

Auszug aus

# Denkschrift 2019

zur Haushalts- und Wirtschaftsführung  
des Landes Baden-Württemberg

Beitrag Nr. 23

Duale Hochschule Baden-Württemberg



**Baden-Württemberg**

RECHNUNGSHOF

## **Duale Hochschule Baden-Württemberg (Kapitel 1468)**

**Die Duale Hochschule Baden-Württemberg sollte die im Jahr 2009 begonnene Zentralisierung von Steuerungs- und Verwaltungsaufgaben konsequent weiterführen. Durch die Ausschöpfung von Effizienzreserven in der Verwaltung und eine längst fällige Neuorganisation würden sich Einsparungen in Millionenhöhe erzielen lassen. Im Haushaltsvollzug und bei der Anwendung der Lehrverpflichtungsverordnung ist das geltende Recht einzuhalten.**

### **1 Ausgangslage**

Das Land Baden-Württemberg errichtete in den Siebzigerjahren in enger Kooperation mit der Industrie und mittelständischen Unternehmen die Berufsakademie Baden-Württemberg. Sie bietet qualifizierten Abiturienten ein 3-jähriges duales Studium an, in dem sich in dreimonatlichem Rhythmus Theorie- und Praxisphasen abwechseln. Die Studierenden sind während des gesamten Studiums vertraglich an ein Ausbildungsunternehmen (Dualer Partner) gebunden, das für die praktischen Studienphasen verantwortlich ist. Die Lehre wird während der Theoriephasen zu etwa 40 Prozent von hauptamtlichen Professoren wahrgenommen, 60 Prozent des Lehrangebots werden von Lehrbeauftragten gestaltet, die zu einem beträchtlichen Teil aus den Partnerunternehmen kommen. In den ersten Jahrzehnten der Berufsakademie schlossen die Studierenden ihr duales Studium mit einer Diplomprüfung ab. Im Zuge des Bologna-Prozesses wandelten sich die Diplomstudiengänge zu Bachelorstudiengängen.

Die Berufsakademie Baden-Württemberg gliederte sich in mehrere vergleichsweise selbstständige Studienakademien, die jeweils von einem Rektor und einem Verwaltungsdirektor geleitet wurden. Aufgrund einer Entscheidung des Gesetzgebers wurde die Berufsakademie im Jahr 2009 zur Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) umgewandelt, an deren Spitze seither ein Präsident, ein Vizepräsident, ein Kanzler und zwei weitere Präsidiumsmitglieder stehen. Die Aufsicht über das Präsidium führt ein Aufsichtsrat, in dem auch die dualen Partnerunternehmen maßgeblich vertreten sind. Der Vorsitz im Aufsichtsrat wechselt jährlich und wird derzeit von der Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst wahrgenommen. Wie alle Hochschulen des Landes ist die DHBW zugleich Körperschaft des öffentlichen Rechts und Einrichtung des Landes.

Die Zahl der Studierenden ist seit der Gründung der Berufsakademie kontinuierlich gestiegen, nach der Umwandlung zur DHBW hat sich die Studierendenzahl noch einmal um 50 Prozent erhöht; heute sind mehr als 34.000 Studierende an der DHBW eingeschrieben. Sie verteilen sich auf 39 Studiengänge in den Fachbereichen Wirtschaft, Technik und Sozialwesen. Die Zahl der Studierenden wird nicht allein von der Kapazität der DHBW bestimmt, sondern ergibt sich aus der Summe der von den Dualen Partnern zur Verfügung gestellten Ausbildungsplätze. Gemessen an der Studierendenzahl ist die DHBW die größte Hochschule in Baden-Württemberg.

Die DHBW verfügt heute über neun Studienakademien in Stuttgart mit Außenstelle Horb, Mannheim, Mosbach mit Außenstelle Bad Mergentheim, Ravensburg mit Außenstelle Friedrichshafen, Karlsruhe, Villingen-Schwenningen, Heidenheim, Lörrach und Heilbronn. Dazu kommt das Center for Advanced Studies am Standort Heilbronn. Sitz des Präsidiums ist Stuttgart.

An den Studienakademien beschäftigt die DHBW 1.938 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2017), davon sind 722 als hauptamtliche Professoren in der Lehre tätig. Hinzu kommen 68 Beschäftigte beim Präsidium.

Die Finanzierung der DHBW erfolgt aus verschiedenen Quellen: Neben den mit Landesmitteln aus Kapitel 1468 des Staatshaushaltsplans finanzierten Ausgaben von 96,6 Mio. Euro (2017) erhält die DHBW aus Kapitel 1403 Mittel aus dem Ausbauprogramm Hochschule 2012 (2017 rund 57 Mio. Euro) sowie Mietzuschüsse des Landes in Höhe von 13,4 Mio. Euro. Ihre Forschungsaktivitäten finanziert die DHBW überwiegend aus eingeworbenen Drittmitteln (zuletzt 6,6 Mio. Euro) und in geringem Umfang aus dafür bestimmten Fördermitteln des Landes. Die seit wenigen Jahren im Aufbau befindlichen Masterstudiengänge am Center for Advanced Studies in Heilbronn werden derzeit vollständig aus den Zuwendungen einer privaten Stiftung und Gebühreneinnahmen finanziert. Auch einige Bachelorstudiengänge werden aus privaten Stiftungsgeldern und aus Mitteln des Bundes mitfinanziert. Aus den Landesmitteln (167 Mio. Euro) sowie Drittmitteln und Gebühreneinnahmen (zusammen 27 Mio. Euro) bestritt die DHBW 2017 ihre Ausgaben von 189,7 Mio. Euro. Aus nicht verbrauchten Mitteln hatte die DHBW bis zum Jahresende 2017 Ausgabereste von 45,9 Mio. Euro und Ende 2018 53,6 Mio. Euro gebildet.

In mehreren Prüfungen hat der Rechnungshof die Finanzierung der DHBW, ihre Haushalts- und Wirtschaftsführung, die Wahrnehmung der Lehre, die Nebentätigkeiten der Professoren und die Organisation der Verwaltung im Präsidium und bei den Studienakademien geprüft.

## **2 Prüfungsergebnisse**

Die DHBW kann auf eine erfolgreiche 45-jährige Geschichte zurückblicken. Die Nachfrage der Studierenden und der Unternehmen nach Studienplätzen bewegt sich auf einem unverändert hohen Niveau.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren der DHBW sind:

- Theorie und Praxis sind im dualen Studium optimal verzahnt.
- Lehrbeauftragte aus der Berufspraxis sorgen für ein hohes Maß an berufsorientierter Lehre.
- Die DHBW erweist sich bei der Entwicklung neuer Studiengänge als flexibel und nachfrageorientiert.
- Durch die dezentrale Struktur der Studienakademien ergibt sich in den meisten Fällen eine räumliche Nähe zu den Partnerunternehmen der jeweiligen Region.

- Die stringente Organisation des Studiums in 3-jährigen Kursen und die vertragliche Bindung an das Ausbildungsunternehmen führen zu einer bemerkenswert hohen Studienerfolgsquote.

Die Qualität des Studiums wird dadurch belegt, dass nach Erhebungen der DHBW mehr als 80 Prozent der Absolventen unmittelbar nach Beendigung des Studiums einen Arbeitsplatz in ihrem Unternehmen oder einem anderen Unternehmen der Branche bekommen. Die Mehrzahl der übrigen Absolventen strebt ein weiterführendes Studium an einer anderen Hochschule mit dem Ziel Master oder Promotion an.

## **2.1 Verbesserungspotenziale in der Lehre**

Bei der Anwendung der Lehrverpflichtungsverordnung ergaben sich bei den hauptamtlichen Professoren in einigen Fällen Mängel, die zu einer vermeidbaren Minderleistung führten. So musste der Rechnungshof beanstanden, dass in Einzelfällen Deputatsermäßigungen ohne Rechtsgrundlage erteilt wurden, die individuelle Einhaltung der Lehrverpflichtung nicht ordnungsgemäß dokumentiert und überprüft wurde und Deputatsuntererfüllungen nicht wie vorgeschrieben innerhalb von drei Jahren ausgeglichen wurden.

Der Rechnungshof hält die Bemessung der Lehrverpflichtung anhand eines Jahresdeputats von 576 Stunden für sachgerecht und angemessen. Die für die Tätigkeit als Studiengangsleiter vorgesehenen Ermäßigungen von bis zu 288 Jahreslehrveranstaltungsstunden erscheinen hingegen als zu großzügig und sollten vom Wissenschaftsministerium überprüft werden. Dies gilt erst recht dann, wenn die Studiengangsleiter durch den Einsatz von Verwaltungsmitarbeitern (Studiengangsmanager) entlastet werden. In diesem Fall müssen die Personalkosten der Studiengangsmanager durch Deputatserhöhungen bei den Studiengangsleitern kompensiert werden.

Kleinere Mängel zeigten sich bei der Erteilung und Abrechnung von Lehraufträgen. Der Rechnungshof hat die DHBW darauf hingewiesen, dass sich Lehraufträge mit regelmäßig mehr als acht Wochenstunden im Hinblick auf die damit verbundenen arbeitsrechtlichen Risiken verbieten. Außerdem ist in einzelnen Fällen mehr Sorgfalt bei der Abrechnung der Lehraufträge geboten.

Ein Einsparpotenzial sieht der Rechnungshof in der Möglichkeit, Kurse mit unterdurchschnittlicher Teilnehmerzahl, die an verschiedenen Standorten angeboten werden, an einer Studienakademie zu konzentrieren. Grundsätzlich gilt, dass eine durchschnittliche Teilnehmerzahl von 30 Studierenden je Kurs (heute 28,6) weder zu Qualitätseinbußen in der Lehre führen noch die Infrastruktur überfordern würde.

## **2.2 Mängel in der Haushalts- und Wirtschaftsführung**

Bei der Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung ergab sich, dass die Ablauforganisation in den letzten drei Jahren deutlich verbessert werden konnte. Verbesserungspotenziale bestehen jedoch nach wie vor bei der Steuerung des Haushaltsvollzugs (einschließlich Controlling), bei Beschaffungen und Vergaben sowie in der Personalwirtschaft. Der Rechnungshof

hat im Zuge seiner Prüfung u. a. Fehler bei der Befristung von Arbeitsverhältnissen, fehlende Tätigkeitsbeschreibungen bei Tarifangestellten, eine unzureichende Stellenbesetzungsübersicht, zwei rechtswidrig gewährte Zulagen und Fehler bei der Erfassung und Berechnung der Arbeitszeiten beanstandet.

Mehr Haushaltsdisziplin und Sparsamkeit ist bei den Ausgaben für Kommunikation und interne Repräsentation geboten. Schwerwiegende Haushaltsverstöße gab es u. a. bei der Feier des 40-jährigen Jubiläums im Jahr 2014 und bei Absolventenverabschiedungen am Standort Stuttgart. Beanstandet hat der Rechnungshof auch, dass an einem Standort ein Mitarbeiter der DHBW Aufgaben des Fördervereins ohne entsprechenden Kostenersatz wahrgenommen hat.

Deutliche Verbesserungspotenziale ergeben sich noch bei der gebotenen Vereinheitlichung von Strukturen und Abläufen an den einzelnen Studienakademien, im Personalbereich insbesondere bei der teilweise unterschiedlichen Eingruppierung gleichartiger Tätigkeiten an den einzelnen Standorten.

Als unverhältnismäßig aufwendig erwies sich die Bewirtschaftung der vom Land aus Kapitel 1499 gewährten Forschungsfördermittel in Höhe von 400.000 Euro jährlich. Dieser Beitrag des Landes zur Forschungsförderung sollte künftig entweder in die Grundfinanzierung integriert oder aber pauschal ohne Verpflichtung zur Einzelabrechnung der Forschungsprojekte gewährt werden.

### **2.3 Ergebnisse der Organisationsuntersuchung**

Der Rechnungshof hat die Organisation der Verwaltung im Präsidium und an den neun Studienakademien überprüft. Grundlage war eine Befragung aller mit Verwaltungstätigkeiten befassten Mitarbeiter der DHBW. Erhoben wurde insbesondere, welche Aufgaben die einzelnen Mitarbeiter wahrnehmen und welche Zeitanteile auf die einzelnen Aufgaben entfallen.

Diese Prüfung ergab, dass die Effizienz der Aufgabenerfüllung zwischen den einzelnen Standorten differiert. In den meisten Aufgabenbereichen erwies sich die Studienakademie Karlsruhe als besonders effizient organisiert. Die meisten Verbesserungspotenziale zeigten sich bei der Studienakademie in Mannheim. Der Rechnungshof hat die an den einzelnen Standorten festgestellten Effizienzreserven bestimmt und daraus in der Summe ein Verbesserungspotenzial von mehr als 40 Vollzeitäquivalenten ermittelt. Bei konsequenter Nutzung dieser Effizienzreserven ließe sich bei gegebener Struktur ein Einsparpotenzial von rund 4 Mio. Euro realisieren. Bemerkenswert ist, dass die im Rahmen dieser Prüfung gebildeten Leistungskennzahlen in nahezu allen Bereichen hinter den vom Rechnungshof kürzlich erhobenen Kennzahlen bei vier Universitätsverwaltungen zurückbleiben.

Weiterhin zeigte sich bei der Prüfung, dass die Verteilung der Aufgaben zwischen dem Präsidium und den Studienakademien in manchen Bereichen unklar, in anderen Bereichen nicht optimal ist. Doppelzuständigkeiten des Präsidiums und der dezentralen Verwaltungen einerseits und negative Kompetenzkonflikte andererseits behindern noch immer eine effiziente Aufgabenerfüllung. Diese wird auch dadurch erschwert, dass die örtlichen Verwaltungen ihrem jeweiligen Verwaltungsdirektor und Rektor unterstellt sind, die

jeweils spezielle eigene Prämissen bei der Aufgabenerfüllung setzen. Aus der Sicht des Rechnungshofs sind die Verwaltungsdirektoren an den einzelnen Standorten nicht mehr erforderlich. Die Führungsaufgaben der Rektoren der Studienakademien sollten sich künftig auf Fragen von Studium und Lehre und der Zusammenarbeit mit den regionalen Partnerunternehmen beschränken.

Der Rechnungshof hält den mit der Gründung der DHBW im Jahr 2009 begonnenen Veränderungsprozess, der zu einer stärkeren Konzentration von Aufgaben beim Präsidium und einer Entlastung der Studienakademien führen soll, für prinzipiell zielführend. Allerdings muss der Aufgabenabbau bei den Studienakademien dort zu spürbaren Personaleinsparungen führen. Bei der Ausstattung des Präsidiums muss darauf geachtet werden, dass dort keine Personalüberhänge entstehen.

## **2.4 Finanzierung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg**

In dem vom Rechnungshof geprüften Zeitraum erwies sich die Finanzierung der DHBW mehr als bedarfsgerecht. So konnte die DHBW sogar Ausgabe-  
reste bilden, indem sie aus zahlreichen unbesetzten Professoren- und Verwaltungsstellen in beträchtlichem Umfang Mittel schöpfen und die zur Verfügung stehenden Ausgabeansätze deutlich unterschreiten konnte. In einzelnen Jahren verführte diese gute Finanzausstattung die handelnden Personen sogar zu einem unangemessen großzügigen Ausgabeverhalten.

Als hinderlich bei der sachgerechten Bemessung der Landeszuschüsse erwies sich das unübersichtliche Nebeneinander der verschiedenen Haushaltsansätze. Die Zusammenfassung der Zuschüsse des Landes in einem Haushaltskapitel würde die sachgerechte Planung und den ordnungsgemäßen Vollzug des Haushalts der DHBW erleichtern und mehr Transparenz schaffen.

Unnötig ausdifferenziert ist auch die Bemessung des Finanzbedarfs für die laut Hochschulfinanzierungsvertrag maximal finanzierten 415 Studienanfängerkurse der DHBW. Während im Bereich der Grundfinanzierung ein Finanzbedarf je Kurs von 412.000 Euro festgesetzt wurde, unterstützte das Ausbauprogramm Hochschule 2012 die damit geschaffenen zusätzlichen Kurse jeweils nur mit 299.000 Euro. Wieder andere Zahlen liegen der Finanzierung der drittmittelfinanzierten Kurse zugrunde. Der Rechnungshof hält es für erforderlich, den Finanzbedarf je Kurs (inklusive Overhead) einheitlich zu bemessen und diesen Bedarf der künftigen Finanzierung durch das Land zugrunde zu legen. Eine Finanzierung aus Sondertöpfen des Zentralkapitels 1403 ist weder erforderlich noch geboten.

## **3 Empfehlungen**

### **3.1 Organisation der Lehre**

Der Rechnungshof hält das von der DHBW von Anfang an praktizierte Modell, bis zu 50 Prozent der Lehre durch Professoren und weitere 50 Prozent der Lehre durch Lehrbeauftragte erbringen zu lassen, für gelungen. Einer-

seits sichert dieses Modell den Praxisbezug, die Aktualität und die Flexibilität des Lehrangebots und begrenzt andererseits den Ressourcenverbrauch.

Zur weiteren Verbesserung der Lehre empfiehlt der Rechnungshof,

- den Anteil der von Lehrbeauftragten geleisteten Lehre möglichst nicht unter 50 Prozent des Lehrangebots zu reduzieren;
- bei der professoralen Lehre die Lehrverpflichtungsverordnung einzuhalten, insbesondere Deputatsermäßigungen nur in dem dort vorgesehenen Rahmen zu gewähren und die individuelle Lehrverpflichtung für jedes Studienjahr zuverlässig zu dokumentieren und zu überwachen;
- zur Entlastung der Studiengangsleiter immer dann Studiengangsmanager einzusetzen, wenn deren Kosten durch eine entsprechende Erhöhung des Lehrdeputats der Studiengangsleiter vollständig gegenfinanziert werden.

Das Wissenschaftsministerium sollte überprüfen, ob das reduzierte Deputat der Studiengangsleiter generell erhöht werden sollte.

### **3.2 Haushalts- und Wirtschaftsführung**

Der Rechnungshof empfiehlt,

- die festgestellten Mängel bei der Steuerung des Haushaltsvollzugs, bei der Personalverwaltung, im Vergabewesen und bei der Bewirtschaftung von Drittmitteln zu beheben;
- mit den Haushaltsmitteln sparsamer als in der Vergangenheit umzugehen, dies gilt insbesondere bei Ausgaben für Öffentlichkeitsarbeit und für innere Repräsentation und
- die für die Steuerung einer Hochschule dieser Größe und Struktur (neun Studienakademien) erforderlichen Kennzahlen zu bilden und zu nutzen.

### **3.3 Organisation der Verwaltung**

Der Rechnungshof empfiehlt, die Verwaltung der DHBW zu reorganisieren und dabei den 2009 begonnenen Kurs der zentralen Steuerung durch das Präsidium konsequent weiterzuführen und durch entsprechende organisatorische Maßnahmen umzusetzen. Ziel ist dabei, die Qualität der Verwaltung zu verbessern und zugleich den Verwaltungsaufwand zu reduzieren.

Der Rechnungshof schlägt vor, beim Präsidium der DHBW

- jeweils eine Abteilung für Hochschulentwicklung und Kommunikation, für Forschung und Grundsatzfragen der Lehre, für Haushalt, für Personal und für Organisation mit Innerem Dienst sowie drei Stabsstellen für Controlling, für Rechtsfragen (Justizariat) und für Interne Revision einzurichten.

Für die Verwaltung bei den einzelnen Studienakademien schlägt der Rechnungshof vor,

- jeweils drei Sachgebiete für Haushalt, für Personal und für Organisation einzurichten, die unmittelbar den entsprechenden Abteilungen des Präsi-

diums unterstellt sind und nicht den Weisungen des örtlichen Rektors unterliegen;

- jeweils ein Sachgebiet für Studium und Lehre einzurichten, das dem Rektor der Studienakademie unterstellt ist, sowie
- dem Rektor einen Mitarbeiter insbesondere für lokale Kommunikation beizuordnen.

Die Stellen der Verwaltungsdirektoren an den Studienakademien sind künftig entbehrlich und einzusparen.

### **3.4 Künftige Finanzierung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg**

Der Rechnungshof empfiehlt, die Zuschüsse des Landes an die DHBW ab 2021 ausschließlich im Kapitel 1468 (DHBW) zu etatisieren. Bei der Bemessung der Landeszuschüsse sind folgende Einsparpotenziale zu berücksichtigen:

Stellen, insbesondere im Verwaltungsbereich, die seit längerer Zeit unbesetzt sind, sind im Stellenplan zu streichen. Damit entfällt die Möglichkeit, aus diesen Stellen Mittel zu schöpfen (2016 rund 4,5 Mio. Euro).

Die vom Rechnungshof bei der Organisationsuntersuchung bei heutiger Struktur festgestellte Effizienzreserve von mehr als 40 Vollzeitäquivalenten ist umzusetzen. Dies entspricht einem Personalkostenvolumen von rund 4 Mio. Euro.

Durch die vom Rechnungshof vorgeschlagene Neuorganisation entfallen an jeder Studienakademie Verwaltungsstellen. Soweit diese nicht zur Verstärkung des Präsidiums benötigt werden, können sie im Stellenplan gestrichen werden. Allein der Wegfall der neun Stellen der Verwaltungsdirektoren ergibt eine Personalkosteneinsparung von jährlich 1 Mio. Euro.

Durch die Begrenzung der Zahl der vom Land finanzierten Anfängerkurse auf 400 können direkte Kosten eingespart werden. Wenn die Zahl der durchschnittlichen Kursteilnehmer gleichzeitig auf 30 erhöht wird, ergibt sich eine höhere Studienanfängerkapazität von insgesamt 12.000 Studienanfängerplätzen. Kurse mit geringer Teilnehmerzahl, die an verschiedenen Standorten angeboten werden, sollten zusammengefasst werden.

Durch einen realistischeren Ansatz der geplanten Einnahmen und Ausgaben wird vermieden, dass Ausgabereste entstehen, die mittelfristig zu überhöhten Ausgaben führen können.

Weitere Einsparpotenziale ergeben sich aus einem maßvollen Umgang mit den für Öffentlichkeitsarbeit und innere Repräsentation vorgesehenen Mitteln.

Unter Berücksichtigung dieser Einsparpotenziale ergibt sich ein Finanzbedarf von 410.000 Euro je Kurs. Insgesamt stünden der DHBW damit ab 2021 jährlich aus Landesmitteln 164 Mio. Euro für die Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung. Dieser Betrag ersetzt auch die bisher in Kapitel 1403 etatisierten Finanzierungselemente (insbesondere die Mittel des Ausbauprogramms, Mietzuschüsse und Qualitätssicherungsmittel).

Die der DHBW übertragenen Forschungsaufgaben sind überwiegend aus Drittmiteinnahmen zu finanzieren.

Das Lehrangebot für berufsbegleitende Masterstudiengänge wird nicht aus Landesmitteln, sondern aus Teilnehmergebühren und Zuwendungen Dritter kostendeckend finanziert. Möglich ist auch, weitere Studienanfängerkurse aus eingeworbenen Drittmitteln zu finanzieren. Soweit dabei Komplementärfinanzierungen durch das Land gefordert werden, müssen diese Mittel aus der oben genannten Grundfinanzierung erbracht werden.

#### **4 Stellungnahme des Ministeriums und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg**

##### **4.1 Wissenschaftsministerium**

Das Wissenschaftsministerium weist darauf hin, dass sich die Empfehlungen überwiegend an die DHBW richten und aufgrund der Hochschulautonomie zum Großteil in den Verantwortungsbereich der Hochschulleitung fallen. Die Einflussmöglichkeiten des Wissenschaftsministeriums seien insoweit auf die Aufsichtsfunktion beschränkt. Das Ministerium sehe die angesprochenen Defizite in Struktur und Organisation der DHBW mit Sorge und werde deren Weiterentwicklung in den Fokus nehmen. Soweit das Ministerium unmittelbar betroffen ist, werde es die Empfehlungen prüfen und intensiv mit der DHBW diskutieren.

Die DHBW habe die Beanstandungen im Bereich Organisation der Lehre bestätigt. Das Präsidium der DHBW habe deutlich gemacht, dass es die zugrunde liegenden Sachverhalte aufarbeiten, festgestellte Mängel möglichst rasch beheben und künftig ein rechtskonformes Vorgehen sicherstellen werde. Das Ministerium werde sich über das Ergebnis berichten lassen und auf eine zeitnahe Aufarbeitung durch die Hochschule hinwirken. Es werde den Vorschlag aufgreifen, die Lehrstrukturen zu überprüfen und gegebenenfalls die Lehrverpflichtungsverordnung entsprechend anzupassen. Vor einer Entscheidung über die Empfehlungen zum Lehrumfang der Studiengangsleitungen werde es mit der DHBW zunächst die derzeitige Verwaltungsorganisation untersuchen. Gleiches gelte für die Erhöhung der durchschnittlichen Teilnehmerzahl von Kursen von 28,6 auf 30. Das Ministerium weist hierzu auf limitierende Faktoren für eine solche Erhöhung durch die Größe der verfügbaren Räume und durch notwendige Kursteilungen hin.

Das Ministerium werde, soweit möglich, auf eine Verbesserung beim Haushaltsvollzug achten. Es werde sich zudem regelmäßig über die erreichten Fortschritte bei der Vereinheitlichung der Abläufe an den einzelnen Studienakademien und im Personalbereich berichten lassen. Gleiches gelte für die Umsetzung der Empfehlungen des Rechnungshofs. Bezüglich der Forschungsförderlinie werde es zu gegebener Zeit die Alternativen prüfen. Das Ministerium stimme dem Rechnungshof zu, dass die Forschungsaufgaben der DHBW überwiegend aus Drittmiteinnahmen finanziert werden sollen.

Das Ministerium sei ebenfalls der Auffassung, dass die Struktur und Organisation von zentraler und dezentraler Verwaltung, insbesondere die Geschäftsverteilung bei dieser neuen Hochschulform, weiterentwickelt werden muss. Aus diesem Grund habe der Aufsichtsrat der DHBW bereits vor länge-

rer Zeit einen Organisationsentwicklungsprozess initiiert. Das Ministerium danke für den Vorschlag des Rechnungshofs zur Reorganisation der Verwaltung der DHBW und werde ihn in das Organisationsentwicklungsprojekt einbringen.

Im Rahmen des nächsten Hochschulfinanzungsvertrages strebe das Ministerium eine Vereinheitlichung der Etatisierung der Zuschüsse des Landes für die DHBW an. Kritisch sehe es im Hinblick auf die große Nachfrage nach dualen Studienplätzen die Begrenzung auf 400 Studienanfängerkurse, da dies ein flexibles, nachfrageorientiertes Studienangebot einschränke, einen der Erfolgsfaktoren der DHBW. Dies gelte auch für eine Zusammenfassung von Kursen mit geringer Teilnehmerzahl, die an mehreren Standorten angeboten werden. Denn es sei gerade das Spezifikum der DHBW, regionale Bedarfe der Dualen Partner vor Ort abzudecken. Aufgrund der bisherigen Ausgestaltung der Kursfinanzierung bei der DHBW werde es zunächst prüfen, ob die vorgeschlagene einheitliche Kursfinanzierung von 410.000 Euro je Kurs tatsächlich eine auskömmliche Finanzierung darstellt. Auch könnten die Empfehlungen des Rechnungshofs zu den Stelleneinsparungen erst nach eingehender Prüfung unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Organisationsentwicklungsprojekts bewertet werden.

#### **4.2 Stellungnahme der Dualen Hochschule Baden-Württemberg**

Das Präsidium der DHBW teilt mit, dass die Feststellungen des Rechnungshofs grundsätzlich anerkannt werden, und sagt zu, die ausgesprochenen Empfehlungen bei der weiteren Umsetzung zu berücksichtigen. Ausdrücklich begrüßt die DHBW die Ausführungen des Rechnungshofs, wonach der finanzielle Beitrag des Landes zur Forschung in die Grundfinanzierung integriert werden solle. Gleiches gelte für die Empfehlung, den Finanzbedarf von allen genehmigten Kurssäulen (inklusive Overhead) einheitlich nach der Grundlast zu bemessen und künftig keine differenzierte Finanzierung der einzelnen Kurssäulen vorzunehmen. Die DHBW stimmt der These des Rechnungshofs zu, die Ressourcen der DHBW seien nicht durchgängig optimal eingesetzt und die Strukturen nicht hinreichend effizient. Sie verweist allerdings darauf, dass die bisherigen dezentralen Strukturen den Vorgaben des Landeshochschulgesetzes entsprächen (§§ 16 Absatz 8, 27a Absatz 8, 27b Absatz 2 Nr. 6 LHG). Unabhängig von der rechtlichen Beurteilung teilt die DHBW die Sichtweise des Rechnungshofs, dass ein effizienteres Zusammenspiel der Verwaltung des Präsidiums und der Verwaltungen der Studienakademien erforderlich ist. Dies gelte besonders für die Durchgriffsrechte des Kanzlers und die klaren Kommunikationsstrukturen gegenüber dem Präsidium.

Die DHBW werde in der weiteren Umsetzung des eigenen Organisationsentwicklungsprojektes prüfen, wie die Empfehlungen des Rechnungshofs umgesetzt werden können, und sich hinsichtlich der aufgeworfenen Rechtsfragen mit dem Wissenschaftsministerium abstimmen.

Das Präsidium der DHBW bestreitet das vom Rechnungshof ermittelte Einsparpotenzial von mehr als 40 Vollzeitäquivalenten. Dies gelte insbesondere vor dem Hintergrund, dass die DHBW mittelfristig eine hauptamtliche Lehre von (mindestens) 50 Prozent sicherstellen müsse.

Die Schaffung der Stellen für Studiengangsmanager werde erst durch einen zentralen Stellenpool möglich, in den die derzeit nicht besetzten Stellen eingebracht werden. Durch die Einsetzung von Studiengangsmanagern könnte mittelfristig auch die historisch gewachsene und sehr inhomogene Stellenausstattung der Studienakademien effizienter gestaltet und (bedarfsgerecht) ausgeglichen werden.

Weiterhin wendet sich die DHBW gegen die Auffassung des Rechnungshofs, Kurse mit unterdurchschnittlicher Teilnehmerzahl an einer Studienakademie zu konzentrieren sowie die durchschnittliche Kursgröße von 28,6 auf 30 Studierende zu erhöhen. Die realen Kursgrößen orientierten sich einerseits an konkreten regionalen und fachlichen Qualifikationsbedarfen der Dualen Partner und andererseits an den Kapazitäten der Studienakademien. Größere Kursgrößen würden die Attraktivität und Qualität des dualen Studiums erheblich beeinträchtigen und das Kleingruppenprinzip als Basis des besonderen Erfolgs der DHBW gefährden. Die vom Rechnungshof vorgeschlagene Reduktion der Zahl der Anfängerkurse würde zulasten besonderer Angebote gehen, die vor Ort benötigt werden und zum Teil bundesweit einmalig seien. Angesichts einer Gesamtauslastung von annähernd 100 Prozent der Kurse könne die DHBW den Vorschlag einer Reduzierung der Kurse nicht nachvollziehen. Eine Erhöhung des Kursteilers und eine Reduktion der Zahl der Kurse würden einen sofortigen Aufnahmestopp bei den Studienanfängern zur Folge haben.

## **5 Schlussbemerkung**

Der Rechnungshof weist darauf hin, dass bei 400 Studienanfängerkursen mit durchschnittlich 30 Teilnehmern mehr als 1500 neue Studienplätze entstehen könnten, ohne dass zusätzliche Ressourcen des Landes erforderlich würden. Vor diesem Hintergrund ist es für den Rechnungshof nicht nachvollziehbar, dass das Präsidium der DHBW mit einem sofortigen Aufnahmestopp für Studienanfänger droht.

Soweit die DHBW geltend macht, dass für die Beschäftigung von Studiengangsmanagern vorhandene Stellen umgewidmet werden müssten, steht dies nicht im Widerspruch zur Auffassung des Rechnungshofs. Entscheidend ist allerdings, dass diese Stellen durch eine Erhöhung des Deputats der auf diese Weise entlasteten Professoren vollständig gegenfinanziert werden. Unter dieser Voraussetzung können die vom Rechnungshof als Einsparpotenzial benannten Stellen in solche für Studiengangsmanager umgewandelt werden. Im Übrigen begrüßt der Rechnungshof, dass seine Feststellungen und Empfehlungen vom Präsidium der DHBW überwiegend geteilt werden.