

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Handbuch Hochschulmanagement

Herausgegeben von

Prof. Dr. Volker Breithecker

Steuerberater, Universität Duisburg-Essen,
Mercator School of Management

Prof. Dr. Joachim Prinz

Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management

Prof. Dr. Jens Radde

Steuerberater, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin

Dipl.-Kfm. Michael Strotkemper

Kanzler der FernUniversität in Hagen

Mit Beiträgen von den Herausgebern und

**Prof. Dr. Sabrina Backs · Cedric Bardowieck · Dr. Josef Baumüller
Matthias Berger · Dr. Max Briesemeister · Dr. Hauke Buermann
Burcu Cimen Bakir · Prof. Dr. Alexander Dilger · Dr. Harald Gerhards
Dr. Heiko Geruschkat · Dr. Wanja von der Goltz · Dr. Michael Hundt
Heike Karolyi · Sara Khaffaf-Roenspieß · Dr. Lars Köller
Michael Korff · Anja Lhotak · Wolfgang Mülders · Ulrich Müller
Marie Neuhaus · Dr. Solveig Randhahn · Ulf Richter
Prof. Dr. Michaela Schaffhauser-Linzatti · Shaereh Shalchi
Dr. Sascha Slunder · Prof. Dr. Karina Sopp · Jörg Stahlmann
Sara Steenhuis · Dr. Stephan Stegt · Maha Steinfeld
Prof. Dr. Stefan Stürmer · Dr. Stefanie Trümper · Karla Ungi
Robin Weisner · Prof. Dr. Claudia de Witt · Prof. Dr. Frank Ziegele**

2., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<https://ESV.info/978-3-503-24283-2>

ISBN 978-3-503-24283-2 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-24284-9 (eBook)

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24284-9>

Alle Rechte vorbehalten

© 2026 Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin, info@ESVmedien.de, www.ESV.info

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist ausschließlich dem Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten. Der Verlag untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Druck: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Vorwort

Hochschulen haben es nicht leicht in einem immer stärker kommerzialisierten Umfeld. Hochschulen kosten Geld! Und während mit hohem Einsatz von sehr qualifiziertem Personal auf (betriebswirtschaftlich gesehen) großen Flächen ein angesehener akademischer Output namens „AbsolventInnen“ produziert wird, ist dieser Output nur schwer in Euro zu fassen. Sind Hochschulen also gesamtgesellschaftliche Verlustgeschäfte? Oder sind Hochschulen unverzichtbar bei sinkenden materiellen und steigender Bedeutung von immateriellen Ressourcen? Sind Hochschulen als „Almosenempfänger“ erpressbar – wie in einigen Teilen der Welt? Oder sind sie anerkannte Einrichtungen, die die – in der Bevölkerung zu sehr großen Teilen akzeptierten – zur Verfügung gestellten Gelder effizient einzusetzen haben?

Wir stehen als Herausgeber für die im letzten Satz beschriebene Hochschullandschaft, wissen allerdings auch, dass es einen Kampf gibt ums Geld (vgl. *Stahlmann/Strotkemper*, S. 143-172, oder *Bardowieck/Prinz*, S. 461-474), um exzellente Forschungsergebnisse, um die Verwertung von Patenten (vgl. *Berger/Schaffhauser-Linzatti*, S. 351-375, oder *Breithecker/Cimen Bakir*, S. 299-318) und um StartUps aus der Hochschule (vgl. *Backs/Buermann/Weisner*, S. 377-388), einen Kampf um sehr gute Studierende bei sinkenden Zugangszahlen (vgl. *Neuhaus/von der Goltz/Briesemeister*, S. 441-459), um hervorragendes Hochschulpersonal (vgl. *Dilger*, S. 321-325), gegen Coronafolgen oder um die Notwendigkeit der Digitalisierung (vgl. *Stürmer/Hundt*, S. 115-140), um einen gelungenen KI-Einsatz (vgl. *de Witt/Karolyi*, S. 403-416 oder *Dilger*, S. 391-401) bei gleichzeitiger Abwehr von Cyber-Kriminalität (vgl. *Köller/Korff/Gerhards/Mülders*, S. 91-113). Hochschulen müssen – wie Wirtschaftsunternehmen – gemanagt werden, nur mit der ökonomischen Besonderheit, dass der *Input Menschen*, die *Produktionsfaktoren* im Wesentlichen *Menschen* und auch der *Output Menschen* sind. Es bedarf daher eines besonderen und eines besonders guten Hochschulmanagements!

Für dieses Ziel steht dieses Handbuch, in dem 40 AutorInnen¹ mit Blickweisen von innerhalb und außerhalb von Hochschulen in 24 Beiträgen spezifische Managementthemen bearbeiten. Es handelt sich um die Zweitaufgabe des *Handbuchs Hochschulmanagement*, das allerdings mit der Erstauflage aus dem Jahr 2018 wenig gemeinsam hat. Lebte die Erstauflage noch stark von der in vielen Bundes-

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Handbuch – wenn nicht anders vermerkt – implizit oder explizit verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen alle Geschlechter; damit sind selbstverständlich alle Personen gleichberechtigt angesprochen.

Vorwort

ländern erfolgten Umstellung der Rechnungslegung von der Kameralistik zur Doppik und war deshalb rechnungslegungslastig, liegt in dieser Auflage der Fokus deutlich auf Managementthemen, nicht nur für Deutschland, sondern auch für Österreich.

Unser Dank geht an den Erich Schmidt Verlag, insbesondere an Frau *Christine Marx*, die unser *Hochschulengagement* stets positiv begleitet und damit für ein „Handbuch Hochschul-StartUps“ (Hrsg.: *Breithecker/Hanny-Busch*, Berlin 2023), „Handbuch Hochschulrechnungslegung“ (Hrsg.: *Breithecker/Radde/Strotkemper*, Zweitaufgabe Berlin 2025) und nun auch für diese vorliegende Zweitaufgabe vom „Handbuch Hochschulmanagement“ mit dem neuen Herausgeberkreis *Breithecker/Prinz/Radde/Strotkemper* gesorgt hat.

Wir hoffen, dass auch dieses Handbuch eine positive Aufnahme im zahlenmäßig relativ kleinen, sehr viel Geld benötigenden und zielgerichtet verbrauchendem, mit einer jeweils mehr als KMU-großen Mitarbeitendenzahl für viele Millionen Studierende verantwortlichen Kreis der Hochschulen findet.

Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge finden stets ein positives Gehör bei den Herausgebern!

Moers, Duisburg, Berlin und Hagen im April 2026

Volker Breithecker Joachim Prinz Jens Radde Michael Strotkemper

AutorInnenverzeichnis

- Backs, Sabrina*, Prof. Dr., Juniorprofessorin für Gründungsmanagement / Gender im Gründungsprozess an der Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Bielefeld
- Bardowieck, Cedric*, M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg
- Baumüller, Josef*, Dr., Universitätsassistent im Forschungsbereich Finanzwirtschaft und Controlling an der TU Wien
- Berger, Matthias*, M.Sc., Consultant bei New Venture Scouting, Wien
- Breithecker, Volker*, Prof. Dr., Steuerberater in Moers, Professor im Ruhestand an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg
- Briesemeister, Max*, Dr., Oberstudienrat am Kaufmännischen Berufskolleg Duisburg-Mitte, Lehrbeauftragter an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg
- Buermann, Hauke*, Dr., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Gründungsmanagement an der Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Bielefeld
- Cimen Bakir, Burcu*, M.Sc., M.Ed., Studienrätin am Berufskolleg Kaufmannsschule der Stadt Krefeld
- Dilger, Alexander*, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Organisationsökonomik an der Universität Münster, (Gründungs-)Mitglied des Centrums für Interdisziplinäre Wirtschaftsforschung (CIW) sowie des Centrums für Management (CfM)
- Gerhards, Harald*, Dr.-Ing., Geschäftsführer der Hochschul-IT-Services.nrw, Düsseldorf
- Geruschkat, Heiko*, Dr., Kanzler der Westfälischen Hochschule, Gelsenkirchen, Bocholt, Recklinghausen
- Goltz, Wanja von der*, Dr., Studiendekan an der Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen, Duisburg
- Hundt, Michael*, Dr., Persönlicher Referent des Rektors der FernUniversität in Hagen

- Karolyi, Heike, M.A.*, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Lehrgebiet Bildungstheorie und Medienpädagogik im Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung (IfBM) an der FernUniversität in Hagen
- Khaffaf-Roenspieß, Sara, M.A.*, Leitung Dezernat Studienangelegenheiten an der Hochschule Rhein-Waal, Kleve
- Köller, Lars, Dr.*, Hochschul-IT-Services.nrw, Leitung S(kim), Technische Hochschule OWL, Lemgo
- Korff, Michael*, Dipl.-Inform., Dipl.-Ing., Hochschul-IT-Services.nrw, Leiter der Datenverarbeitungszentrale an der Hochschule Bielefeld, Bielefeld
- Lhotak, Anja*, Diplom-Betriebswirtin (FH), Steuerberaterin, Steuersachbearbeitung an der Universität Duisburg-Essen, Essen
- Mülders, Wolfgang*, Dipl.-Kfm. (FH), Hochschul-IT-Services.nrw, Leiter KIS und CIO der Hochschule Niederrhein, Krefeld
- Müller, Ulrich, M.A.*, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter politische Analysen beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh
- Neuhaus, Marie, M.Ed.*, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg
- Prinz, Joachim*, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg, stellvertretender Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)
- Radde, Jens*, Prof. Dr., Steuerberater, Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Externes Rechnungswesen, an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
- Randhahn, Solveig, Dr.*, Leiterin Stabsstelle Präsidialbereich, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- Richter, Ulf*, Dipl.-Wirtschaftsjurist, MBA, Kanzler der Universität Duisburg-Essen, Sprecher des AK-Hochschulbau der Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten
- Schaffhauser-Linzatti, Michaela*, a.o. Univ.-Prof. Dr. Mag., Leiterin des Fachbereichs Governance of Non-Profit Institutions, Universität Wien, Vorsitzende der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB), Vorsitzende des Universitätsrates der Veterinärmedizinischen Universität Wien

- Shalchi, Shaereh*, M.Sc., Persönliche Referentin des Kanzlers der FernUniversität in Hagen
- Slunder, Sascha*, Dr., Geschäftsführer der Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen, Duisburg
- Sopp, Karina*, Prof. Dr., Inhaberin der Professur für Entrepreneurship und betriebswirtschaftliche Steuerlehre sowie Prorektorin für Nachhaltigkeit und Entrepreneurship an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg, Geschäftsführerin von retria ESG reporting and analysis
- Stahlmann, Jörg*, Betriebswirt (VWA), Vizepräsident für Verwaltung und Finanzen der Universität Oldenburg
- Steenhuis, Sara*, Ass. iur., Persönliche Referentin der Kanzlerin der Hochschule Rhein-Waal, Kleve
- Stegt, Stephan*, Dr., Gesellschafter und Institutsleiter ITB Consulting GmbH, Bonn
- Steinfeld, Maha*, Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei PKF Faselt Partnerschaft mbB Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft Rechtsanwälte, Duisburg
- Strotkemper, Michael*, Dipl.-Kfm., Kanzler der FernUniversität in Hagen
- Stürmer, Stefan*, Prof. Dr., Dipl.-Psych., Rektor der FernUniversität in Hagen
- Trümper, Stefanie*, Dr., Persönliche Referentin der Kanzlerin der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- Ungi, Karla*, B.Sc., Wirtschaftsprüferin, Sustainability Auditor (IDW), Manager (Audit & Advisory, ESG) bei Baker Tilly GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf
- Weisner, Robin*, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Gründungsmanagement an der Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Bielefeld
- Witt, Claudia de*, Prof. Dr., Professorin für Bildungstheorie und Medienpädagogik im Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung (IfBM) und Prorektorin für Lehre, Studium und KI in Bildungsprozessen an der FernUniversität in Hagen
- Ziegele, Frank*, Prof. Dr., Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, und Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück

Inhaltsübersicht

Vorwort.....	V
AutorInnenverzeichnis	VII
Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXXIII

Teil I Strategisches Management und Governance

I. Compliance an Hochschulen: Zwischen Freiheit und Verantwortung auf dem Weg zur Haltung (<i>Solveig Randhahn/Stefanie Trümper</i>)	3
II. Hochschulbau als Handlungsfeld des Hochschulmanagements – Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der möglichen Zeitenwende am Beispiel des Landes Nordrhein-Westfalen (<i>Ulf Richter</i>)	21
III. Rechte und Pflichten eines Hochschulrats im Vergleich zum Aufsichtsrat (<i>Frank Ziegele/Ulrich Müller</i>).....	31
IV. Rechte und Pflichten eines Universitätsrates im Vergleich zum Aufsichtsrat: Eine Gegenüberstellung der österreichischen Rechtslage (<i>Michaela Schaffhauser-Linzatti</i>).....	71
V. Weg zur Gründung des größten hochschulübergreifenden Kooperationsprojektes im Bereich der IT (HITS.nrw) (<i>Lars Köller/Michael Korff/Harald Gerhards/Wolfgang Mülders</i>).....	91
VI. Digitale Lehre auf Leitungsebene steuern: Governance und Transformationslogiken (<i>Stefan Stürmer/Michael Hundt</i>)	115

Teil II Finanzmanagement und Rechnungswesen

I. Budgetierungstrends und Mittelverteilungsmodelle: Flächenbudgetierung, Energiekostenbudgetierung, CO ₂ -Bepreisung (<i>Jörg Stahlmann/Michael Strotkemper</i>).....	143
II. Gelebte fakultätsinterne LOMV – dargestellt an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen (<i>Volker Breithecker/Sascha Slunder</i>).....	173

Inhaltsübersicht

III. Diskussion über die Nutzung der Steuerungsmöglichkeiten des kaufmännischen Rechnungswesens im Vergleich zur Kameralistik (<i>Shaereh Shalchi/Michael Strotkemper/Heiko Geruschkat</i>).....	183
IV. Bilanzierung und Bewertung hochschulrelevanter und -spezifischer Rückstellungen (<i>Jens Radde/Karla Ungi</i>)	201
V. Bilanzierung von Drittmitteln (<i>Karla Ungi/Jens Radde</i>).....	229
VI. Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen (<i>Josef Baumüller/Karina Sopp</i>).....	259

Teil III

Steuer- und Compliance-Management

I. Tax-Compliance als Instrument zeitgemäßer Hochschulsteuerung (<i>Anja Lhotak</i>)	275
II. Steuerliche Fragen bei der Patentverwertung durch Hochschulen (<i>Volker Breithecker/Burcu Cimen Bakir</i>)	299

Teil IV

Personalmanagement

I. Tenure Track, Pragmatisierung und Hausruf – Sollen Insider bevorzugt oder ausgeschlossen werden? (<i>Alexander Dilger</i>).....	321
II. Sozialversicherungsrisiken bei Hochschulen (<i>Maha Steinfeld</i>).....	327

Teil V

Forschungs- und Innovationsmanagement

I. Die Institutionalisierung der Dritten Mission – Externe Technologietransfer-Offices als Hebel für akademische Spin-offs (<i>Matthias Berger/Michaela Schaffhauser-Linzatti</i>).....	351
II. Intellectual Property (IP)-Management an Hochschulen: Theorie und Praxis mit Beispiel (<i>Sabrina Backs/Hauke Buermann/Robin Weisner</i>)	377

Teil VI

Qualitäts- und Stakeholdermanagement

I. Interview mit ChatGPT über KI an Hochschulen (<i>Alexander Dilger</i>)	391
-----------------------------------------------------------------------------------	-----

Inhaltsübersicht

II.	Qualitätsentwicklung in der Lehre durch KI gestütztes Feedback – Wie Lehrende akademische Leistungen und Selbstverantwortung bei Studierenden in Zukunft fördern und wie Hochschulleitungen dabei unterstützen können (<i>Claudia de Witt/Heike Karolyi</i>).....	403
III.	Herausforderungen im Student Life Cycle internationaler Studierender und die besondere Rolle der Zentralen Studienberatung (<i>Sara Khaffaf-Roenspieß/Sara Steenhuis</i>)	417
IV.	Ansätze zur Verbesserung des Studienerfolgs internationaler Studierender (<i>Stephan Stegt</i>)	429
V.	UNI on TOP – Ein flexibles Hochschulstudium parallel zur dualen Ausbildung als Beitrag zu individualisierten Bildungswegen (<i>Marie Neuhaus/Wanja von der Goltz/Max Briesemeister</i>)	441
VI.	„Triple-R“ – Ruf, Rang, Rendite: Reputationskapital von Hochschulen und ihr Einfluss auf beruflichen Erfolg (<i>Cedric Bardowieck/Joachim Prinz</i>)	461
	Quellenverzeichnis	475
	Literaturverzeichnis.....	475
	Sonstige Quellen	530
	Rechtsprechung	550
	Verzeichnis von Rechtsnormen	552
	Stichwortverzeichnis	555

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
AutorInnenverzeichnis	VII
Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXXIII

Teil I Strategisches Management und Governance

I. Compliance an Hochschulen: Zwischen Freiheit und Verantwortung auf dem Weg zur Haltung (<i>Solveig Randhahn/Stefanie Trümper</i>).....	3
1 Einleitung	3
2 Compliance als Regelwerk, Haltung und Steuerungselement	5
3 Komplexität berücksichtigen: Überblick durch Systematisierung von Compliance.....	7
4 Vom Ansatz zur Praxis: Gestaltung tragfähiger Compliance-Strukturen.....	9
5 Fazit und Ausblick.....	12
II. Hochschulbau als Handlungsfeld des Hochschulmanagements – Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der möglichen Zeitenwende am Beispiel des Landes Nordrhein-Westfalen (<i>Ulf Richter</i>).....	21
1 Hochschulbau als Handlungsfeld des Hochschulmanagements	21
2 Aktuelle Situation im Hochschulbau.....	23
3 Politische Handlungsmöglichkeiten.....	25
4 Handlungsmöglichkeiten an den Hochschulen	26
5 Ausblick.....	29
III. Rechte und Pflichten eines Hochschulrats im Vergleich zum Aufsichtsrat (<i>Frank Ziegele/Ulrich Müller</i>).....	31
1 Einstieg	31
2 Rolle, Aufgaben und Kompetenzen von Hochschulräten	33
2.1 Kuratorium in Sachsen-Anhalt	35
2.1.1 Aufgaben und Kompetenzen	35
2.1.2 Zusammensetzung und Bestellung	36

2.1.3	Arbeitsstrukturen	36
2.1.4	Sonstige Regelungen	36
2.2	Hochschulrat in Nordrhein-Westfalen.....	36
2.2.1	Aufgaben und Kompetenzen	36
2.2.2	Zusammensetzung und Bestellung	38
2.2.3	Arbeitsstrukturen	39
2.2.4	Sonstige Regelungen	39
2.3	Stiftungsrat in Niedersachsen	40
2.3.1	Aufgaben und Kompetenzen	40
2.3.2	Zusammensetzung und Bestellung	41
2.3.3	Arbeitsstrukturen	41
2.3.4	Sonstige Regelungen	42
3	Vergleichende Gegenüberstellung der Rollen, Aufgaben und Kompetenzen von Aufsichtsrat und Hochschulrat	42
3.1	Kurzdarstellung des Referenzmodells Aufsichtsrat	42
3.1.1.	Aufgaben und Kompetenzen	42
3.1.2	Zusammensetzung und Bestellung	44
3.1.3	Arbeitsstrukturen	45
3.1.4	Sonstige Regelungen	46
3.2	Vergleichende Gegenüberstellung von Hochschulrat und Aufsichtsrat.....	47
3.2.1	Übergreifende Aspekte	47
3.2.2	Aufgaben und Kompetenzen	48
3.2.3	Zusammensetzung und Bestellung	51
3.2.4	Arbeitsstrukturen	53
3.2.5	Sonstige Regelungen	53
4	Kritische Würdigung und Gestaltungsempfehlungen	55
4.1	Überlegungen zur Notwendigkeit einer Standardisierung	56
4.2	Aufgaben und Kompetenzen	57
4.3	Zusammensetzung und Bestellung	62
4.4	Arbeitsstrukturen	64
4.5	Sonstige Regelungen	66
5	Zusammenfassung	67

IV. Rechte und Pflichten eines Universitätsrates im Vergleich zum Aufsichtsrat: Eine Gegenüberstellung der österreichischen Rechts- lage (<i>Michaela Schaffhauser-Linzatti</i>)	71
1 Einstieg	71
2 Rolle, Aufgaben und Kompetenzen von Universitätsräten	72
2.1 Aufgaben und Kompetenzen	72
2.2 Zusammensetzung und Bestellung	74
2.3 Arbeitsstrukturen	74
2.4 Sonstige Regelungen	75
3 Vergleichende Gegenüberstellung der Rollen, Aufgaben und Kompetenzen von Aufsichtsrat und Universitätsrat	77
3.1 Kurzdarstellung des Referenzmodells Aufsichtsrat	77
3.1.1 Aufgaben und Kompetenzen	78
3.1.2 Zusammensetzung und Bestellung	78
3.1.3 Arbeitsstrukturen	79
3.1.4 Sonstige Regelungen	80
3.2 Vergleichende Gegenüberstellung von Aufsichtsrat und Universitätsrat	80
3.2.1 Übergreifende Aspekte	80
3.2.2 Aufgaben und Kompetenzen	81
3.2.3 Zusammensetzung und Bestellung	82
3.2.4 Arbeitsstrukturen	84
3.2.5 Sonstige Regelungen	85
4 Kritische Würdigung und Gestaltungsempfehlungen	85
4.1 Aufgaben und Kompetenzen	85
4.2 Zusammensetzung und Bestellung	86
4.3 Arbeitsstrukturen	87
4.4 Sonstige Regelungen	88
5 Zusammenfassung	89
V. Weg zur Gründung des größten hochschulübergreifenden Kooperationsprojektes im Bereich der IT (HITS.nrw) (<i>Lars Köller/Michael Korff/Harald Gerhards/Wolfgang Mülders</i>)	91
1 Motivation und Rahmenbedingungen	91
1.1 Hintergrund	91
1.2 Motivation	91
1.3 Ziele	92

1.4	Rahmenbedingungen	92
2	Machbarkeitsstudie Gründung zentraler IT-Dienstleister	93
2.1	Methodisches Vorgehen	93
2.2	Strategischer Rahmen und Vision	93
2.3	Dienstleistungsportfolio.....	94
2.4	Rechts- und Organisationsform	94
2.4.1	Ausgangslage und Kriterien	95
2.4.2	Analyse der Alternativen	95
2.4.3	Entscheidung für eine Organisationsform	96
2.5	Qualitätssicherung und Integration.....	96
2.6	Fazit und Handlungsempfehlungen.....	97
3	Machbarkeitsstudie it-proc.nrw.....	97
3.1	Methodisches Vorgehen	97
3.2	Serviceportfolio	97
3.3	Zwischenfazit.....	98
4	Umsetzungsvorhaben der Machbarkeitsstudien.....	98
4.1	Erster Versuch der Umsetzung des zentralen IT-Dienstleisters.....	98
4.2	Politische Entwicklungen nach Ende der Vorstudien	98
5	Gründungsprojekt Hochschul-IT-Services.nrw	99
5.1	Wiederaufnahme der Gründung	99
5.2	Methodisches Vorgehen – Projektschritte.....	100
5.3	Rechts- und Organisationsform	100
5.3.1	Ausgangssituation.....	100
5.3.2	Körperschaft gemäß § 77a HG und § 71a KunstHG des Landes NRW	101
5.3.3	Rechtsfolgen der Errichtung als Körperschaft öffentlichen Rechts .	102
5.3.4	Rechtliche Steuerung durch Trägerhochschulen und Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW.....	103
5.3.5	Verwaltungsvereinbarung und Zustimmungserlass	103
5.3.6	Initiales Dienstleistungsportfolio von HITS.nrw	104
5.4	Strategische Kommunikation	106
5.4.1	Ziel und Kommunikationsprinzipien.....	106
5.4.2	Zusammenarbeit von Landesrektoren- und Kanzlerkonferenzen.....	107
5.4.3	Arbeitsgemeinschaft IT-Services	108
6	Herausforderungen	109
7	Risiken.....	110

8	Wirkungen	111
9	Zusammenfassung und Ausblick	112
VI.	Digitale Lehre auf Leitungsebene steuern: Governance und Transformationslogiken (<i>Stefan Stürmer/Michael Hundt</i>)	115
1	Einordnung und strategische Relevanz digitaler Lehre für Hochschulleitungen	115
1.1	Digitale Lehre als Gegenstand institutioneller Steuerung	115
1.2	Abgrenzung: Digitalisierung einzelner Lehrprozesse versus institutionelle Transformationsstrategie	115
1.3	Bezugsrahmen für die nachhaltige Implementierung digitaler Lehre	116
1.4	Whole Institution Approach als strategische Rahmung digitaler Lehre.....	117
2	Governance digitaler Lehre im Kontext des Whole Institution Approaches	119
2.1	Hochschulgovernance im Kontext digitaler Transformation	119
2.2	Multi-Level-Governance zwischen Leitung, Fakultäten und zentralen Einheiten	120
2.3	Kommunikation, Partizipation und Kooperation als Querschnittsthemen..	120
2.3.1	Kommunikation: Leitbilder, Transparenz und Sinnstiftung	121
2.3.2	Partizipation: Mitgestaltung als Steuerungsprinzip	121
2.3.3	Kooperation: Interdisziplinarität und bereichsübergreifende Zusammenarbeit	122
2.4	Steuerungsinstrumente: Strategie, Policies und Evaluation	123
3	Institutionelle Veränderung: Das ROMA-Modell als strategischer Governance- und Policyrahmen	125
3.1	Warum ROMA? Von klassischen Change-Modellen zu lernender Governance	125
3.2	Theoretischer Hintergrund und Struktur des Modells	125
3.3	Anwendung im Hochschulkontext	127
3.4	Bewertung und Grenzen	128
4	Technologieakzeptanz als Voraussetzung nachhaltigen Wandels	129
4.1	Kein institutioneller Wandel ohne individuelle Akzeptanz.....	129
4.2	Theoretischer Hintergrund und Struktur des UTAUT-Modells	129
4.3	Anwendung im Hochschulkontext	131
4.4	Bewertung und Grenzen	132
5	Learning Analytics als Whole-Institution-Fallbeispiel: das Projekt LEAD:FUH	132
5.1	Ausgangslage und strategische Relevanz	132
5.2	Vorprojekt: Grundlagenarbeit und institutionelle Readiness	133

5.3	Hauptprojekt: Whole Institution Approach in der Umsetzung	135
5.4	Fazit: Übertragbare Steuerungsimpulse für Hochschulleitungen.....	136
6	Synthese: Gestaltungsprinzipien und Steuerungslogiken digitaler Lehre auf Leitungsebene.....	136
6.1	Digitale Lehre als dauerhafte Aufgabe institutioneller Steuerung	136
6.2	Gestaltungsprinzipien eines Whole Institution Approaches für digitale Lehre	137
6.3	Typische Risiken und Fehlsteuerungen	138
6.4	Handlungsempfehlungen für Hochschulleitungen und zentrale Steuerungseinheiten.....	139

Teil II

Finanzmanagement und Rechnungswesen

I.	Budgetierungstrends und Mittelverteilungsmodelle: Flächenbudgetierung, Energiekostenbudgetierung, CO ₂ -Bepreisung (<i>Jörg Stahlmann/Michael Strotkemper</i>)	143
1	Einleitung	143
1.1	Bedeutung und Zweck von Mittelverteilungsmodellen an Universitäten ...	143
1.2	Aktuelle Herausforderungen.....	144
1.3	Moderne Anreiz- und Steuerungskomponenten der Mittelverteilung.....	145
2	Grundlagen der Mittelverteilung an Universitäten.....	146
2.1	Begriff und Funktionen von Mittelverteilungsmodellen.....	146
2.2	Typische Kriterien und klassische Parameter der Verteilung	147
2.3	Formen von Verteilungsmodellen	149
2.3.1	Top-down vs. Bottom-up.....	149
2.3.2	Input- vs. Output-Orientierung.....	150
2.3.3	Mischmodelle und hybride Modelle.....	152
3	Historische Entwicklungen und veränderte Herausforderungen.....	153
3.1	Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten	153
3.2	Anpassungsbedarfe bei Mittelverteilungsmodellen	154
4	Aktuelle Trends in der Budgetierung	155
4.1	Flächenbudgetierung	155
4.1.1	Definition und Idee	155
4.1.2	Methoden zur Erfassung von Flächenkosten.....	156
4.1.3	Wirkung auf Anreize und Effizienz.....	158
4.1.4	Beispiele aus dem Hochschulbereich	159

4.2	Energiekostenbudgetierung	159
4.2.1	Definition und Motivation	159
4.2.2	Abrechnung und Zuweisung von Energiekosten.....	160
4.2.3	Einbindung von Energieverbrauch und Effizienz in die Budgetverteilung.....	161
4.2.4	Einbindung von Energieverbrauch und Effizienz in die Budgetverteilung.....	161
4.3	CO ₂ -Bepreisung und Klimaschutzkosten in Budgetmodellen	161
4.3.1	Hintergrund: Klimaabkommen und CO ₂ -Footprint.....	162
4.3.2	Mechanismen der Bepreisung in den Bundesländern	164
4.3.3	Integration von CO ₂ -Kosten in Verteilungsmodelle	164
4.3.4	Wirkung auf Betrieb, Forschung und Infrastruktur	165
4.4	Weitere Aspekte einer dezentralen Budgetierung	166
4.4.1	Personalkostenbudgetierung	166
4.4.2	IT-Kosten als separate Budgetkomponente	166
4.4.3	Flexibilisierung: Flächenpools, Gemeinschaftseinrichtungen, Shared Infrastructure, Core Facilities.....	167
5	Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung durch Mittelverteilung	169
5.1	Abwägung der Chancen und Risiken	169
5.2	Gestaltungsempfehlungen	170
6	Fazit	171
II.	Gelebte fakultätsinterne LOMV – dargestellt an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen (<i>Volker Breithecker/Sascha Slunder</i>)	173
1	Einleitung	173
2	Mercator School of Management	174
3	Leistungsorientierte Mittelverteilung an der MSM.....	177
3.1	Aufbau der LOMV und Mittelverteilung	177
3.2	Wirkungen der LOMV an der MSM	180
4	Fazit	182
III.	Diskussion über die Nutzung der Steuerungsmöglichkeiten des kaufmännischen Rechnungswesens im Vergleich zur Kameralistik (<i>Shaereh Shalchi/Michael Strotkemper/Heiko Geruschkat</i>)	183
1	Einleitung: Das Steuerungsdilemma der Hochschulen	183

2	Steuerungslogiken von Kameralistik und Doppik	185
2.1	Historische Entwicklung.....	185
2.2	Funktionen und Entscheidungslogiken.....	186
2.3	Steuerungsimplicationen beider Systeme.....	187
3	Implementierung und Nutzung kaufmännischer Steuerungslogiken in Hochschulen	189
3.1	Implementierung als institutioneller Wandel	189
3.2	Nutzungslücke kaufmännischer Steuerungslogiken.....	190
4	Steuerungswirkungen und Grenzen der Systeme.....	192
4.1	Informations- und Entscheidungslogiken.....	192
4.2	Steuerungswirkungen von Kennzahlen	193
4.3	Blindstellen der Doppik.....	194
4.4	Blindstellen der Kameralistik	195
5	Hybride Steuerung: Wege zur Kombination beider Systeme	196
5.1	Funktionale Nutzung nach Steuerungsebenen.....	196
5.2	Differenzierte Nutzung nach Organisationsbereichen.....	197
5.3	Implementierungsanforderungen hybrider Systeme.....	197
6	Fazit: Von der Systemfrage zur Reifefrage der Hochschulsteuerung.....	199
IV.	Bilanzierung und Bewertung hochschulrelevanter und -spezifischer Rückstellungen (<i>Jens Radde/Karla Ungi</i>).....	201
1	Einleitung	201
2	Rechtliche Grundlagen im Überblick.....	202
3	Organisatorische Grundlagen.....	203
4	Handelsrechtliche Grundsätze der Rückstellungsbilanzierung.....	205
4.1	Rückstellungsarten.....	205
4.2	Ansatz	205
4.3	Bewertung.....	207
4.4	Ausweis.....	209
5	Rückstellungen auf Hochschulebene	210
5.1	Pensionsrückstellungen und Beihilfen	211
5.2	Weitere Personalrückstellungen	213
5.2.1	Altersteilzeit.....	213
5.2.2	Urlaub	214
5.2.3	Überstunden und Gleitzeitüberhänge	216
5.2.4	Höhergruppierungen.....	217

5.2.5	Sterbegelder	218
5.3.	Unterlassene Instandhaltung	219
5.4	Abbruch und Rückbau	221
5.5	Weitere Rückstellungen	221
6	Zusammenfassung und Ausblick	227
V.	Bilanzierung von Drittmitteln (<i>Karla Ungi/Jens Radde</i>)	229
1	Einleitung	229
2	Rechtliche Grundlagen der Drittmittelbilanzierung	230
3	Fachliche Grundlagen zu Drittmitteln	231
4	Bilanzierung von Drittmitteln	234
4.1	Zuschüsse Dritter	234
4.1.1	Buchungssystematik – Nettodarstellung	234
4.1.2	Ausweis in der Bilanz	236
4.1.3	Besonderheiten in der Praxis	237
4.2	Entgelte aus Aufträgen Dritter	241
4.2.1	Bruttodarstellung	241
4.2.2	Buchungssystematik	244
4.2.3	Bewertung der unfertigen Leistungen	244
4.2.4	Ausweis in der Bilanz	246
4.3	Andere Mittel Dritter	246
4.3.1	Teilnehmerbeiträge	246
4.3.2	Spenden	247
4.3.3	Stipendien	248
4.3.4	Sammelkonten	249
4.3.5	Übrige Mittel	251
4.4	Ausweis von Drittmitteln in der Ergebnisrechnung	251
4.5	Veränderung der Sonderposten	253
5	Trennungsrechnung	253
6	Zusammenfassung und Ausblick	256
VI.	Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen (<i>Josef Baumüller/Karina Sopp</i>)	259
1	Einleitung	259
2	Nachhaltigkeitsberichterstattung für Hochschulen in Deutschland und Österreich: rechtlicher Rahmen	260

2.1	Sukzessive Verschärfung der Berichtspflichten – auch für Hochschulen? .	260
2.2	Deregulierung und eine neue Freiwilligkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung	263
3	Treiber des Bedeutungsgewinns von Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung für Hochschulen	264
4	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Einführung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung in Hochschulen.....	267
4.1	Vorbemerkungen	267
4.2	Einbindung der Stakeholder im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse	267
4.3	Stärkung der internen Kontrollen	269
4.4	Bereitschaft für die notwendigen Investitionen.....	270
5	Fazit	271

Teil III Steuer- und Compliance-Management

I.	Tax-Compliance als Instrument zeitgemäßer Hochschulsteuerung (<i>Anja Lhotak</i>)	275
1	Einleitung	275
2	Typische Anforderungen an ein Tax-CMS	276
3	Systematisches Handeln.....	277
4	Managementfunktion in Compliance-Systemen	278
5	Steuerliche Risiken.....	278
5.1	Identifikation der Ziele im Tax-CMS an Hochschulen	279
5.2	Inventarisierung und Bewertung von Einzelrisiken	284
6	Maßnahmen	285
7	Rollen und Aufgaben der wichtigsten Akteure im Tax-Compliance-Management-System	287
7.1	Aufgaben des Tax-Compliance-Officers.....	288
7.2	Aufgaben des Leiters der Hochschulverwaltung.....	289
7.3	Aufgaben der Führungskräfte	291
7.4	Aufgaben der Steuersachbearbeitung	292
7.5	Aufgaben der internen Revision	292
7.6	Aufgabe des Justiziariats	293
7.7	Aufgabe der Wirtschaftsprüfer	293
7.8	Aufgabe des Hochschulrates	294
8	Überlegungen zur Organisation	296

9	Schlussbemerkungen	296
II.	Steuerliche Fragen bei der Patentverwertung durch Hochschulen (<i>Volker Breithecker/Burcu Cimen Bakir</i>)	299
1	Einleitung	299
2	Werdegang von der Forschungsleistung zum Patent	300
3	Bilanzierung und ertragsteuerliche Behandlung von Patenten	302
3.1	Bilanzierungswahlrecht bei selbsterstellten immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens	302
3.2	Ertragsteuerliche Konsequenzen im Betrieb gewerblicher Art	303
4	Umsatzsteuerliche Behandlung der Patentverwertung an Hochschulen	304
4.1	Bei Antragstellung: Anwendung des (alten) Umsatzsteuerrechts bis zum 31.12.2026	306
4.1.1	Steuerobjekt: Steuerbarkeit gem. § 1 Abs. 1 Nr. 1 UStG	308
4.1.2	Steuersubjekt: Unternehmerbegriff gem. § 2 Abs. 1 UStG	309
4.1.2.1	Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen	309
4.1.2.2	Nachhaltigkeit	310
4.1.3	Hoheitliche Tätigkeit als Negativabgrenzung	310
4.1.4	Begründung eines Betriebs gewerblicher Art i.S.d. § 2 Abs. 3 UStG i.V.m. § 4 KStG	311
4.1.4.1	Wirtschaftliches Herausheben	311
4.1.4.2	Überschreiten der Aktivitäten einer Vermögensverwaltung	313
4.2	Anwendung des Rechts ab 2017 bzw. 2026	314
4.3	Praktische Vorgehensweise der Hochschulen	314
4.4	Bestimmung der Vorsteuern auf der Zeitachse	315
5	Fazit	317

Teil IV Personalmanagement

I.	Tenure Track, Pragmatisierung und Hausruf – Sollen Insider bevorzugt oder ausgeschlossen werden? (<i>Alexander Dilger</i>)	321
1	Einleitung	321
2	Warum nicht „Simply the Best“?	322
3	Deutschland: Externer Berufungsmarkt	322
4	Österreich: Interne Arbeitsmärkte	323

5	Schweiz: Up-or-out	324
6	Empfehlungen fürs Hochschulmanagement.....	324
II.	Sozialversicherungsrisiken bei Hochschulen (<i>Maha Steinfeld</i>)	327
1	Einleitung	327
2	Kriterien zur Statureinordnung von „freien Mitarbeitern“	328
2.1	Allgemeine Abgrenzungsmerkmale	328
2.2	Tabellarischer Überblick	329
3	Abgrenzung nach Berufsgruppen	332
3.1	Dozenten/Lehrbeauftragte	332
3.1.1	Bisherige Rechtslage: Allgemeine Grundsätze	333
3.1.2	Neue Grundsätze: „Herrenberg-Urteil“ und „Göttingen-Urteil“	334
3.1.3	Gesetzliche Übergangsregelung für Lehrtätigkeiten	335
3.2	Telearbeit/Homeoffice.....	335
4	Ausgewählte Praxisfälle und Gestaltungsempfehlungen	336
5	Haftungsrisiken	339
5.1	Umfang der Haftung	339
5.1.1	Haftung für Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteile	339
5.1.2	Höhe des Bruttoarbeitsentgelts	340
5.1.3	Verjährung/Säumniszuschläge	341
5.2	Statusfeststellungsverfahren (§ 7a SGB IV).....	342
5.2.1	Antrag nach Ablauf eines Monats nach Aufnahme der Tätigkeit	342
5.2.2	Antrag innerhalb eines Monats nach Aufnahme der Tätigkeit.....	342
5.3	Sonderfall: Rentenversicherungspflichtige Selbstständige	343
6	Weitere rechtliche Aspekte	344
6.1	Arbeitsrechtliche Ansprüche	344
6.2	Lohnsteuerhaftung	345
6.3	Vergaberecht.....	345
6.4	Strafrechtliche Sanktionierung	346
6.5	Einsatz von Leiharbeitnehmern	346
6.6	Künstlersozialkasse	346
7	Fazit	347

Teil V
Forschungs- und Innovationsmanagement

I.	Die Institutionalisierung der Dritten Mission – Externe Technologietransfer-Offices als Hebel für akademische Spin-offs (<i>Matthias Berger/Michaela Schaffhauser-Linzatti</i>).....	351
1	Einleitung	351
2	Die sich wandelnde Rolle von Hochschulen – die Dritte Mission.....	353
3	Die Rolle der Hochschule bei der Unterstützung akademischer Spin-offs.....	355
4	Die Institutionalisierung der Dritten Mission – Technologietransfer-Offices	356
5	Methodik	359
6	Ergebnisse	360
6.1	Überblick	360
6.2	Strategischer Hintergrund.....	361
6.3	Organisationsstruktur.....	363
6.4	Finanzierungsmodelle.....	365
6.5	Beteiligungsmanagement.....	366
6.6	Unterstützung von Spin-offs.....	368
6.7	Leistungskennzahlen	369
6.8	Rahmenbedingungen	370
6.9	Erfolgsfaktoren	371
6.10	Empfehlungen.....	371
7	Conclusio	374
II.	Intellectual Property (IP)-Management an Hochschulen: Theorie und Praxis mit Beispiel (<i>Sabrina Backs/Hauke Buermann/Robin Weisner</i>)	377
1	Einleitung	377
2	Geschichtliche Einordnung	377
3	Was gehört alles zum IP-Management?.....	381
4	Was kann IP-Management für Universitäten erreichen?	383
5	Zwischenresümee	384
6	IP-Management an der Universität Bielefeld – ein Beispiel.....	384
7	Resümee und Handlungsempfehlungen	386

Teil VI Qualitäts- und Stakeholdermanagement

I.	Interview mit ChatGPT über KI an Hochschulen (<i>Alexander Dilger</i>)	391
II.	Qualitätsentwicklung in der Lehre durch KI gestütztes Feedback – Wie Lehrende akademische Leistungen und Selbstverantwortung bei Studierenden in Zukunft fördern und wie Hochschulleitungen dabei unterstützen können (<i>Claudia de Witt/Heike Karolyi</i>)	403
1	Einführung.....	403
2	Qualitätsentwicklung in der Hochschullehre durch und mit KI.....	405
2.1	Systematische Umsetzung hochschulweiter Maßnahmen: Von der Vision bis zum Einsatz von KI in die Lehrpraxis.....	405
2.2	Unterstützung der Hochschuldidaktik mit KI.....	406
2.3	Rahmenbedingungen und partizipative Prozesse auf Initiative der Hochschulleitung als Grundlage für strukturelle Innovationen	407
2.4	Relevanz einer verantwortungsvollen Haltung für die zukunftsfähige Gestaltung der Lehre	408
2.4.1	Freiheit der Lehre	409
2.4.2	Verantwortung als Kern pädagogischen Handelns im Umgang mit KI.....	410
3	Stärkung von KI-Kompetenzen als notwendiger Bestandteil strategischer Hochschulentwicklung	411
3.1	Strategische KI-Kompetenzförderung in Hochschulen.....	411
3.2	Befähigung zu KI-kompetenter Lehre – zwischen regulatorischer Pflicht und strategischer Zukunftsaufgabe	411
3.3	Stärkung von KI-Kompetenzen bei Studierenden – von kritischem Verständnis bis zu gesellschaftlicher Verantwortung	413
4	Qualitätsentwicklung in der Lehre durch KI gestütztes Feedback.....	414
4.1	Feedback im Hochschulstudium.....	414
4.2	Einsatzbereiche für KI-gestützte Anwendungen im Hochschulbereich.....	414
5	Mit Kommunikation und gemeinsamen Visionen zu einer souveränen Hochschule mit Zukunft.....	415

III. Herausforderungen im Student Life Cycle internationaler Studierender und die besondere Rolle der Zentralen Studienberatung (Sara Khaffaf-Roenspieß/Sara Steenhuis)	417
1 Einleitung	417
2 Herausforderungen in den einzelnen Phasen des Student Life Cycle internationaler Studierender	417
2.1 Visum, Aufenthalt und finanzielle Rahmenbedingungen	417
2.2 Psychosoziale Belastungen und Akkulturationsstress	418
2.3 Studienbezogene Herausforderungen und Systemumstellungen	419
2.4 Studienabbrüche und Unterstützungsdefizite	419
2.5 Soziale Integration und Beteiligung am Campusleben	420
3 Herausforderungen in der psychologischen Beratung und in der Zentralen Studienberatung	420
3.1 Größte Herausforderungen in der psychologischen Beratung	420
3.2 Größte Herausforderungen in der Zentralen Studienberatung	421
3.2.1 Studienorganisation	421
3.2.2 Psychosoziale Themen	422
3.2.3 Studienorientierung	424
4 Unterstützungsangebote und good practices der Zentralen Studienberatung	424
4.1 Systemische Beratung	425
4.2 Orientierungsberatung	425
4.3 Welcome Center und Peer-to-Peer-Beratungen	425
4.4 Unterstützungsangebote sozialer Formate	426
4.5 Ausbau von Netzwerken und Kooperationen	426
5 Fazit und Ausblick	426
IV. Ansätze zur Verbesserung des Studienerfolgs internationaler Studierender (Stephan Stegt)	429
1 Hintergrund: Demografie und Fachkräftemangel	429
2 Zahl internationaler Studierender in Deutschland	430
3 Erfolgs- und Bleibequoten	431
4 Hochschulzugang für internationale Studierende	432
5 Ansatzpunkte zur Verbesserung des Studienerfolgs	435
5,1 Marketing: gezielt internationale Studierende anwerben	435
5.2 Auswahl: individuelle Studieneignung stärker berücksichtigen	436
5.3 Timing: Zulassungsbescheide früher verschicken	439

5.4	Support: Buddy- oder Mentoring-Programme anbieten.....	439
6	Zusammenfassung	440
V.	UNI on TOP – Ein flexibles Hochschulstudium parallel zur dualen Ausbildung als Beitrag zu individualisierten Bildungswegen (<i>Marie Neuhaus/Wanja von der Goltz/Max Briesemeister</i>)	441
1	Einleitung und Ausgangslage.....	441
1.1	Traditionelle Strukturen und neue Herausforderungen	441
1.2	Durchlässige Bildungswege als Lösungsansatz	443
2	UNI on TOP als flexible Alternative zum dualen Studium	445
2.1	Grundkonzept und Aufbau	445
2.2	Rechtliche Gestaltung.....	448
2.3	Entwicklung der Teilnehmendenzahlen und Abschlüsse	449
2.4	Chancen des Programms für die beteiligten Akteure	450
3	Ausblick.....	453
VI.	„Triple-R“ – Ruf, Rang, Rendite: Reputationskapital von Hochschulen und ihr Einfluss auf beruflichen Erfolg (<i>Joachim Prinz/Cedric Bardowieck</i>)	461
1	Einleitung	461
2	Übersicht zur Quantifizierung und Wirkung institutioneller Hochschulreputation.....	462
2.1	Formeller Exzellenzstatus.....	462
2.2	Hochschulrankings auf Institutionsebene.....	463
2.3	Fachspezifische Hochschulrankings.....	465
2.4	Zum Zusammenhang von akademischer Ausbildung, Hochschulreputation und Bildungsrenditen	466
3	Einblicke am Fallbeispiel von Absolventinnen und Absolventen im Finanzsektor	468
3.1	Hochschulreputation und Karriere in der Finanzbranche.....	468
3.2	Deskriptive Ergebnisse	469
4	Ergebnisdiskussion und Praxisimplikationen für das Hochschulmanagement....	470
5	Fazit	473
	Quellenverzeichnis	475
	Literaturverzeichnis.....	475

Sonstige Quellen	530
Rechtsprechung	550
Verzeichnis von Rechtsnormen	552
Stichwortverzeichnis	555