

Einsparungen in Hochschulen realisieren

Reflexion eines Beratungsprojekts zur Konsolidierung eines Hochschulhaushalt bei gleichzeitiger strategischer Hochschulentwicklung

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

Goseriede 13a | D-30159 Hannover | www.his-he.de

Geschäftsbereich Hochschulmanagement

Dr. Björn Möller

Tel.: +49 511 169929-31

E-Mail: b.moeller@his-he.de

Dr. Peter Altvater

Tel.: +49 160 9062 4062

E-Mail: altvater@uni-bremen.de

Vorstand:

Dr. Stefan Niermann (Vorsitz),

Michael Döring, Sabrina Kriewald

Geschäftsführende Vorständin: Dr. Grit Würmseer

Registergericht: Amtsgericht Hannover | VR 202296

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE297391080

25.08.2026

ISBN 978-3-948388-54-6

Zitationsvorschlag

Möller, B. & Altvater, P. (2026). *Einsparungen in Hochschulen realisieren. Reflexion eines Beratungsprojekts zur Konsolidierung eines Hochschulhaushaltes bei gleichzeitiger strategischer Hochschulentwicklung*. HIS-HE:Fokus, August 2026. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE).

Management Summary: Zentrale Thesen zu strategischen Einsparungen in Hochschulen

Der vorliegende Beitrag reflektiert ein Projekt zur Konsolidierung eines Hochschulhaushaltes unter der Maßgabe einer strategischen Hochschulentwicklung. Die zentralen Erkenntnisse zur Realisierung von Einsparungen lassen sich in folgenden Thesen zusammenfassen:

Einsparungen im Hochschulbereich erfordern eine differenzierte und kriterienbasierte Herangehensweise. Einheitliche Einsparvorgaben nach dem Rasenmäherprinzip sind nicht praktikabel, mittel- bis langfristig wirken sie sich negativ auf die Qualität von Lehre und Forschung sowie das Verwaltungshandeln aus. Stattdessen sollten Einsparungen auf Basis einer detaillierten IST-Analyse und spezifischer Kriterien für akademische und administrative Bereiche erfolgen.

Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Hochschulen in Zeiten von Ressourcenknappheit erfordert die Priorisierung von Kernkompetenzen und Leuchtturmprojekten. Fachbereiche, Institute und Studiengänge sollten auf ihre strategische Bedeutung und ihren Beitrag zur Profilbildung der Hochschule hin überprüft werden.

Eine nachhaltige Konsolidierung des Hochschulhaushalts erfordert eine stärkere Integration von strategischer Planung und operativer Umsetzung. Hochschulen sollten ihre strategischen Ziele klar definieren und diese in die operative Haushaltsplanung einfließen lassen. Dies beinhaltet auch die Identifikation von Einsparpotenzialen, die nicht nur kurzfristig wirken, sondern die langfristige Entwicklung der Hochschule unterstützen.

Die Rolle von externen Beratungen im Konsolidierungsprozess erfordert eine sorgfältige Auswahl und Einbindung. Externe Beratungen können wertvolle Perspektiven und methodische Expertise einbringen. Jedoch müssen entsprechende

Projekte sorgfältig mit den internen Prozessen synchronisiert werden, um Misstrauen und Widerstand zu vermeiden. Beratungsunternehmen sollten über dringend notwendige Expertise im Wissenschafts- und Hochschulbereich verfügen.

Die erfolgreiche Umsetzung von Einsparungen im Hochschulbereich hängt maßgeblich von der Beteiligung und Akzeptanz der Akteure in der Hochschule ab. Die unterschiedlichen Akteursgruppen der Hochschule müssen in den Prozess einbezogen werden, um gemeinsam umsetzbare und akzeptierte Lösungen zu entwickeln. Dies erfordert eine offene Kommunikation, klare Entscheidungsprozesse und die Bereitschaft, liebgewordene Strukturen und Praktiken zu hinterfragen.

Konsolidierungsprozesse bieten die Chance, lang aufgeschobene strukturelle Anpassungen vorzunehmen und die Hochschule strategisch neu auszurichten. Phasen der Ressourcenknappheit können genutzt werden, um unproduktive Strukturen abzubauen, Synergien zu schaffen und die Hochschule für zukünftige Herausforderungen zu stärken. Dies erfordert jedoch eine vorausschauende Herangehensweise.

Die Sicherung der Qualität in Lehre und Forschung während der Konsolidierungsphase ist entscheidend für die langfristige Akzeptanz von Einsparungen. Einsparungen sollten so gestaltet sein, dass sie die Kernaufgaben der Hochschule – Lehre, Forschung und Transfer – nicht gefährden. Dies kann durch eine differenzierte Betrachtung der akademischen und administrativen Bereiche erreicht werden.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary: Zentrale Thesen zu strategischen Einsparungen in Hochschulen.....I	I
Inhaltsverzeichnis.....II	II
1 Einleitung.....1	1
2 Ressourcenlage an Hochschulen2	2
3 Umsetzung der Konsolidierung.....3	3
3.1 Projektarchitektur und Kommunikation.....3	3
3.2 Die Analysephase.....4	4
3.3 Erarbeitung eines Kriterienkatalogs6	6
3.3.1 Empfehlungen für den akademischen Bereich 6	6
3.3.2 Empfehlungen für den administrativen Bereich 7	7
4 Konfliktlinien im Beratungsprozess8	8
5 Fazit und Ausblick11	11
Literaturverzeichnis12	12

1 Einleitung

Mit den gegenwärtig virulenten und zugleich multiplen Krisen – vom Coronastillstand, über den Krieg in der Ukraine und der damit verbundenen Neuausrichtung der Energiepolitik, bis hin zu den aktuellen Konfliktherden im Roten Meer und dem Israel-/Gaza-Konflikt – geht nicht nur eine Situation der veritablen Verunsicherung breiter Bevölkerungskreise einher, sie haben auch zu einer tiefgreifenden Veränderung der politischen Rahmenbedingungen in Deutschland und in Europa geführt. Unter anderem durch die Aufstockung des Verteidigungshaushaltes entstehen vor dem Hintergrund der Schuldenbremse haushälterische Engpässe, die auch und vor allem den Hochschul- und Wissenschaftsbereich treffen. Dies betrifft nicht nur die Finanzierungs- und Förderlinien des Bundes, sondern verschlechtert auch die Finanzsituation der Bundesländer gravierend.

Der Fokus von Einsparungen richtet sich aber auch deshalb auf den akademischen Bereich, da sich dieser im Gegensatz zu den Bereichen anderer Ressorts – wie Arbeit und/oder Soziales – durch relativ geringe gesetzliche Verpflichtungen bzw. vertragliche Verbindlichkeiten auszeichnet. Zugleich führen sinkende Studierendenzahlen zu geringeren Zuweisungen aus dem Zukunftsvertrag „Studium und Lehre stärken“ und üben so Druck auf den Hochschulbereich aus, Einsparpotenziale in der Grundfinanzierung zu realisieren. Vor dem Hintergrund des festzustellenden Fachkräftemangels (Möller et al. 2026), dem internationalen Wettbewerbsdruck,

dem anhaltenden Sanierungsstau und der Erkenntnis, dass sich das Wohlstandsniveau in Deutschland aufgrund der fehlenden natürlichen Ressourcen aus Innovationen speist, sind diese Einsparungen im Hochschul- und Wissenschaftsbereich kurz-, mittel- und langfristig fatal.

Derzeit sind eine Vielzahl von Hochschulen mit z. T. gravierenden Einsparanforderungen seitens ihrer Wissenschaftsministerien konfrontiert. Dies stellt die Hochschulleitungen vor die Herausforderung, die Hochschule trotz angespannter Ressourcenlage auf der Basis strategischer Überlegungen weiterzuentwickeln. Einheitliche Einsparvorgaben für alle Organisationseinheiten der Hochschule nach dem Rasenmäherprinzip stellen eine weitverbreitete, unserer Auffassung nach aber keine praktikable Umsetzungsstrategie dar. Der von uns entwickelte Ansatz an einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW¹), die innerhalb von drei Jahren 10 % des Grundbudgets einsparen musste, besteht darin, entlang einer differenzierten IST-Analyse die spezifischen Besonderheiten der jeweiligen akademischen und administrativen Bereiche herauszuarbeiten und auf dieser Basis spezifische Lösungsstrategien zur Realisierung der Einsparungen zu entwickeln. Dabei bestand das Ziel darin, die Leuchttürme der Hochschule nicht zu gefährden und zugleich flächendeckend auskömmliche Ressourcen für den Lehr- und Forschungsbetrieb zur Verfügung zu stellen. Das dabei manch liebgewordene Besonderheiten aufgegeben werden mussten, war nicht zu vermeiden. Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Hochschule insgesamt verlangte in dieser Situation nach Einschnitten.

¹ HAW steht synonym mit der Bezeichnung Fachhochschule (FH), Technischen Hochschule (TH) oder weiteren Allgemeinen Fachhochschulen. Dies gilt ebenso für die Bezeichnung Landeswissenschaftsministerien, Behörden und Senatsverwaltungen für Wissenschaft.

2 Ressourcenlage an Hochschulen

Zur Diskussion der Hochschulentwicklung in Zeiten angespannter Ressourcenlagen muss eine kurze Kontextualisierung von drei wesentlichen Ressourcen an Hochschulen erfolgen. Im Rahmen dieses Aufsatzes ist ein kurzer Umriss basierend auf aktuellen Daten, Studien und Pressemitteilungen ausreichend. In seiner Pressemitteilung hat das Statistische Bundesamt (2023) über die weiter sinkenden **Studierendenzahlen** an deutschen Hochschulen informiert. Geht man bei den Analysen ins Detail, zeigt sich insbesondere bezogen auf die Trägerschaft der Hochschulen ein anderes Bild: Private Hochschulen verzeichnen im Gegensatz zu staatlichen Hochschulen einen deutlichen Aufwuchs an **Studienanfänger:innenzahlen**. Weiterhin zeigen sich geografische Unterschiede zwischen steigenden Studienanfänger:innenzahlen u. a. in Berlin und Hamburg bis zu einer deutlichen Abnahme in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt. Geht man in diesem Zusammenhang in eine geografische Betrachtung, so wird die Zunahme in den Metropolen und der Rückgang in mittelgroßen Städten deutlich. (Hachmeister & Hüscher, 2023, S. 9-15). Nach mehreren Jahren der sinkenden Studierendenzahlen meldete das Statistische Bundesamt (2025) einen leichten Anstieg der Studierendenzahlen für das Wintersemester 2025/2026.

Im Hochschulbarometer 2024 wurde die **Personalsituation in Wissenschaft und Verwaltung** (bestehend aus Ausstattung und Rekrutierungschancen) unter den Rahmenbedingungen der Hochschulen abgefragt. Für das Jahr 2022 schätzen nur 20,8 % der Hochschulleitungen ihre Personalsituation als (eher) positiv ein. Noch problematischer wird die Situation bei der differenzierten Betrachtung der Wahrnehmung von unterschiedlichen Hochschultypen. Während sich die Wahrnehmung an HAW und spezialisierten Hochschulen verbessert, schätzen die Universitätsleitungen ihre Personalausstattung zum Vorjahr deutlich weniger positiv ein (Burk & Hetze, 2024, S. 30-31). Möller et al. (2026) zeigten, dass die Personalsituation in

der Verwaltung an deutschen Hochschulen derzeit und auf absehbare Zeit besonders bedrohlich zu werden scheint.

Auch in Bezug auf die **Finanzsituation** zeigt das Hochschulbarometer 2024 die Einschätzungen der Hochschulleitungen. So schätzen nur 27 % der Hochschulleitungen ihre Finanzierungssituation für 2023 als (eher) positiv ein (Burk & Hetze 2024, S. 30-31). Diese Befunde aufnehmend zeigen einige finanz- und hochschulpolitische Entwicklungen der letzten Jahre einen Rückgang der Grundmittel für Hochschulen – die Globale Minderausgabe. Dies betrifft im Zuge der multiplen Krisen einerseits das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) (Wiarda, 2024), andererseits aber auch die für die Grundfinanzierung der Hochschulen verantwortlichen Bundesländer (Wiarda, 2022; Weisskopf, 2024). Anlässlich der angekündigten Haushaltskürzungen für die niedersächsischen Hochschulen – in diesem Zusammenhang berichtete Schmoll (2021) über die haushaltspolitischen Einsparungen und gleichzeitigen Anstrengungen im Exzellenzwettbewerb – verwies Wiarda bereits 2020 auf mögliche Auseinandersetzungen und Konfliktlinien zwischen Hochschulen und Wissenschaftspolitik (Wiarda, 2020). Geplante Kürzungen für und an Hochschulen sind seit den pandemiebedingten finanziellen Anstrengungen auch in den Medien ein wiederkehrendes Thema, bspw. in Niedersachsen (Retzlaff, 2021), Hamburg, Hessen (Arnold, 2024; Lademann, 2026) und Sachsen-Anhalt (Lies, 2021). Weiterhin gab es ebenfalls Berichte über die Globale Minderausgabe an den Hochschulen in Thüringen (Hoffmann, 2022; Kehler, 2026) und Berlin (Ballaschk 2024) oder die Ankündigung von Einsparungen an einzelnen Hochschulen bspw. in Halle (Lies 2021), Münster (Schwarte 2024) oder Berlin (Vallbracht 2024).

3 Umsetzung der Konsolidierung

Anlass des im Folgenden beschriebenen Projektes² war die Vorgabe des zuständigen Wissenschaftsministeriums, innerhalb von drei Jahren einen ausgeglichenen Hochschulhaushalt ausweisen zu müssen. In den davorliegenden Jahren waren durch die Hochschule und ihre Fachbereiche umfangreiche Rücklagen, u. a. aus Mitteln des Hochschulpaktes, innerhalb kurzer Zeit verausgabt worden. Damit drohte der Hochschule für die folgenden Jahre aufgrund einer strukturellen Unterfinanzierung und sehr geringen Steigerungen der Grundmittel ein defizitärer Haushalt. Dies bedeutete zum Startzeitpunkt des Projekts die Notwendigkeit einer Einsparung von 10 % des Grundbudgets pro Jahr. Bereits kurz nach Vorliegen der für die Beurteilung der IST-Situation notwendigen Daten wurde deutlich, dass dieses Ziel vor dem Hintergrund der bestehenden vertraglichen Verpflichtungen – vor allem im Personalbereich – nicht zu erreichen war. Die Hochschulleitung hat daher parallel zum Projekt in mehreren Aushandlungsrunden mit dem Wissenschaftsministerium eine Streckung der Einsparsumme auf insgesamt acht Jahre verhandelt. Dies erlaubte dem Beratungsteam eine sachgerechte, nachhaltige und kriterienbasierte IST-Analyse, auf deren Basis Überlegungen zu spezifischen Einsparoptionen entlang der Besonderheiten der Fachbereiche und Verwaltungseinheiten angestellt werden konnten. Für den akademischen Bereich fokussierten sich die Einsparungen auf Studium und Lehre, da die HAW bestehende Forschungsstrukturen nicht gefährden wollte.

² Zwecks Anonymisierung der Hochschule und der handelnden Personen sind im Text Sachverhalte verfremdet worden. Dabei wurde darauf geachtet, dass der Sinnzusammenhang erhalten blieb.

3.1 Projektarchitektur und Kommunikation

In derartigen Projekten ist die Initialisierung von enormer Bedeutung. Dazu zählt die Projektarchitektur, in der unter anderem ein Lenkungskreis mit beratender und entscheidungsvorbereitender Rolle zu gründen war. Dieser umfasste neben der Hochschulleitung und dem Beratungsteam von HIS-HE auch weitere zentrale Akteure der Hochschule: Vertreter:innen des Hochschulrats, des Senats und des Personalrats sowie die Dekan:innen der Fachbereiche.

In einem Projekt mit derartigen Vorzeichen treten verständlicherweise nicht nur Unruhe, sondern auch Ängste und Abwehrhaltungen unter den Beschäftigten auf, die es ernst zu nehmen gilt. Mit Hilfe einer gemeinsam erstellten, zielgruppenspezifischen Informations- und Kommunikationsstrategie wurde kontinuierlich über die Ziele und den Stand des Projekts berichtet. So wurden Möglichkeiten geschaffen, über die die Mitarbeiter:innen ihre Betroffenheit artikulieren und mit den verantwortlichen Personen, d. h. in erster Linie mit ihren jeweiligen Vorgesetzten, diskutieren und so am Prozess partizipieren konnten. Es wurde ein Mix aus Großgruppenveranstaltungen (bspw. Informationsveranstaltungen, Sounding Boards, World-Cafés), Workshop-Formaten (Kleingruppengespräche) und schriftlicher Kommunikation (Informationsseite der Hochschule im Intranet, Meldungen und Newsletter) vereinbart.

Im laufenden Beratungsprozess sind die geplante Vorgehensweise, das Daten- und Analysekonzept und die Konsolidierungsempfehlungen nicht nur mit dem Lenkungskreis und der Hochschulleitung, sondern auch den zuständigen Hochschulakteuren für strategische Planungsfragen und für Finanzen beraten worden, um so mögliche blinde Flecken einer externen Perspektive mit internen Sichtweisen zu reflektieren und Fehlschlüsse zu vermeiden.

3.2 Die Analysephase

Nach der Erstellung eines Datenkonzepts hat die Hochschule alle notwendigen quantitativen und qualitativen Datenbestände aus den Bereichen Finanzen, Personal, Studium und Lehre zur Verfügung gestellt. Diese wurden vom Beratungsteam validiert und anschließend zu einem (Kenn-)Zahlensystem verdichtet. Ziel war das Herausarbeiten jener Stellschrauben, mit denen die angestrebten Einsparungen sowohl von den Fachbereichen als auch der Verwaltung realisiert werden konnten.

Für den Bereich **Studium und Lehre** wurden u. a. Daten zur Auslastung der Studiengänge erhoben, mit denen deutlich unterausgelastete Studiengänge identifiziert werden konnten. Daneben wurde für jeden Studiengang mittels Analyse der Modulhandbücher das veranstaltungs- und semesterweise Verhältnis von Credit Points (CP) zu Semesterwochenstunden (SWS) ermittelt. Hier zeigten sich über- und innerhalb der Fachbereiche große Differenzen. Während in einigen Fachbereichen ein Verhältnis von CP:SWS von 5:3 zu beobachten war, gab es auch Studiengänge, die mit Verhältnissen von 5:4 oder von 1:1 die Lehre betrieben. Letzteres entspricht aus Sicht des Beratungsteams und vor dem Hintergrund aktueller Empfehlungen des Wissenschaftsrates (2022, S. 53 ff.) nicht mehr den Anforderungen an ein wissenschaftliches Studium. Weiterhin fiel in den Kapazitätsberichten das sehr unterschiedliche Verhältnis zwischen professoraler Lehre, Lehre von wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen (WiMi) und Lehrbeauftragten auf. Beispielsweise lag die professorale Lehrquote in den Fachbereichen zwischen 65 % und 90 %. Auch die Lehrbeauftragtenquote war zwischen den Fachbereichen und Studiengängen mit 5 % bis 35 % sehr heterogen. Bei der Analyse der Lehrverpflichtung der WiMIs wurden ebenfalls große Disparitäten von 2-14 SWS deutlich. Eine hochschulweit

verbindliche und in den Fachbereichen praktizierte Regelung existierte nicht, woraus letztlich eine weitere Stellschraube zur Erreichung des Einsparziels bestand. Aus diesen Differenzen leiteten sich erhebliche Kostenunterschiede zwischen den Fachbereichen und ihren Studiengängen ab. Als ein weiterer Aspekt wurde die Quote der Regelstudienzeit (RSZ) betrachtet. Hier zeigte sich quer über alle Bachelor-/Masterstudiengänge, Fachbereiche und Disziplinen mit 18 % bis 100 % ebenfalls ein stark heterogenes Bild. Deutlich höher lag die Quote flächendeckend bei der Betrachtung der Regelstudienzeit plus zwei Semestern (RSZ+2). Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt ergab sich aus der Betrachtung der Curricularwerte (CW) und dem Vergleich ähnlicher Studiengänge an Hochschulen in anderen Bundesländern. Hier fiel auf, dass nahezu alle CW der Studiengänge der betrachteten HAW höher ausfielen als die der Vergleichsstudiengänge in anderen Bundesländern.³ Auf Basis dieser Daten standen die möglichen Stellschrauben fest, die zur Erreichung der Einsparziele im Bereich Studium und Lehre führen konnten.

Hinsichtlich des **Personals** wurden die Veränderungen in der Personalstruktur (Professor:innen, WiMi, Technisches- und Verwaltungspersonal) auf Basis von Vollzeit-äquivalenten (VZÄ) sowie den Personalkosten⁴ der Fachbereiche einschließlich der darunter liegenden Organisationseinheiten im Längsschnitt betrachtet. Ein zentraler Aspekt war der Zeitpunkt des altersbedingten Ausscheidens der Mitarbeiter:innen. Da die Sparquote so allein nicht zu erreichen war, musste der Blick auch auf die Befristungen der Beschäftigungsverhältnisse gerichtet werden. Ein Auslaufenlassen der befristeten Arbeitsverhältnisse bildete eine weitere – leider notwendige – Stellschraube zur Erreichung des Einsparziels. Zwar können mit dieser Stell-

³ Die Festlegung von CW wird in den verschiedenen Bundesländern sehr unterschiedlich vorgenommen. Die CW der Studiengänge unterscheiden sich zunächst vor dem Hintergrund ihrer fachlichen Ausrichtung. Während in den Vorgaben der Flächenländer vorwiegend Spannen von CW definiert sind, in denen sich ein Studiengang bewegen muss, weisen die Stadtstaaten häufig für jeden einzelnen Studiengang einen eignen CW aus.

⁴ Hierbei konnte nicht mit Vollkosten gerechnet werden, sondern mit Verrechnungssätzen der HAW.

schraube die Personalkosten reduziert werden, jedoch ist unbedingt darauf zu achten, dass die Funktionsfähigkeit der Hochschule und einzelner Organisationseinheiten nicht durch eine zu eindimensionale Belastung gefährdet wird.

Für die Betrachtung der **Finanzsituation** in den verschiedenen Budgetkreisen (Fachbereiche, Zentrale Verwaltung) wurden neben den bereits erwähnten Personalkosten auch die indikatorengestützt zentral zugeteilten Sachkostenbudgets erhoben. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass die Hochschulleitung das Sachkostenbudget im Zuge der laufenden Haushaltskonsolidierung bereits deutlich gesenkt hatte. Zudem wurde die Höhe der verausgabten Drittmittel je Fachbereich und der darunterliegenden Organisationseinheiten erhoben, um die Forschungsstärke beurteilen zu können. Im Verlauf des Beratungsprozesses ergab sich die Notwendigkeit einer Differenzierung der Einsparsumme auf die akademischen und administrativen Budgetkreise. Eine exakte, rechnerische Differenzierung war aus Sicht des Beratungsteams nur bedingt möglich. Daher wurde das Einsparpotenzial in der zentralen Hochschulverwaltung auf Basis einer vergleichenden Analyse mit anderen Hochschulverwaltungen auf etwa 10 % der gesamten erforderlichen Einsparsumme taxiert. Bei der Betrachtung der jeweiligen Verwaltungsbereiche der zentralen Hochschulverwaltung ergaben sich teilweise deutliche Unterschiede. Insofern hätte sich für die akademischen Budgetkreise eine Einsparsumme von 90 % ergeben. Dies wurde von Seiten der Fachbereiche als nicht hinnehmbar bezeichnet, da es im Prozess der Realisierung dieser Einsparsumme zu massiven Beeinträchtigungen in der Qualität der Lehre kommen würde. Im Lenkungskreis einigte man sich daher auf eine Einsparsumme von 80 % für die akademischen Budgetkreise.

Eine Einigung darüber, wie und von wem die übrigen 10 % gehoben werden sollte, blieb im Beratungsprozess bis zuletzt offen.

Für die Analyse der Organisationseinheiten in der (de)**zentralen Hochschulverwaltung** wurde auf das bei HIS-HE langjährig erprobte und bewährte Instrument der strukturierten Aufwandsschätzung zurückgegriffen, welches alle (de)zentralen Verwaltungsbereiche umfasst⁵. Dabei wird der Aufwand aller Mitarbeiter:innen in den jeweiligen Verwaltungsbereichen aufgenommen und mit Basiszahlen – bspw. des Budgets, der hauptamtlich Beschäftigten oder der Studierenden – ins Verhältnis gesetzt. Insgesamt stehen für diese sehr differenzierte Betrachtung etwa 120 Kennzahlen zur Verfügung, die zusammen ein konsistentes (Kenn-)Zahlensystem bilden, mit dem sich neben dem eingesetzten Arbeitsaufwand auch die Effizienz in den jeweiligen Bereichen der Verwaltung im Vergleich zu anderen Hochschulverwaltungen ablesen lässt.

⁵ Dazu gehören: Haushalts- und Finanzwesen, Personalwesen, Studierenden- und Prüfungsverwaltung einschl. International Office, Forschungsverwaltung, IT-Services und Gebäudemanagement sowie Stabsfunktionen wie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Hochschulplanung/Statistik/Controlling, Justizariat, Innenrevision, Organisationsentwicklung und

Akademische Personalentwicklung, Qualitätsmanagement und Akademische Angelegenheiten (Wahlen, Gremienbetreuung). Für die Hochschulbibliothek wurde das Benchmarking auf der Basis der Daten der Deutschen Bibliotheksstatistik durchgeführt.

3.3 Erarbeitung eines Kriterienkatalogs

3.3.1 Empfehlungen für den akademischen Bereich

Auf Basis der Analysephase ist in dieser Projektphase vom Beratungsteam für den akademischen Bereich ein Kriterienkatalog erarbeitet worden, mit dem eine sachgerechte, indikatorenbasierte und umsetzungsfähige Grundlage geschaffen wurde, mit der die oben genannte Vorgabe einer Einsparung im akademischen Bereich von 80 % der Einsparsumme realisiert werden konnte. Zugleich hatte der Kriterienkatalog die Aufgabe, die Aufteilung der Einsparsumme auf die heterogenen Fachbereiche sachgerecht vorzunehmen. Die Ausformulierung der Stellschrauben bildete die Grundlage des Kriterienkatalogs und sollte den Fachbereichen die Möglichkeit geben, die notwendige Einsparsumme in einem vertretbaren zeitlichen Rahmen zu erreichen. Insofern war der Kriterienkatalog einschließlich der spezifischen Umsetzungsvorschläge als Empfehlung und Hilfestellung an die Fachbereiche gedacht, die zugleich aber auch eigene Überlegungen zur Erreichung des Einsparziels vornehmen konnten. Vor diesem Hintergrund konzentrierten sich die Empfehlungen auf die folgenden sieben Kriterien, die zum Teil in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis und daher nicht trennscharf zu verstehen sind:

- 1) Die **Vereinheitlichung des Verhältnisses von CP zu SWS** je Studierenden bildete eine zentrale Stellschraube zur Realisierung der Einsparungen. Diese Maßnahme benötigt eine gewisse Vorlaufzeit, da eine Überarbeitung des Curriculums einschließlich von Studien- und Prüfungsordnungen erforderlich ist. Eine Vereinheitlichung des CP:SWS-Verhältnisses verbessert zugleich die Transferoptionen zwischen den Studiengängen.
- 2) Die nahezu durchweg höheren CW der Studiengänge im Vergleich zu ähnlichen Studiengängen in anderen Bundesländern bildeten eine weitere Stellschraube bei der Realisierung des notwendigen Einsparpotenzials. Die Veränderung des CP:SWS-Verhältnisses und die **Absenkung des CW** stehen in einem direkten Wechselverhältnis und waren insofern nicht summativ anzuwenden.
- 3) Um die Lehrkosten zu senken und die existierenden Disparitäten zwischen den Fachbereichen zu glätten, wurde der Hochschulleitung empfohlen, in Absprache mit den Fachbereichen eine **Lehrverpflichtung von durchschnittlich 12 SWS Lehre je WiMi** zu vereinbaren.
- 4) Zwischen den Fachbereichen existierten große Unterschiede im **Verhältnis von professoraler Lehre, WiMi-Lehre und Lehre durch Lehrbeauftragte** und damit auch in der Lehrbeauftragtenquote. Dies hat nicht nur erhebliche Auswirkungen auf die jeweilige Kostenstruktur, sondern voraussichtlich auch auf die Qualität der Lehre. Um diesbezüglich eine deutliche Annäherung zwischen den Fachbereichen herzustellen, empfahl der Kriterienkatalog eine professorale Lehrquote von ca. 70 % und eine Lehrbeauftragtenquote von max. 25 %.
- 5) Die Aufhebung der semesterweisen und die **Einführung der jährlichen Studienrendenaufnahme** bringt für sich noch keine Einspareffekte. Erst mit einer ebenfalls empfohlenen Erhöhung der Kohorten im Bachelor auf 45 und im Master auf 30 Studierende ließen sich Einspareffekte erzielen.
- 6) Die **Öffnung der Lehrveranstaltungen für unterschiedliche Studiengänge** ist eine weitere Stellschraube zur Erreichung des Einsparziels. Während dies an Universitäten üblich ist, stellt diese Öffnung an HAW eher eine Ausnahme dar. Vielmehr lassen sich häufig strikte studiengangbezogene Lehrveranstaltungen selbst in Grundlagenfächern wie Mathematik, Elektrotechnik oder Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens beobachten. Eine Öffnung der Lehrveranstaltungen hätte sicherlich nicht so große Effekte, wie die weiter oben beschriebenen Maßnahmen, dennoch ist das darin liegende Einsparpotenzial nicht zu unterschätzen, da es bei entsprechender Koordination zu deutlichen Entlastungen führen würde.
- 7) Empfohlen wurde weiterhin, eine **Neuordnung von Studiengängen** vorzunehmen und längerfristig unterausgelastete Studiengänge zu schließen, eine Fusion von Studiengängen mit der Einführung von Vertiefungsrichtungen vorzu-

nehmen und ähnliche Studienangebote in einem Fachbereich zusammenzuführen, die bis dato noch in unterschiedlichen Fachbereichen angeboten wurden.

Die auf der Basis des Kriterienkatalogs bemessene Einsparsumme schwankte von Fachbereich zu Fachbereich einerseits aufgrund der Größe der Fachbereiche, aber auch aufgrund der spezifischen Personalausstattung. Von daher orientierten sich die vom Beratungsteam empfohlenen Stellschrauben an den besonderen Gegebenheiten der jeweiligen Fachbereiche. Bei der Umsetzung der Empfehlungen hatten die Fachbereiche ohnehin freie Hand, da zwar das Einsparziel feststand, die Umsetzung dessen aber in der Hand der Fachbereiche lag. Diese konnten sich entweder an den Empfehlungen des Beratungsteams orientieren oder aber eigene Überlegungen zur Umsetzung bringen.

3.3.2 Empfehlungen für den administrativen Bereich

Die Vorgehensweise im Verwaltungsbereich der Hochschule unterschied sich grundlegend von der im Wissenschaftsbereich. Die aus den Ergebnissen der strukturierten Aufwandsschätzung taxierte Einsparsumme sollte mit dem in öffentlichen Verwaltungsbereich erprobten Verfahren der Aufgabenkritik gehoben werden. Dieses Verfahren ist strukturiert und gliedert sich im Vorgehen in die drei Arbeitsschritte: **Aufgabenerfassung, Zweckkritik und Vollzugskritik**. Im ersten Arbeitsschritt werden alle Aufgaben der jeweiligen Organisationseinheit systematisch erfasst. Im Anschluss daran wird in der Zweckkritik die Notwendigkeit der wahrgenommenen Aufgaben überprüft, da im Verlaufe der Zeit rechtliche Rahmenbedingungen oder Durchführungsbestimmungen zu einer veränderten Aufgabengabewahrnehmung führen können. Im Zuge der Zweckkritik kommt die sogenannte MoSCoW-Methode (must have, should have, could have, won't have) mit einer Priorisierung der wahrzunehmenden Aufgaben entlang deren Wichtigkeit und Bedeutung zum Einsatz. Ergebnis der Zweckkritik ist die Überprüfung und Nachjustierung der Zielsetzung des Verwaltungshandelns. Von der Zweckkritik zu unterscheiden ist

die Vollzugskritik, die den Vollzug der Aufgabenwahrnehmung überprüft. Dabei werden die Struktur und Gestaltung der Aufgabenwahrnehmung den Rahmenbedingungen angepasst und eine Analyse des Geschäftsprozesses vorgenommen.

Um die in der Hochschulverwaltung wahrgenommen Aufgaben vollständig abzubilden und zugleich die im Beratungsprozess zur Verfügung stehenden Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen, sind sechs aufgabenbezogene Arbeitsgruppen gegründet worden. Die von Seiten des Beratungsteams moderierten Arbeitsgruppen setzten sich aus Mitarbeiter:innen der zentralen Hochschulverwaltung und der in den Fachbereichen mit entsprechenden Aufgaben betrauten Personen aus den dezentralen Verwaltungseinheiten zusammen. Weiterhin nahmen vereinzelt einige Dekan:innen und die:der Kanzler:in an den Sitzungen teil. In jeweils drei halbtägigen Workshops haben die Arbeitsgruppen zunächst eine vollständige Aufgabenerfassung der Arbeitsgebiete vorgenommen. Zwischen den moderierten Sitzungen fanden themenspezifisch weitere selbstorganisierte Unterarbeitsgruppen statt.

Dabei kamen die Arbeitsgruppen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Während einige unter Berücksichtigung der Zweck- und Vollzugskritik eine Aufgabenpriorisierung durchführen konnten, die substanzielle Einsparpotenziale zeigten, wählten andere Arbeitsgruppen individuelle Wege. Beispielsweise wurden im Zuge der Zweckkritik die Bedeutung des eigenen Verwaltungsbereichs herausgearbeitet oder mit der Aufgabenpriorisierung zusätzliche Stellenbedarfe formuliert. Schlussendlich führte diese Heterogenität der Arbeitsgruppenergebnisse dazu, dass die erhofften Einsparpotenziale nicht in Gänze erreicht wurden. Somit wurde die Einsparsumme schlussendlich per Beschluss durch die Hochschulleitung unter den Organisationseinheiten der Hochschulverwaltung aufgeteilt. Dabei kamen Kriterien der oben genannten MoSCoW-Methode zur Anwendung.

4 Konfliktlinien im Beratungsprozess

Projekte unter derartigen Rahmenbedingungen sind nur zu einem gewissen Grad planbar. In ihnen besteht für Einzelne oder Gruppen von Hochschulakteuren die Chance, bestehende Konfliktlinien⁶ virulent werden zu lassen, die ursächlich den eigentlichen Projektinhalt betreffen (hier: das strukturelle Defizit), sich teilweise aber auch nur im Rahmen des Prozesses entladen. Glasl (2013) beschreibt Konflikte insgesamt als eine soziale Interaktion zwischen mindestens zwei Akteuren, in der mindestens einer der Akteure eine abweichende Wahrnehmung auf ein Thema besitzt. Die Akteure können dabei unter anderem einzelne Individuen oder Gruppen sein, sodass es Konfliktfelder auch zwischen diesen Akteuren geben kann – ein Konfliktfeld zwischen Individuum und Gruppe ist ebenfalls denkbar. In der Arbeitswelt kommt zusätzlich ein Grundkonflikt zwischen individuellem Interesse und dem Interesse der Organisation hinzu – dies gilt auch und ganz besonders für Hochschulen. Im Folgenden werden die im Beratungsprozesses zur Konsolidierung des Hochschulhaushaltes aufgetretenen Konfliktlinien und -felder ausgeleuchtet.

Als übergreifende und in diesem Fall offensichtliche Konfliktlinie traten **Verteilungskonflikte** auf. Verteilungskonflikte sind für den Wissenschafts- und Hochschulbereich per se nicht ungewöhnlich, beschreiben sie doch die Situation endlicher Finanz- und Personalressourcen. In Kapitel 2 wurden bereits die vertikalen Verteilungsfragen adressiert, die durch wettbewerbliche Ressourcenverteilung verstärkt werden. Verteilungskonflikte sind darüber hinaus aber auch in den Hochschulen präsent. Im beschriebenen Projekt war der Verteilungskonflikt jedoch derart prominent, dass weitere Konfliktlinien zwar immer wieder in bestimmten Situ-

ationen auftraten, jedoch vor dem Hintergrund des Verteilungskonfliktes zu interpretieren waren. Dies zeigte sich im Verlaufe des beschriebenen Projekts vor allem auf der horizontalen Ebene in drei Feldern.

Das erste Konfliktfeld umfasst den für Hochschulen typischen Verteilungskonflikt zwischen akademischem und administrativem Bereich. Diese Konfliktlinie besteht in Hochschulen seit Jahrzehnten und hat sich in dem beschriebenen Projekt vor allem in zwei Situationen entladen: Erstens entlang der historischen Argumentation, der akademische Bereich sei institutioneller Zweck von Hochschulen und dürfe daher weit weniger von den Einsparungen betroffen sein als der Verwaltungsbereich und zweitens dem Aufbrechen der sonst üblichen hochschulinternen Mittelverteilung, die anteilig gleichermaßen über alle Budgetkreise erfolgte. Als besonders wertvoll hat sich im Projekt diesbezüglich eine quantitativ vergleichende Analyse erwiesen, in dem zunächst mittels Längsschnittanalyse die hochschulischen Personal-, Studierenden- und Finanzdaten aufbereitet und anschließend über eine Querschnittanalyse die Personalausstattung in der Hochschulverwaltung an vergleichbaren Hochschulen ergänzt wurde. Mit Hilfe dieser Daten konnte eine Diskussionsgrundlage geschaffen werden, auf deren Basis die Aufteilung der Einsparsumme zwischen akademischen und administrativen Bereich festgelegt wurde. Die quantitativ vergleichende Datengrundlage hat demnach dazu beigetragen, neben dem spezifischen Verteilungskonflikt auch einen **Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikt** aufzulösen. Derartige Konflikte treten dann auf, wenn zwar Einigkeit über das Ziel, allerdings Dissens im Weg der Zielerreichung besteht. Sie resultieren häufig aus unterschiedlichen Kontexten oder Erfahrungen – in der beschriebenen Konfliktlinie zwischen akademischem und administrativem Hintergrund – und sind an Hochschulen strukturimmanent, wenn nicht sogar konstitutiv.

⁶ Das Konzept der Konfliktlinien kommt ursprünglich aus der Politikwissenschaft (Lipset/Rokkan 1967). Vor dem Hintergrund von Wahlergebnissen und Parteienpräferenzen kontrastierten Lipset und Rokkan vier zentrale gesellschaftliche Konfliktlinien, die sich im Laufe der gesellschaftlichen Entwicklung weiter ausdifferenzierten: entlang der Industrie

(Arbeit vs. Kapital), der Kultur (Kirche vs. Staat), den Wirtschaftssektoren (Stadt vs. Land) und dem Staat (Zentrum vs. Peripherie).

Das zweite Konfliktfeld, der Verteilungskonflikt innerhalb des akademischen Bereichs, führte zu einem Diskurs zwischen vergangener und zukünftiger Entwicklung der Fachbereiche. Grundsätzlich entstehen Fachbereiche zu unterschiedlichen Zeitpunkten und nehmen in ihrer inhaltlichen Entwicklung ihr je spezifisches Tempo ein. Gleichzeitig sind sie häufig unterschiedlich in ihrer Größe, Struktur und inhaltlichen Homogenität. All dies führt zu dem Problem, wie sich derart heterogene Einheiten miteinander vergleichen lassen – und dazu noch mit dem Ziel signifikanter Einsparungen. Zur Auflösung der Konfliktlinie hat in dem beschriebenen Projekt ein Kriterienkatalog mit fachbereichsspezifischen Umsetzungsempfehlungen beigetragen. Dieser Kriterienkatalog wurde zuvor mit dem Lenkungskreis des Projekts detailliert diskutiert und vor dem Hintergrund möglicher Auswirkungen angepasst. Auch hier zeigten sich Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte, da Einigkeit über das Ziel herrschte, allerdings ein Dissens im Weg der Zielerreichung bestand. In diesem Fall resultierte der Dissens aus unterschiedlichen disziplinären Kontexten. Dieser Dissens wurde offen im Lenkungskreis diskutiert und im Sinne des gemeinsamen Ziels beigelegt.

Das dritte Konfliktfeld, der Verteilungskonflikt zwischen den hochschulischen Leistungsdimensionen, kristallisierte sich erst im Laufe des Projekts als relevant heraus und hängt in besonderer Weise vom Hochschultyp ab. Hierbei steht primär das Verhältnis zwischen Forschung und Lehre, sowie sekundär weiteren Nebenaufgaben im Fokus. In dem beschriebenen Projekt hat sich dies insbesondere an in der Vergangenheit getätigten Investitionen entladen. So wurden gezielt Leuchtturmprojekte aufgebaut, die in den Einsparüberlegungen zunächst nicht ausgeklammert wurden. Zur Lösung des Konflikts hat sich ein paralleles Strategiprojekt als hilfreich erwiesen. Dort wurden strategische Perspektiven identifiziert, die der Hochschule mittel- bis langfristig Möglichkeiten der Entwicklung aufgezeigt haben. So wurden in einem partizipativen Prozess mit Hochschulleitung, -senat und -rat ausgehend von einer SWOT-Analyse inhaltliche Stärken und Schwächen der Hochschule in den Bereichen Forschung, Lehre und Transfer identifiziert und erörtert.

Somit konnte das Strategiprojekt die **Zielkonflikte** zwischen den Leistungsdimensionen zumindest abfedern. Derartige Zielkonflikte ergeben sich innerhalb von Hochschulen fast unumgänglich beim Streben nach exzellenter Forschung und qualitativ hochwertiger Lehre sowie den weiteren Aufgaben im Bereich der Third Mission. Gleichzeitig sind auch Zielkonflikte in der Betrachtung einzelner Leistungsdimensionen denkbar: Wie richten sich Hochschulen bspw. international aus, während sie gleichzeitig Transfer in die regionalen Gesellschaftsbereiche adressieren sollen? Auch wenn derlei Konflikte nicht Teil des beschriebenen Projekts waren, sind sie Teil einer nachhaltigen Hochschulentwicklung. Auch deren Auflösung erfordert eine starke Diversifizierung und Priorisierung.

Die Wichtigkeit des Lenkungskreises als beratendes und entscheidungsvorbereitendes Gremium wurde bereits hervorgehoben. Er hat in erheblichem Maße dazu beigetragen, einige Konfliktfelder im Verlaufe des Projekts aufzulösen. Die spezifische Zusammensetzung des Lenkungskreises hat vielfach sogar dazu geführt, dass sich Konfliktfelder produktiv entwickelten. An erster Stelle sei die versuchte **Dis-kreditierung des Beratungsteams** durch Einzelpersonen oder Akteursgruppen zu nennen. Vor allem aus dem akademischen Bereich kam zu Beginn des Projekts der Vorwurf, eine externe Beratung würde standardisiert und unreflektiert ohne Kenntnis des Hochschul- und Wissenschaftsbereichs Sparpläne aufsetzen und der Hochschule damit langfristig mehr Schaden als Nutzen bringen. Dass die Hochschulleitung im Rahmen der Vergabe an ein Beratungsinstitut einen Schwerpunkt auf die Expertise im Wissenschafts- und Hochschulbereich, insbesondere an HAW und vergleichbaren Hochschulen sowie ein breites methodisches Repertoire gelegt hat, war dem Großteil der Hochschulmitglieder zunächst nicht klar. Die Rolle der Berater:innen als “bad cops” war somit zu Beginn des Projekts abgesteckt und lies sich erst im Verlauf – und sicherlich auch nicht in allen Konstellationen – korrigieren. Dies führte im Extremfall dazu, dass von Einzelpersonen der Versuch unternommen wurde, die Berater:innen fachlich und persönlich gegeneinander auszuspielen. Besonders wichtig in derartigen Fällen ist die Offenheit und das Vertrauen

im Beratungsteam selbst, aber auch die Rückendeckung der Hochschulleitung und des Lenkungskreises.

Die **Rolle der Hochschulleitung**⁷ wurde für diesen Entwicklungsprozess ebenfalls als sehr wichtig beschrieben. Dabei sollte das Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Beratungsteam von offener Kommunikation und klaren Entscheidungen geprägt sein. Im beschriebenen Projekt waren diese Attribute ein Garant für das letztendlich erfolgreiche Projekt. Aber selbst die Rollenwahrnehmung der Hochschulleitungsmitglieder musste sich im Projekt erst finden – was nicht ungewöhnlich für eine derart prekäre und hochschulumfassende Situation ist. Während Präsident:in und Kanzler:in – qua Aufgabenbereich notwendig, aber nicht selbstverständlich – von Beginn an sehr präsent im Rahmen des Projekts auftraten, hat sich die Identifikation der Vizepräsident:innen mit dem Projekt erst nach und nach entwickelt. Zunächst legten die Vizepräsident:innen ihren Fokus jeweils auf ihre Aufgabenbereiche, bevor sie im Laufe des Projekts u. a. durch die Einbindung in den Lenkungskreis und die gezielte Übertragung bestimmter Projektaufgaben mehr und mehr für das Gesamtprojekt einstanden.

Als abschließender Punkt soll noch ein Blick auf die weiteren Akteure im Projekt geworfen werden. Auch hier zeigten sich in bestimmten Situationen Konfliktkonstellationen zwischen den Akteuren, mit der Hochschulleitung oder dem Beratungsteam. Die **Vertreter:innen des Hochschulrats** waren während der gesamten Projektdauer sehr deutlich in ihrer Beschreibung und Bewertung der Situation. Auch aufgrund ihrer Kontakte in Wirtschaft und Politik wurden immer wieder wichtige Entscheidungen vorbereitend unterstützt und deren Auswirkungen prognostiziert. Im **Hochschulsenat** gab es zu Beginn des Projekts vor allem Zweifel am eingeschlagenen Weg der Hochschulleitung, das strukturelle Defizit mit Unterstützung exter-

ner Berater:innen beheben zu wollen. Um den Hochschulsenat für den gemeinsamen Weg gewinnen zu können, wurden gerade in dieser Phase in enger Abstimmung zwischen Hochschulleitung, Vertreter:innen des Hochschulsenats und dem Beratungsteam die methodischen Schritte des Projekts erörtert, punktuell angepasst und um ein paralleles Strategiprojekt erweitert. Die **Dekan:innen** spielten ebenso eine wichtige Rolle, die sich im Verlaufe des Projekts deutlich verändert hat. Während gerade zu Beginn vor allem mikropolitische Aspekte zwischen Dekan:innen und der Hochschulleitung den Diskurs dominierten, wandelte sich dieser vor allem im Rahmen der Lenkungsreissitzungen in einen zielorientierten Austausch. Vor allem im Anschluss an die Analysephase und mit Beginn der Workshops zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung entstand ein Zusammenhalt zwischen den Akteuren.

⁷ Hochschulleitung steht synonym mit der Bezeichnung Präsidium oder Rektorat. Dies gilt ebenso für die Bezeichnung Präsident:in und Rektor:in, Kanzler:in und Vizepräsident:in für Haushalt und Personal sowie Vizepräsident:in und Prorektor:in.

5 Fazit und Ausblick

Die Konsolidierung von Hochschulhaushalten gewinnt vor dem Hintergrund von Einsparrunden im Wissenschaftsbereich zunehmend größere Bedeutung, sodass geringere Hochschulbudgets in Zukunft eher die Normalität als die Ausnahme bilden. Hochschulleitungen werden damit in den nächsten Jahren vor der Frage stehen, wie mit solchen Kürzungen im Haushalt umzugehen ist. Anders als Budgetkürzungen nach dem Rasenmäherprinzip, bietet eine kriterienbasierte Analyse und Umsetzung die Möglichkeit nicht gerechtfertigte Ausstattungsunterschiede aus zurückliegenden Zeiten zu berücksichtigen und im Rahmen einer Ist-Analyse Leistungskriterien in Studium und Lehre, Forschung und Transfer zu identifizieren. Vor diesem Hintergrund bietet sich ein hybrider Beratungsansatz an. Dieser besteht aus einem iterativen Zusammenspiel von quantitativen Datenanalysen und der Entwicklung von Kennzahlssystemen, kommunikativen Elementen des Change-Managements bei Anwendung von Methoden und Instrumenten der systemischen Beratung. Gleichzeitig berücksichtigt dieser Ansatz spezifische Leistungs- und Erfolgskriterien der Fachbereiche und der administrativen Organisationseinheiten bei der künftigen Allokation der Finanzmittel.

Im Zentrum von Konsolidierungsprozessen stehen auch stets strategische Überlegungen zur Weiterentwicklung des Profils der Hochschule. Im besten Fall liegt eine gemeinsam entwickelte Strategie der Hochschule vor, die klare inhaltliche Schwerpunkte und strukturelle Überlegungen aufweist. Sollte dies nicht der Fall sein, ist im Vorfeld der Konsolidierung oder mindestens parallel dazu eine strategische Ausrichtung vorzunehmen. Diese sollte explizit Aspekte aufzeigen, an denen sich die Konsolidierung orientieren kann und den zentralen Fokus einer künftigen Mittelallokation bilden. Zugleich bieten Phasen der Konsolidierung die Möglichkeit lange aufgeschobene unpopuläre Strukturentscheidungen umzusetzen und diesbezüglich zu sinnvollen Anpassungen zu kommen. Allerdings – und dies muss den Akteuren in den Wissenschaftsministerien bewusst sein – ein substanzieller und nachhaltig wirksamer Teil der Einsparungen benötigt Zeit und führt zu tiefen Eingriffen in

die Organisation sowie die Strukturen von Studium, Lehre und Forschung. Quick Wins sind nur begrenzt möglich und langfristig wenig hilfreich.

Literaturverzeichnis

- Arnold, A. (2024, 18. Juni). *Grünen-Fraktion warnt vor Personalabbau an Hochschulen*. Die Zeit. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/news/2024-06/18/gruenen-fraktion-warnt-vor-personalabbau-an-hochschulen>.
- Ballaschk, M., Murašov, E. & Warnecke, T. (2024, 20. November). *Überrumpelt in der Wissenschaft: Berlins Unis rätseln, wie es mit den Kürzungen weitergehen soll*. Tagesspiegel. Verfügbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/wissen/ueberrumpelt-in-der-wissenschaft-berlins-unis-ratseln-wie-es-mit-den-kuerzungen-weitergehen-soll-12737978.html>.
- Burk, M. & Hetze, P. (2024). *Hochschulbarometer. Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitungen*. Ausgabe 2024. Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung.
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2023). *Wintersemester 2023/2024: Studierendenzahl weiter rückläufig*. Pressemitteilung Nr. 455 vom 28. November 2023. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/11/PD23_455_21.html.
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025). *Wintersemester 2025/2026: 0,4 % mehr Studierende als im Vorjahr*. Pressemitteilung Nr. 426 vom 28. November 2025. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/11/PD25_426_21.html.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 11. Auflage.
- Hachmeister, C.-D. & Hüscher, M. (2023). *CHECK – Entwicklung der Studienanfänger*innen in Deutschland*. CHE: April 2023.
- Hoffmann, T. (2022). „Globale Minderausgaben“ bedeuten Kürzungen an den Thüringer Hochschulen. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Thüringen. Verfügbar unter: <https://www.gew-thueringen.de/aktuelles/detailseite/globale-minderausgaben-bedeuten-kuerzungen-an-den-thueringer-hochschulen>.
- Lademann, Christian (2026, 01. März). *Stellen und Studienfächer fallen weg - wie die Unis sparen*. Süddeutsche Zeitung. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/bildung/hochschulpakt-stellen-und-studienfaecher-fallen-weg-wie-die-unis-sparen-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-260301-930-751100>.
- Kehrer, Andreas (2026). *Pläne der Landesregierung setzen Hochschulen finanziell unter Druck*. MDR aktuell. MDR. Verfügbar unter: <https://www.mdr.de/nachrichten/thueringen/hochschulen-finanzen-sparen-gesetz-100.html>.
- Lies, T. M. (2021). *Sparen vor der Wahl*. Deutschlandfunk Kultur. <https://www.deutschlandfunkkultur.de/uni-halle-sparen-vor-der-wahl-100.html>.
- Lipset, S. M. & Rokkan, S. (1967). *Party Systems and Voter Alignments. Cross-National Perspectives*. Free Press, New York 1967.
- Möller, B., Nixdorf, K., Zeitlhöfner, I., Bittl, F., Binnewies, K., Wöhning, C. (2026). *Personalsituation und -gewinnung in der Verwaltung an deutschen Hochschulen. Ergebnisse eines Online-Surveys*. HIS-HE: Fokus, April 2026. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE). <https://his-he.de/publikation/personalsituation-und-gewinnung-in-der-verwaltung-an-deutschen-hochschulen/>.

Retzlaff, S. (2021, 11. Juni). *Kaum ist Krise, schon wird gekürzt*. nd Journalismus von Links. Verfügbar unter: <https://www.nd-aktuell.de/artikel/1153145.kuerzungen-an-hochschulen-kaum-ist-krise-schon-wird-gekuerzt.html>.

Schmoll, H. (2021, 01. April). Zwischen Abrissbirne und Exzellenzwettbewerb. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 77, S. 7.

Schwarte, M. (2024). „Die Einsparmaßnahmen werden alle Bereiche der Universität betreffen müssen“. Newsportal Universität Münster. Verfügbar unter: https://www.uni-muenster.de/news/view.php?cmdid=13855&wt_zmc=nl.int.zonau-dev.112331552451_448814687864.nl_ref.

Vallbracht, C. (2024). Geldnot an Hochschulen führt zu Entfall von Stellen. *Forschung & Lehre*. Verfügbar unter <https://www.forschung-und-lehre.de/politik/geldnot-an-hochschulen-fuehrt-zu-entfall-von-stellen-6259>.

Weisskopf, M. (2024, 16. Dezember) *Hochschulfinanzen: Die Zukunft wird aufgebraucht*. Table Briefings. Research Table. Verfügbar unter https://table.media/research/analyse/hochschulfinanzen-die-zukunft-wird-aufgebraucht/?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=research_linkedin_organic_9op&utm_content=analyse_hochschulfinanzen_spardruck.

Wiarda, J. M. (2020, 23. November). „Brüning oder Keynes?“ Der Wiarda-Blog. Verfügbar unter: <https://www.jmwiarda.de/2020/11/23/br%C3%BCning-oder-keynes/>.

Wiarda, J. M. (2022, 20. November). *Was machen eigentlich die Länder?* Der Wiarda-Blog <https://www.jmwiarda.de/2022/11/22/was-machen-eigentlich-die-l%C3%A4nder/>.

Wiarda, J. M. (2024, 06. Januar). *Die Sache mit den 200 Millionen*. Der Wiarda-Blog. Verfügbar unter: <https://www.jmwiarda.de/2024/01/06/die-sache-mit-den-200-millionen/>.

Wissenschaftsrat (2022). Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre; Köln. <https://doi.org/10.57674/q1f4-g978>.

Alle Links wurden letztmalig geprüft am 10. August 2026.