knobloch, Volkswirtschaftslehre, insbes. intersektionale Geschlechterökonomie, HWR Berlin

Prof. Dr. Rilana Riikkinen, International Business, BSP Business & Law School

HAMBURG

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Dellnitz, Quantitative Methoden, HAW Hamburg

Prof. Dr. rer. pol. Karen Eilers, Wirtschaftspsychologie, insbes. Personalpsychologie, BSP Business & Law School

Prof. Dr. Jessica Hamed, Strafrecht, Akademie der Polizei Hamburg

HESSEN

Prof. Dr. Michael Bott, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung und Entrepreneurship, HS Fulda

Prof. Dr. Katharina Riewe, Rechnungswesen und Nachhaltigkeit, HS RheinMain

Prof. Dr. Steffen Wolf, Computational Biology, HS Darmstadt

Prof. Dr. rer. nat. Corinna Posingies, Medizin- und Pflegepädagogik, HS Fresenius

Prof. Dr. rer. medic. Patrick Siegbert Linnemann, Psychologie und Berufsethik, Hessische HS für öffentliches Management und Sicherheit

Prof. Dr. phil. Juliane Thieringer, Physician Assistance, HS Fresenius

Neuberufene Professorinnen & Professoren



Prof. Dr. Yvonne Franke, Soziale Nachhaltigkeit und Forschungsmethoden in der Sozialen Arbeit, HS Darmstadt

Prof. Dr. Marcus Zinn, Software Engineering, HS Darmstadt

Prof. Dr.-Ing. Christos Chantzaras, Entrepreneurship im Bauwesen, Frankfurt University of Applied Sciences

Prof. Dr. René Nachtsheim, Lebensmittel-sensorik und Produktentwicklung, HS Fulda

Prof. Dr. Torsten Fauth, Angewandte Biotechnologie, insbes. Zellkulturtechnik, HS Fulda

Prof. Dr. Jonas Posner, Betriebssysteme und Parallelverarbeitung, HS Fulda

Prof. Dr. Mike Laufenberg, Soziologie mit Schwerpunkt Geschlecht und Sexualität, HS Fulda

MECKLENBURG-VORPOMMERN

Prof. Dr. rer. nat. Antje Venjakob, Allgemeine Wirtschaftspsychologie, Konsumenten- und Medienpsychologie, HS Wismar

Prof. Ilka Raupach, Künstlerisches Gestalten in der Innenarchitektur, HS Wismar

NIEDERSACHSEN

Prof. Dr.-Ing. Christian Kreyenschmidt, Montagebau/Industrielles Bauen, Jade HS Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

Prof. Dr. rer. nat. Benjamin Müller, Wirtschaftsinformatik, HS Hannover

Prof. Dr. Mareike Thumel, Medienpädagogik, HAWK Hildesheim-Holzwinden-Göttingen

Prof. Dr. Angelina Göb, Sozialer Raum und Projektmanagement in der Sozialen Arbeit, HAWK Hildesheim-Holzwinden-Göttingen

Prof. Dr. phil. habil. Yves Jeanrenaud, Gender und Diversity in Ingenieurwissenschaften und Informatik, HS Osnabrück

Prof. Dr. phil. Ninette Florschütz, Strategische Kommunikation, HS Osnabrück

NORDRHEIN-WESTFALEN

Prof. Dr.-Ing. Lars Niklas Josler, Automatisierungstechnik, insbes. Robotik, TH Georg Agricola

Prof. Felix Schmuck, Städtebau, FH Münster

Prof. Dr.-Ing. Duc Duy Pham, Assistenzsysteme, HS Niederrhein

Prof. Dr. Selma Haupt, Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Sozialpädagogik im Kontext sozialer Ungleichheiten, Ev. HS RWL

Prof. Dr. Tanja Eisemann, Biology, especially Immunology and Cell Biology, HS Bonn-Rhein-Sieg

Prof. Dr. iur. Clara Theresa Winkel, Recht in der Sozialen Arbeit, Kath. HS NRW

Prof. Dr. phil. Eva Zöller, Heilpädagogik, HS Fresenius

RHEINLAND-PFALZ

Prof. Dr. med. Katrin Student, Klinische Pflege und Medizin, HWG Ludwigshafen

Prof. Dr. Markus Hudert, Holzbau, HS Trier

Prof. Dr. Tina Turnheim, Soziale Arbeit mit Schwerpunkt ästhetische und politische Bildung, HWG Ludwigshafen

SACHSEN

Prof. Dr. Gesa Stremmel, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Marketing, DH Sachsen

Prof. Dr. rer. pol. René Sadowski, Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalmanagement, Unternehmensführung und Organisationsentwicklung, HS Zittau/Görlitz

Prof. Dr. Michael Burgwitz, Maschinendynamik, HS Zittau/Görlitz

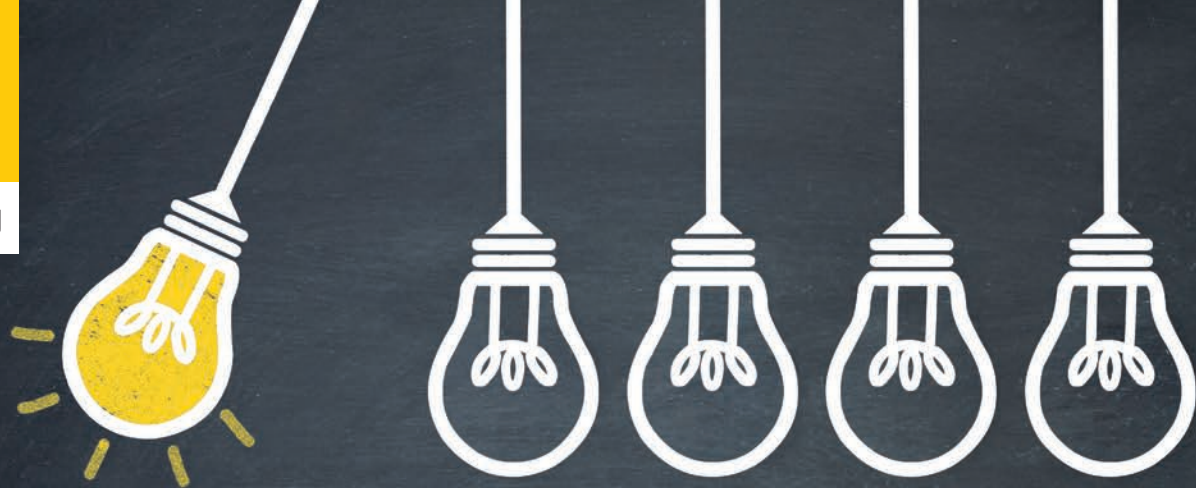
Prof. Dr.-Ing. Konstantin Weise, Mess- und Sensortechnik, HTWK Leipzig

SCHLESWIG-HOLSTEIN

Prof. Dr. Jann Schweitzer, Soziale Arbeit, FH Westküste

THÜRINGEN

Prof. Dr.-Ing. Mathias Schaefer, Digitalisierung für nachhaltige Landnutzung, FH Erfurt



Seminarprogramm 2026

FREITAG, 11. SEPTEMBER**Bewerbung, Berufung und Professur an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften**

Online-Seminar | 09:30 bis 16:00 Uhr

FREITAG, 25. SEPTEMBER 2026**Erfolgreiche Drittmittelakquise: Aktuelle „Forschung an HAW“-Programme und Antragstellung für Professorinnen und Professoren an einer HAW**

Online-Seminar | 10:00 bis 16:30 Uhr

DIENSTAG, 6. OKTOBER 2026**Für Neuberufene: Didaktik und Recht – Gamechanger für Ihren Erfolg!**

Online-Seminar | 10:00 bis 17:00 Uhr

DIENSTAG, 10. NOVEMBER 2026**Die Berufungskommissionsarbeit diagnostisch optimieren und rechtlich absichern!**

Online-Seminar | 10:00 bis 17:00 Uhr

FREITAG, 13. NOVEMBER 2026**Erfolgreiche Drittmittelakquise: Aktuelle „Forschung an HAW“-Programme und Antragstellung für Professorinnen und Professoren an einer HAW**

Online-Seminar | 10:00 bis 16:30 Uhr

FREITAG, 20. NOVEMBER**Prüfungsrecht und Prüfungsverfahren an Hochschulen für angewandte Wissenschaften**

Online-Seminar | 10:00 bis 16:30 Uhr

Anmeldung unter:

<https://hlb.de/seminare/>