



Stellungnahme zur Akkreditierung
der Zeppelin University,
Friedrichshafen

Stellungnahme zur Akkreditierung der Zeppelin University, Friedrichshafen

<u>Inhalt</u>	<u>Seite</u>
Vorbemerkung.....	5
A. Kenngrößen	7
B. Akkreditierungsentscheidung	12
Anlage: Bewertungsbericht zur Akkreditierung der Zeppelin University, Friedrichshafen.....	17

Vorbemerkung

Der Wissenschaftsrat hat auf der Basis seiner Empfehlungen zur institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen¹ einen Akkreditierungsausschuss eingesetzt, dessen Aufgabe die institutionelle Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen ist. Dabei handelt es sich um ein Verfahren zur Qualitätssicherung, das klären soll, ob eine nichtstaatliche Hochschuleinrichtung in der Lage ist, Leistungen in Lehre und Forschung zu erbringen, die anerkannten wissenschaftlichen Maßstäben entsprechen. Vornehmliches Ziel der institutionellen Akkreditierung ist damit sowohl die Sicherung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Hochschuleinrichtung einschließlich ihres eigenen Systems der Qualitätskontrolle als auch der Schutz der Studierenden sowie der privaten und öffentlichen Arbeitgeber als Abnehmer der Absolventinnen und Absolventen.² Die Akkreditierung erfolgt befristet und kann auf Antrag verlängert werden.

Das Land Baden-Württemberg hat mit Schreiben vom 28. Januar 2008 einen Antrag auf institutionelle Akkreditierung der *Zeppelin University*, Friedrichshafen gestellt. Der Akkreditierungsausschuss des Wissenschaftsrates hat in seiner Sitzung am 31. März 2008 die Voraussetzungen für die Aufnahme des Akkreditierungsverfahrens geprüft und eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die die *Zeppelin University* am 1. und 2. Oktober 2008 besucht und in einer weiteren Sitzung am 10. November den vorliegenden Bewertungsbericht vorbereitet hat. In dem Akkreditierungsverfahren wirkten auch Sachverständige mit, die nicht Mitglieder des Wissenschaftsrates sind. Ihnen ist der Wissenschaftsrat zu besonderem Dank verpflichtet.

Am 8. Dezember 2008 hat der Akkreditierungsausschuss auf der Grundlage des Bewertungsberichts die Stellungnahme zur Akkreditierung der *Zeppelin University*, Friedrichshafen erarbeitet.

Der Wissenschaftsrat hat die Stellungnahme am 30. Januar 2009 verabschiedet.

1 Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Akkreditierung privater Hochschulen, in: Empfehlungen und Stellungnahmen 2000, Köln 2001, Bd. I, S. 201-228.

2 Siehe hierzu Wissenschaftsrat: Leitfaden zur institutionellen Akkreditierung (Drs. 7078/06, Berlin).

A. Kenngrößen

Die 2003 gegründete *Zeppelin University* versteht sich als „Hochschule zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik.“ Ihr Leitbild ist das einer forschungsorientierten „*Privatuniversität*“. Sie fühlt sich der Innovation aus klassischen Bildungsidealen verpflichtet und versucht dies in einer Einheit von Forschung, Lehre und wissenschaftlichen Dienstleistungen umzusetzen.

Trägerin der Hochschule ist die gemeinnützige *Zeppelin University GmbH*. Alleinige Gesellschafterin der gemeinnützigen *Zeppelin University GmbH* ist seit Anfang 2008 die *Zeppelin University-Stiftung* (ZU-Stiftung). Die *Zeppelin University-Stiftung* hat als Förder- und Trägerstiftung die Aufgabe, Zuwendungen für den weiteren Ausbau der Hochschule einzuwerben und ein Stiftungskapital aufzubauen, das langfristig zu den Unterhaltskosten der Hochschule beiträgt. Stifterin ist die *Zeppelin Baumaschinen GmbH* mit Sitz in Garching.

Nach dem Gesellschaftsvertrag der Trägerin hat der Betrieb der Hochschule im Sinne des Gesetzes über die Universitäten im Lande Baden-Württemberg zu erfolgen. Dort sind auch Mindestanforderungen an die Grundordnung der Hochschule, die den Rektor, Senat, Hochschulrat und das Kuratorium betreffen, festgehalten. Die Grundordnung der Hochschule legt auch fest, dass die Freiheit von Wissenschaft, Forschung, Lehre und Studium im Sinne des Art. 5 Abs. 3 GG garantiert wird. Durch die im GmbH-Vertrag festgelegten Bindungen an das Landeshochschulgesetz sind die Organe der Hochschule weitgehend denjenigen an staatlichen Hochschulen entsprechend ausgestaltet. Der Sprecher bzw. die Sprecherin des Präsidiums, der bzw. die gleichzeitig Leiter bzw. Leiterin der Hochschule ist, ist Vorsitzender bzw. Vorsitzende sowohl des Präsidiums als auch des Senats. Der Leiter bzw. die Leiterin der Hochschule kann auch Vorsitzende bzw. Vorsitzender der Berufungskommission sein, wenn er bzw. sie vom Senat gewählt wird.

Die *Zeppelin University* bietet derzeit in ihren drei Departments drei Bachelor- und sechs Masterprogramme in den Bereichen *Communication & Cultural Management* (CCM), *Corporate Management & Economics* (CME) und *Public Management & Governance* (PMG) an. Sämtliche Studiengänge der *Zeppelin University*

sind erfolgreich akkreditiert. Die Hochschule strebt eine innovative, individualisierte und internationale, theoriebasierte und systematisch berufsorientierte Ausbildung von Generalisten in multidisziplinärer Perspektive zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik an. Dazu hat sie spezifische curriculare Konzeptelemente entwickelt. Die Übergänge zu und aus staatlichen Hochschulen sind grundsätzlich möglich und von der Hochschule ausdrücklich gewünscht.

Die *Zeppelin University* wählt ihre Studierenden in einem mehrstufigen Auswahlverfahren aus. Im WS 2007/2008 bewarben sich insgesamt 1002 Personen (erstes Stadium einer formlosen Erstbewerbung) bei der Hochschule um ein Bachelor-Studium, 97 Studierende wurden aufgenommen. 85 % der Personen, denen ein Studienplatz an der *Zeppelin University* angeboten wurde, haben auch dort ein Studium begonnen. Die Zahl der Studierenden ist von 80 im WS 2003/2004 über 405 Studierende im WS 2007/2008 auf 529 Studierende im WS 2008/2009 angestiegen. Bei 17,5 VZÄ Professoren beträgt die Betreuungsrelation Professor (VZÄ) zu Studierendem damit 31 Studierende pro Professor (VZÄ) im WS 2007/2008. Die Studiengebühren pro Semester liegen bei 3.950 Euro in den Bachelor- und zwischen 3.900 Euro bzw. 4.900 Euro in den Master-Studiengängen.

Die *Zeppelin University* strebt in den kommenden Jahren eine sichtbare Forschungsorientierung, ein klar definiertes Forschungsprofil sowie überdurchschnittliche Drittmittelquoten an. Im Jahr 2007 wurden insgesamt zehn Forschungscuster beschrieben, die über den individuellen Forschungsansatz hinaus eine Fokussierung auf bestimmte Phänomen- und Theoriebereiche leisten sollen. Die Hochschule geht dabei davon aus, dass sich etwa 5 Forschungscluster herausbilden werden, die dann das Profil der Hochschule entscheidend mitbestimmen. Sie hat zahlreiche Maßnahmen zur Unterstützung der Forschungsorientierung eingeleitet, darunter insbesondere die Einrichtung einer Forschungsdatenbank oder das im Jahr 2008 eingeführte Forschungsunterstützungssystem, ein Instrument zur leistungsorientierten Mittelvergabe.

Die Hochschule konnte die Drittmiteleinwerbungen von 25 T Euro im Jahr 2004 über 428 T Euro im Jahr 2007 auf 639 T Euro im Jahr 2008 steigern. Von den Drittmitteln in Höhe von 428 T Euro im Jahr 2007 stammten 81 T Euro (19 %) von der DFG, 114 T Euro (27 %) vom BMBF und 88 T Euro (20 %) aus EU-

Drittmittelfinanzierungen. Die übrigen 145 T Euro (34 %) wurden in der Wirtschaft oder bei sonstigen Geldgebern (u.a. Kommunen, Landesministerien, Stiftungen) eingeworben.

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gehört zu den Kernpunkten der strategischen Ausrichtung der Hochschule. Seit Gründung der *Zeppelin University* werden in Kooperation mit anderen Universitäten Doktoranden und Postdoktoranden von Wissenschaftlern der *Zeppelin University* betreut. Die Hochschule hat kein eigenständiges Promotionsrecht, strebt dieses aber an. Daher hat das Land in seinem Schreiben den Wissenschaftsrat darum gebeten, Stellung zu beziehen, ob der *Zeppelin University* das Promotionsrecht verliehen werden soll.

Die *Zeppelin University* sieht ihre Aufgabe in den kommenden Jahren in erster Linie in der angestrebten Profilierung von Forschung und Lehre, in zweiter Linie in dem Angebot qualitativ hochwertiger wissenschaftlicher Dienstleistungen für die „Anspruchsgruppen“ der Hochschule, die wiederum auch für Forschung und Lehre nutzbar gemacht werden sollen.

Im Jahr 2008 sind 16 Lehrstühle (davon 6 Stiftungslehrstühle) sowie eine Junior-, eine halbe und eine Gast-Professur besetzt, was 17,5 Vollzeitäquivalente (VZÄ) Professoren und Professorinnen (darunter 4 Professorinnen = 22 %) entspricht. Zwei weitere (Stiftungs-) Lehrstühle werden bereits ab Januar 2009 besetzt sein. Für drei weitere Lehrstühle (2 im Department PMG und 1 im Department CME) sowie eine Juniorprofessur im Department CCM sind die Ausschreibungen bereits erfolgt bzw. werden in 2009 noch erfolgen (Stand November 2008). Zusätzlich waren 22 wissenschaftliche Angestellte (auf 17,3 VZÄ) sowie 8 Personen (entsprechend 6 VZÄ) aus Drittmitteln beschäftigt. Als nichtwissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Jahr 2008 an der Hochschule 77 Personen (61,7 VZÄ) beschäftigt.

Die Einstellungs Voraussetzungen für Professorinnen und Professoren entsprechen dem Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg. Das Lehrdeputat je Professur beträgt grundsätzlich 10 SWS pro Semester. Die Berufungsverfahren orientieren sich weitgehend an demjenigen staatlicher Hochschulen.

Die *Zeppelin University* verfügt über zwei etwa 2 km voneinander entfernte Standorte in Friedrichshafen. Beide verfügen über großzügige Ausbausreserven. Die Bibliothek der *Zeppelin University* ist eine Freihandbibliothek, nahezu alle Medien sind uneingeschränkt zugänglich. Bis Ende 2008 sind ein Medienbestand von 40.000 Monografien und die bedarfsgerechte Erweiterung des Datenbank- und Zeitschriftenangebotes geplant.

Die *Zeppelin University* hat mit der Gründung bereits die mittelfristige Finanzierungsabsicherung realisieren können. Dabei führt die Hochschule folgende „Drei-Säulen-Absicherung“ an:

- Mit der Förderung der Zeppelin-Stiftung sowie deren Stiftungsunternehmen Zeppelin GmbH und ZF Friedrichshafen AG (mit derzeit kumulierten 14 Mrd. Euro Jahresumsatz) ist eine Vorausfinanzierung ohne jeglichen Ansatz weiterer Förderzusagen bereits bis zum Jahr 2012 abgesichert. Zwei Jahre vor Ablauf der Förderzusagen wird mit den im Stiftungsrat vertretenen Unternehmen, Privatpersonen und der Stiftung über die Verlängerung der Finanzierung um fünf bzw. 10 Jahre verhandelt. Dieses Procedere ist Vertragsbestandteil aller Förderverträge.
- Der Träger garantiert gegenüber dem Land Baden-Württemberg die finanzielle Absicherung für den Fall der Schließung der Hochschule bis zu einer Höhe von 3 Mio. Euro.
- Mit der *Zeppelin University*-Stiftung wird der Aufbau eines Stiftungskapitalstocks für eine langfristige Absicherung betrieben.

Jeder Lehrstuhl verfügt über ein vertraglich vereinbartes Budget von 15.000 Euro pro Jahr, das insbesondere für Forschungszwecke zur Verfügung steht. Über die Lehrstuhlbudgets hinaus stehen den Wissenschaftlern vier verschiedene zentrale Budgets der Forschungsförderung in einer Höhe von insgesamt 50.000 Euro im Jahr 2008 zur Verfügung, für die in den kommenden Jahren ein kontinuierlicher Zuwachs vorgesehen ist. Das im Jahr 2008 neu eingeführte Forschungsunterstützungssystem FUSY stellt darüber hinaus leistungsbezogen vergebene Forschungsmittel zur Verfügung. Diese umfassen Publikationsboni, die jeweils nach

angemessenen Bewertungskriterien innerhalb der Departments vergeben werden, sowie insbesondere *Matching Funds* für eingeworbene vollkostenfinanzierte Drittmittelstellen.

Die interne Qualitätssicherung ist systematisch angelegt und über mehrere Ebenen und auf unterschiedliche Handlungsfelder bezogen: auf die Prüfungsordnungen und Curricula als wesentliche Ausgangspunkte für weitere Qualitätsfolgemassnahmen; die Lehrevaluation zur Überprüfung der Qualität der einzelnen Veranstaltungen; die institutionelle Evaluation aller Teilbereiche zur Wahrung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisationseinheiten. Als Maßnahme der externen Qualitätssicherung führt die Hochschule die Akkreditierung der Studiengänge durch Akkreditierungsagenturen an. Eine systematische externe Evaluation in einem Evaluierungsverbund privater Universitäten wird von der *Zeppelin University* angestrebt.

Die geringe Größe der *Zeppelin University* hat zur Folge, dass die Hochschule an Kooperationen interessiert sein muss. Da die Hochschule nicht über ein institutionelles Promotionsrecht verfügt, sind zahlreiche Kooperationen für laufende Promotions- und Habilitationsverfahren intensiviert worden (z.B. Universität Mannheim, Universität Witten/Herdecke, Universität Graz, Universität St. Gallen, Universität Wien). Darüber hinaus besteht auf Ebene der einzelnen Lehrstühle und Institute eine Vielzahl von personengebundenen Forschungsk Kooperationen, die in der Regel nicht explizit vertraglich fixiert werden.

B. Akkreditierungsentscheidung

Der Wissenschaftsrat hat im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens die bislang erbrachten Leistungen der *Zeppelin University, Friedrichshafen*, in Lehre, Forschung und Weiterbildung und die dafür eingesetzten Ressourcen geprüft. Diese Prüfung, die sich im Wesentlichen auf die Ergebnisse des Bewertungsberichts der Arbeitsgruppe stützt, hat ergeben, dass die *Zeppelin University* in Lehre und Forschung die Anforderungen erfüllt, die im Rahmen der institutionellen Akkreditierung an eine wissenschaftliche Hochschule³ gestellt werden. Der Wissenschaftsrat gelangt insgesamt zu einem positiven Akkreditierungsvotum.

Das Leitbild der Hochschule ist sehr ambitioniert, aufgrund der bisherigen Leistungen – insbesondere angesichts des gerade einmal fünfjährigen Bestehens der Hochschule – auch plausibel, wenn auch derzeit nicht in allen Punkten erreicht. Das Land hat den Wissenschaftsrat darum gebeten, zur Vergabe eines eigenständigen Promotionsrechts an die Hochschule Stellung zu nehmen. In seinen bisherigen Empfehlungen zum Promotionsrecht im Rahmen von Akkreditierungsverfahren⁴ hat der Wissenschaftsrat klargestellt, dass das Promotionsrecht an nichtstaatliche Hochschulen nur dann vergeben werden kann, wenn die Forschungsleistungen der Hochschule als Institution, als eine der wesentlichen Voraussetzungen für das Promotionsrecht, hierfür ausreichen. Hierzu zählt auch, dass sie über die institutionellen und infrastrukturellen Voraussetzungen für ein Forschungsumfeld verfügt, das dauerhaft geeignete Rahmenbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs zur Verfügung stellt.⁵

Der Wissenschaftsrat ist zu der Überzeugung gelangt, dass die Hochschule diese Voraussetzungen derzeit nicht erfüllt. Dies ist vor allem ihrer kurzen Aufbauzeit geschuldet. Der Wissenschaftsrat hält aber für möglich, dass es der Hochschule gelingt, diese Voraussetzungen zu schaffen: Die Hochschule hat bereits Beeindruckendes geleistet. Es gibt zahlreiche vielversprechende Ansätze sowohl in der

3 Der Wissenschaftsrat behält sich vor, zu den häufig verwendeten, aber nicht eindeutig definierten Begriffen Universität, *University*, Hochschule universitären Anspruchs, wissenschaftliche Hochschule etc. im Zusammenhang Stellung zu nehmen.

4 Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der European School of Management, Berlin, Drs. 8598-08, Juli 2008, S. 12, S. 56; Stellungnahme zur Akkreditierung der Hertie School of Governance, Berlin, Drs.8780-08, November 2008, S. 57.

5 Vgl. hierzu auch: Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, Köln 2006, S. 54 und S. 56.

Durchführung und Konzeption der Studiengänge, als auch in der Forschungskonzeption. Die Hochschule hat in der letzten Zeit zahlreiche geeignete Initiativen ergriffen, die Forschungsleistungen der Hochschule zu stärken. Unabhängig hiervon können einzelne Bereiche, die zumindest derzeit an der Hochschule mit nur zwei Professuren besetzt sind, nicht die Breite eines Faches abbilden. Dies wird sich voraussichtlich im folgenden Jahr durch die Besetzung von bis zu fünf neuen Lehrstühlen ändern. Dann wird sich auch zeigen, wie die Hochschule das ihr eigene Spannungsverhältnis zwischen der betont transdisziplinären Ausrichtung und der – zumindest bislang üblichen – disziplinären Spezialisierung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler (sowohl in Forschung als auch in der Lehre) auflösen kann. Wenn es der Hochschule gelingt, hierfür glaubwürdige und nachhaltige Lösungen zu finden, die den Nachwuchswissenschaftlern auch berufliche Erfolge über die Hochschule hinaus ermöglichen, könnte sie auch wegweisend wirken.

Der Hochschule wird daher empfohlen, die Doktorandenausbildung über Kooperationen mit einer oder mehreren Universitäten auch weiterhin sicherzustellen bzw. auszubauen. Es wird begrüßt, dass das Land signalisiert hat, dass es die Hochschule darin unterstützen wird, weitere geeignete Kooperationspartner zu finden, um den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Promotionen zu ermöglichen.

Die Leitungsstruktur der Hochschule ist angemessen. Allerdings hält der Wissenschaftsrat eine Trennung von akademischer Leitung und Aufsicht des Trägers für notwendig. Da der Präsident der Hochschule gleichzeitig der Geschäftsführer der Trägerin (der gemeinnützigen *Zeppelin University GmbH*) ist, muss er darauf verzichten, neben seinem Vorsitz im Senat gleichzeitig Vorsitzender der Berufungskommissionen zu sein. Auch müssen für den Fall einer Neubesetzung der Präsidentin bzw. des Präsidenten geeignete Regelungen, die auch eine Beteiligung des Senats vorsehen, in der Grundordnung festgelegt werden. Entsprechend sollte die Grundordnung der Hochschule geändert werden. Hinsichtlich der Beteiligung der Mitglieder der Hochschule an den strategischen und konzeptionellen Entscheidungen hat die Hochschule innovative Möglichkeiten der Partizipation, wenn nicht erfunden, so doch maßgeschneidert für sich nutzbar gemacht, ganz im Sinne einer lernenden Organisation.

Insgesamt stellt die Ausbildung an der Hochschule einen sehr interessanten und innovativen Ansatz dar, die sich mit der Berufsfeldorientierung des Generalisten von dem bestehenden Angebot anderer Hochschulen abgrenzt und damit das Ausbildungsangebot insgesamt ergänzt.

Die Forschungsleistungen der Hochschule sind gemessen an dem relativ frühen Ausbaustand bereits beachtlich. Die Hochschule wird nachdrücklich darin unterstützt, die Zahl der zehn Forschungscluster, die über den individuellen Forschungsansatz hinaus eine interdisziplinäre, hochschulinterne Fokussierung auf bestimmte Phänomen- und Theoriebereiche leisten sollen, auf wenige viel versprechende Cluster zu reduzieren. Ob dies auch mittels des von der Hochschule verfolgten evolutiven Ansatzes gelingen wird, ist eine interessante Frage, die es zu beobachten gilt.

Die infrastrukturellen Voraussetzungen sind an beiden Standorten der Hochschule als sehr gut anzusehen. Die Ausstattung der Hochschule mit Lehrstühlen, Professuren und wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen ist bereits beachtlich. Auf die Entwicklung der Hochschule wird sich aber sicherlich die schnell wachsende Zahl an Professuren auswirken, allein im nächsten Jahr sollen bis zu fünf neue Lehrstühle/Professuren besetzt werden.

Die Finanzierung der Hochschule ist plausibel und nachvollziehbar.

Darüber hinaus macht sich der Wissenschaftsrat die in dem Bewertungsbericht ausgesprochenen Empfehlungen an die Hochschule und ihre Trägerin in vollem Umfang zu eigen.

Zentral für die weitere Entwicklung der Hochschule sind dabei die folgenden Empfehlungen:

- Für die Entwicklung der Hochschule ist es erforderlich, dass sie einen wissenschaftlichen Beirat für die Beratung der wissenschaftlichen Weiterentwicklung der Hochschule insgesamt einrichtet. Dieser sollte mit international ausgewiesenen Wissenschaftlern besetzt sein.

- Der Hochschule wird empfohlen, an jeder Berufungskommission externe Mitglieder zu beteiligen.

Der Wissenschaftsrat spricht eine Akkreditierung für die *Zeppelin University* aus. Wenn das Land die Voraussetzungen für das Promotionsrecht an der *Zeppelin University* als erfüllt ansieht, wird es den Wissenschaftsrat bitten, sich mit dieser Frage erneut zu befassen. Der Wissenschaftsrat hält eine Reakkreditierung durch eine geeignete Institution nach fünf Jahren für notwendig.⁶

⁶ Vgl. Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Zukunft der institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen in Deutschland durch den Wissenschaftsrat, Drs. 8925-09, Berlin 2009, S. 14.

Anlage

Bewertungsbericht zur Akkreditierung der Zeppelin University, Friedrichshafen

<u>Inhalt</u>	<u>Seite</u>
Vorbemerkung.....	19
A. Ausgangslage	21
A.I. Leitbild und Profil	21
A.II. Leitungsstruktur, Organisation und Verwaltung	23
II.1. Trägerschaft	23
II.2. Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	24
II.3. Mitwirkungsmöglichkeiten der Hochschulangehörigen.....	26
A.III. Leistungsbereich Studium und Lehre	27
III.1. Studiengänge und Curricula	29
III.2. Studienplatzwechsel und internationale Anschlussfähigkeit.....	31
III.3. Zugangsvoraussetzungen und Auswahl der Studierenden	31
III.4. Zahl der Studierenden	33
III.5. Studiengebühren und Stipendienvergabe	33
III.6. Serviceleistungen für Studierende.....	34
A.IV. Leistungsbereich Forschung.....	35
IV.1. Forschungsschwerpunkte.....	36
IV.2. Strategische Maßnahmen zur Stärkung der Forschungsausrichtung.....	37
IV.3. Forschungsleistungen	38
IV.4. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses	39
A.V. Leistungsbereich Fort- und Weiterbildung	41
A.VI. Ausstattung.....	42
VI.1. Personelle Ausstattung.....	42
VI.2. Infrastruktur und sächliche Ausstattung.....	44
A.VII. Finanzierung.....	48
A.VIII. Qualitätssicherung.....	51
A.IX. Kooperationen	52
B. Bewertung	55
B.I. Zu Leitbild und Profil.....	55

I.1. Zu Leitungs- und Entscheidungsstrukturen.....	57
B.II. Zum Leistungsbereich Studium und Lehre	58
B.III. Zum Leistungsbereich Forschung	61
III.1. Zu den Forschungsschwerpunkten	62
III.2. Zu den Forschungsleistungen	62
III.3. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses	63
B.IV. Zur Ausstattung	64
IV.1. Zur Personellen Ausstattung	64
IV.2. Zu Infrastruktur und sächlicher Ausstattung	64
B.V. Zur Finanzierung	65
B.VI. Zur Qualitätssicherung	65
B.VII. Zu Kooperationen	66
Anhang.....	67

Vorbemerkung

Der vorliegende Bewertungsbericht zur *Zeppelin University, Friedrichshafen* ist in zwei Teile gegliedert: Teil A fasst als Ausgangslage die relevanten Fakten und Entwicklungen zusammen und enthält keine Bewertungen. Der Bewertungsteil B gibt die Einschätzung der wissenschaftlichen Leistungen, Strukturen und Organisationsmerkmale wieder.

A. Ausgangslage

Die staatliche Anerkennung durch das Land Baden-Württemberg als Hochschule gemäß § 128 Universitätsgesetz mit damals zwei Bachelor-Studiengängen („Internationale Betriebswirtschaft“ und „Angewandte Kommunikations- und Kulturwissenschaft“) erfolgte mit Bescheid vom 14. Mai 2003. Die staatliche Anerkennung wurde in den Jahren 2005 und 2006 auf weitere Studiengänge erweitert. Sie ist befristet bis 30. September 2011 und steht unter der Auflage, dass bis zum 31. März 2008 das institutionelle Akkreditierungsverfahren einzuleiten ist.

In dem Begleitschreiben zum Akkreditierungsantrag bat das Land den Wissenschaftsrat im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens Stellung zu beziehen, ob der *Zeppelin University* das Promotionsrecht verliehen werden soll, auch sollte die Frage des Habilitationsrecht „thematisiert“ werden.⁷

A.I. Leitbild und Profil

Die 2003 gegründete *Zeppelin University* versteht sich als „Hochschule zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik.“ Ihr Leitbild ist das einer forschungsorientierten Privatuniversität. Sie hat nach eigenen Aussagen die Forschungsausrichtung von Anfang an gefördert, sowohl über ihre Berufungspolitik wie auch durch die forschungsorientierte Akkreditierung ihrer Studienprogramme im Master-Bereich.

Die *Zeppelin University* fühlt sich der Innovation aus klassischen Bildungsidealen verpflichtet und versucht dies in einer Einheit von Forschung, Lehre und wissenschaftlichen Dienstleistungen umzusetzen.

Die Hochschule versteht sich auch mittelfristig als „Kleinstuniversität“ und hat sich eine obere Wachstumsgrenze für die Ausbaustufe mit ca. 800 Studierenden für die Vollzeitprogramme und 50 bis maximal 100 Studierende im Rahmen der Promotionsstudiengänge gesetzt (bei dann etwa 30 Lehrstühlen). Die *Zeppelin University* sieht sich aufgrund ihrer besonderen Voraussetzungen als private „Kleinstuniversität“ in der Verantwortung, innovative Formen des Lehrens und Lernens, neue Studienrichtungen und Ansätze in der Forschung zu entwickeln sowie neue Wege in der Organisation einer wissenschaftlichen Hochschule zu erproben.

⁷ Schreiben des Landes vom 28. Januar 2008.

Im Bereich der Lehre sieht die Hochschule ihr Profil in einer konsequent interdisziplinären, individualisierten und internationalen Lehre, die sie mit ihren curricula- ren Konzeptelementen (vgl. Kapitel A.III.) in den bislang drei akkreditierten Bachelorprogrammen und sechs akkreditierten, forschungsorientierten Vollzeit-Master- Programmen anbietet (vgl. Kapitel A. III.1.). Als weiteres Charakteristikum wird die „forschende Lehre“ angeführt, d.h. die bereits im Bachelorprogramm beginnende und im Masterprogramm prägende Forschungsorientierung der Lehre.

Vor dem Hintergrund der Sichtbarkeit, der konsequenten Drittmittelorientierung sowie der Kooperationsnotwendigkeit als kleine wissenschaftliche Hochschule hat die *Zeppelin University* ihre Forschung in zehn ausgewählten interdisziplinären Forschungsclustern (siehe A. IV.1.) konzentriert, die im Zuge des weiteren Wachstums fortwährend präzisiert werden sollen. Ihrem selbst gewählten Profil als Forschungshochschule entsprechend war die Forschung im Rahmen der Gründungsplanung von Beginn an in der Grundfinanzierung enthalten und soll ergänzend mit steigendem Anteil drittmittelfinanziert werden.

Die *Zeppelin University* sieht ihre Aufgabe in den kommenden Jahren in erster Linie in der angestrebten Profilierung von Forschung und Lehre, in zweiter Linie in dem Angebot qualitativ hochwertiger wissenschaftlicher Dienstleistungen für die „Anspruchsgruppen“ der wissenschaftlichen Hochschule. Die wissenschaftlichen Dienstleistungen sollen nach Aussage der Hochschule ebenfalls für Lehre und Forschung fruchtbar gemacht werden können.

Die besondere Zielsetzung der Hochschule wurde von Beginn an auch schriftlich festgehalten: Bereits mit Gründung im Jahr 2003 wurde die Hochschulstrategie festgelegt, die dann mit der „Sechs vor Acht-Strategie“ (für die Jahre bis 2008) präzisiert wurde. Die sechs identifizierten Kernthemen sollten bis zum Jahr 2008 – das Jahr der geplanten Wissenschaftsratsakkreditierung – mit Priorität umgesetzt werden: Profilierung, Programm-Exzellenz, Forschungs-Exzellenz, Organisations-Exzellenz, Qualitätssicherung und das Erreichen einer adäquaten Ausstattung (Facilities & Finanzierung).

In der nächsten 5-Jahres-Strategie („zuzwölf“ für die Jahre 2008 – 2012) sind neben der systematischen Fortsetzung der bisherigen Strategie zwei wesentliche Eckpunkte enthalten:

- Die thematisch zentrierten Forschungscluster (vgl. Kapitel A.III.1.), die sich aus mehreren Lehrstühlen bzw. Instituten der *Zeppelin University* und Kooperationspartnern ergeben;
- die Ausdifferenzierung der *Zeppelin University* in einzelne Schools: hier vor allem – im Nachgang zu der Verleihung der institutionellen Titelrechte – die *Zeppelin University Research School* und die Etablierung einer *Zeppelin University Professional School*, in der alle Weiterbildungsangebote gebündelt und unter eigener Marke entwickelt und vertrieben werden sollen (vgl. Kapitel A.III.4.).

Die strategische Ausrichtung der wissenschaftlichen Hochschule wird auf Initiative der Hochschulleitung in der wissenschaftlichen Hochschule breit diskutiert und abgestimmt. Die Strategie ist vom Stiftungsrat, dem Kuratorium und auch dem Beirat für Hochschulentwicklung nach Angaben der Hochschule positiv aufgenommen worden.

A.II. Leitungsstruktur, Organisation und Verwaltung

II.1. Trägerschaft

Trägerin der Hochschule ist die gemeinnützige *Zeppelin University GmbH* (Stammkapital in Höhe von 100.000 Euro) (vgl. Übersicht 1 im Anhang). Alleinige Gesellschafterin der gemeinnützigen *Zeppelin University GmbH* ist seit Anfang 2008 die *Zeppelin University-Stiftung* (ZU-Stiftung).⁸ Diese ist eine rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts, die der Kontrolle der staatlichen Stiftungsaufsichtsbehörde des Regierungspräsidiums Tübingen unterliegt. Die *Zeppelin Uni-*

⁸ Zuvor war einzige Gesellschafterin die Gesellschaft zur Förderung der Bildung und Wissenschaft mbH (GFBW). An der GFBW waren die Hauptförderer der ZU gGmbH beteiligt. Dies waren mit 70 % die ZEPPELIN GmbH, mit 20 % die ZF Friedrichshafen AG und mit 10 % ein Unternehmer persönlich. Die ZEPPELIN-Gruppe und die ZF Friedrichshafen AG befinden sich im Eigentum der im Jahr 1908 gegründeten Zeppelin-Stiftung und erwirtschaften rd. 14 Mrd. Euro Jahresumsatz. Die Zeppelin-Stiftung selbst ist eine Bürgerstiftung und wird von der Stadt Friedrichshafen verwaltet. Die Gesellschafterversammlung der GFBW hat am 15. Juni 2007 beschlossen, ihre Anteile an der *Zeppelin University gGmbH* im Wege einer Schenkung zu 100 % auf die hierfür gegründete *Zeppelin University Stiftung* (ZU-Stiftung) zu übertragen.

versity Stiftung hat als Förder- und Trägerstiftung die Aufgabe, Zuwendungen für den weiteren Ausbau der wissenschaftlichen Hochschule einzuwerben und ein Stiftungskapital aufzubauen, das langfristig zu den Unterhaltskosten der Hochschule beiträgt. Stifterin ist die Zeppelin Baumaschinen GmbH mit Sitz in Garching.

Im Gesellschaftsvertrag der Trägerin (§ 2 Abs. 1 und § 14 Abs. 1 GmbH Vertrag) wird festgelegt, dass der Betrieb der Hochschule im Sinne des Hochschulrahmengesetzes und des Gesetzes über die Universitäten im Lande Baden-Württemberg zu erfolgen hat. Der Gesellschaftsvertrag legt in § 14 das Verhältnis zum öffentlich-rechtlichen Hochschulrecht fest und definiert Mindestanforderungen an die Grundordnung der Hochschule, die den Rektor, Senat, Hochschulrat und das Kuratorium betreffen. Außerdem wird als Ziel der Grundordnung der Hochschule festgelegt, dass die Freiheit von Wissenschaft, Forschung, Lehre und Studium im Sinne des Art. 5 Abs. 3 GG garantiert wird.

Die Trägergesellschaft, die gemeinnützige *Zeppelin University* GmbH, wird von einem oder mehreren Geschäftsführern geleitet; die Gesellschafterversammlung bestimmt die Zahl und bestellt die Geschäftsführer. Derzeit gibt es laut Handelsregisterauszug vom 4. Juli 2007 einen einzelvertretungsberechtigten Geschäftsführer, der gleichzeitig Präsident der Hochschule ist (was nach dem GmbH-Vertrag nicht zwingend ist) und eine weitere Geschäftsführerin, die kaufmännische Geschäftsführerin, die auch Mitglied des Präsidiums der Hochschule ist.

II.2. Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Durch die im GmbH-Vertrag festgelegten Bindungen an das Landeshochschulgesetz sind die Organe der Hochschule weitgehend denjenigen an staatlichen Hochschulen entsprechend ausgestaltet. Als Organe der Hochschule (§ 3 Grundordnung) werden genannt: der Leiter bzw. die Leiterin der Hochschule, das Präsidium (Leiter und seine derzeit vier Stellvertreter bzw. Stellvertreterinnen) und der Senat der Hochschule. Der Sprecher bzw. die Sprecherin des Präsidiums, der bzw. die gleichzeitig Leiter der Hochschule ist, ist Vorsitzender sowohl des Präsidiums als auch des Senats (vgl. auch das Organigramm in Übersicht 1 im Anhang). Der Lei-

ter bzw. die Leiterin der Hochschule kann auch Vorsitzender der Berufungskommission sein, wenn er bzw. sie vom Senat gewählt wird.

Senat § 6 Grundordnung und § 14 Abs. 2 GmbH-Satzung

Der Senat entscheidet in allen übergeordneten akademischen Angelegenheiten der Hochschule auf Basis von Entscheidungsvorlagen, die von den Mitgliedern in Ausschüssen oder im Rahmen des *Zone-Konzepts* (vgl. Kapitel A. II.3) erarbeitet werden. Er entscheidet mit einfacher Mehrheit. Er ist insbesondere zuständig für Empfehlungen über Berufungslisten an die Trägerin der Hochschule, den Beschluss über Zulassungs-, Studien- und Prüfungsordnungen und den Beschluss über eine Änderung der Grundordnung.

Dem Senat gehören an: die Mitglieder des Präsidiums (der Leiter der Hochschule als Vorsitzender bzw. Vorsitzende und seine 4 Stellvertreterinnen bzw. Stellvertreter) mit insgesamt 2 Stimmen, die *Department Heads* (derzeit 3), je ein Vertreter bzw. eine Vertreterin des wissenschaftlichen und des nichtwissenschaftlichen Personals und 4 Studierende, die eine Stimme gemeinsam haben, die nur einheitlich abgegeben werden kann.

Präsidium

Das Präsidium wird vom Präsidenten bzw. der Präsidentin als Vorsitzendem bzw. als Vorsitzender geleitet. Ihm gehören vier weitere Mitglieder (Stellvertreter bzw. Stellvertreterinnen des Präsidenten) mit Zuständigkeiten für die akademischen wie für die kaufmännischen Angelegenheiten an. Der Präsident bzw. die Präsidentin, der bzw. die gleichzeitig Geschäftsführer bzw. Geschäftsführerin der Trägerin ist, wird von der Gesellschafterversammlung bestellt (§ 5 Abs. 1 GmbH-Satzung) bzw. berufen (§ 5 Abs. 2 Grundordnung). Die weiteren Mitglieder des Präsidiums werden auf Vorschlag des Präsidenten bzw. der Präsidentin ebenfalls von der Gesellschafterversammlung bestellt.

Kuratorium

Neben den Leitungs- und Entscheidungsorganen und -gremien hat die Trägerin mit dem Kuratorium ein externes Gremium eingerichtet, das nach § 15 GmbH-Vertrag die Aufgabe hat, die Hochschule bei ihrer allgemeinen Entwicklung und im

Hinblick auf die Erhöhung ihrer Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit in Forschung, Lehre, Weiterbildung und sonstigen Dienstleistungen zu beraten.

Geschäftsführung

Kaufmännisch wird die gemeinnützige Trägergesellschaft der Hochschule durch die Geschäftsführung geleitet. Die Bestellung der Geschäftsführung erfolgt durch die Gesellschafterin, vertreten durch den Stiftungsvorstand der ZU-Stiftung. Derzeit sind die beiden Mitglieder der Geschäftsführung zugleich Mitglieder des fünfköpfigen Präsidiums.

II.3. Mitwirkungsmöglichkeiten der Hochschulangehörigen

Zu den Mitwirkungsmöglichkeiten der Hochschulangehörigen führt die Hochschule aus, dass die Lehrstuhlinhaber sich im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Departmentsitzungen organisieren. Sie wählen einen Professor bzw. eine Professorin als *Head of Department* aus dem Kreis der Professoren und Professorinnen des jeweiligen Departments für die Dauer von durchschnittlich 4 Semestern. Die *Heads of Department* sind kraft Amtes mit je einer Stimme (insgesamt also drei) auch Mitglied im Senat. Die Professoren entscheiden in allen Fragen der Forschung und Lehre ihrer Lehrstühle. In regelmäßigem Turnus treffen sich Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter der *Zeppelin University* im Erweiterten Wissenschaftlerkreis (EWK), um sich über aktuelle Themen der Lehre (Weiterentwicklung Studiengänge; Qualitätssicherung) und Forschung (u.a. Forschungscluster) auszutauschen. In der regelmäßig stattfindenden Präsidium-*Head of Department*-Runde (PHD-Runde) werden Fragen der Strategie und der Weiterentwicklung der ZU gemeinsam abgestimmt.

Konkrete Entscheidungsvorlagen für den Senat und die Geschäftsführung mit Handlungs- und Entscheidungszwang können durch die Aktivierung von *Zones* herbeigeführt werden. *Zones* sind nach Aussage der Hochschule gruppenunabhängig aktivierbare, temporäre Arbeitsarenen. Damit ist gemeint, dass jeder Hochschulangehörige einzelne Themen hochschulweit zur Diskussion stellen kann, wenn er andere, hier insbesondere ein Senatsmitglied dafür gewinnen kann. Dementsprechend können die *zones* von jedem Mitglied der *Zeppelin University*

unabhängig von Gruppe und Funktion zu jedem Thema initiiert werden. Bisherige *Zones* entwickelten wichtige Beiträge zur Hochschulentwicklung (akademischer Kalender, Qualität der Lehre, Master-Zone). *Zones* können im Extremfall von einer einzigen Person ins Leben gerufen werden, sofern sie von einem Senatsmitglied autorisiert werden. Dann besteht eine hochschulweite Veröffentlichungspflicht, um eine breite – gruppenunabhängige – Teilnahme zu ermöglichen. In der Regel bestehen die *Zones* aus etwa

10 – 30 Personen, die sich nach Bedarf in weitere Untergruppen aufteilen (aktuelles Beispiel: Zone zur weiteren Entwicklung des Fallenbrunnen-Campus).

A.III. Leistungsbereich Studium und Lehre

Die Hochschule strebt eine innovative, individualisierte und internationale, theoriebasierte und systematisch berufsorientierte Ausbildung von Generalisten in multidisziplinärer Perspektive zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik an. Dazu hat die Hochschule charakteristische curriculare Konzeptelemente entwickelt, die im Folgenden beschrieben werden. In der departmentübergreifenden *Foundation Phase* werden in den ersten beiden Semestern der Bachelor-Studiengänge bestimmte Module von allen Studierenden gemeinsam absolviert. Sie ist am Konzept der Liberal Arts der angelsächsischen Universitätsstruktur orientiert, das breites Wissen und intellektuelle Fähigkeiten fördern soll.

Die *Foundation Phase* gliedert sich in insgesamt sechs einführende Pflichtmodule: Management & Economics; Kommunikation & Kultur; Staat & Politik; Organisation, Personal & Marketing; Grundlagen der Rechtswissenschaft; Wissenschaftliche Methoden.

Das Ziel dieser Phase besteht darin, den Studierenden zu Beginn ihres Studiums die Vielfalt disziplinärer Sichtweisen zu vermitteln. Im Vordergrund steht eine konsequent multidisziplinäre Disposition der Studierenden vor der Beschäftigung mit den Inhalten und Sichtweisen des gewählten disziplinären Studienschwerpunktes.

Innovativ sind die Studiengänge aus Sicht der Hochschule vor allem in ihrer konsequent multidisziplinären Konzeption. Das Studium in Kleingruppen ermöglicht aus Sicht der Hochschule forschendes und projektorientiertes Lernen und ent-

spricht dem Ziel einer individualisierten Ausbildung ebenso wie die intensive und individuelle Begleitung der Studierenden im Rahmen des *TandemCoaching*⁹. Weiterhin sind die Studierenden gehalten, ihre eigenen Veranstaltungswünsche im Rahmen der *StudentStudies*¹⁰ (Veranstaltungen an einem Nachmittag pro Woche) selbst zu koordinieren und umzusetzen, um individuelle Schwerpunkte im Studium zu setzen.

Mit mindestens einem verpflichtenden Auslandspraktikum sowie dem in allen Studiengängen wählbaren Studienkonzept der *GlobalStudies*¹¹ ist das Studium aus Sicht der Hochschule in besonderer Weise international orientiert. In dem Format *GlobalStudies* sind drei Praktika auf drei verschiedenen Kontinenten und ein Auslandssemester verpflichtend. Derzeit nutzen ca. 60 % der Studierenden¹² der ZU im Laufe ihres Studiums die Möglichkeit der Austauschprogramme mit den Partneruniversitäten. Eine entsprechende Anzahl ausländischer Gast-Studierender studiert wiederum an der ZU. Darüber hinaus wird ein wachsender Teil der Lehrveranstaltungen in englischer Sprache angeboten.

Basis aller Studiengänge ist ein kommunikations- und organisationstheoretisch fundierter Managementbegriff mit einer interkulturellen Perspektive. Die Fokussierung auf eine theoretisch fundierte Managementkonzeption in multidisziplinärer Perspektive folgt – so die Hochschule – dem Anspruch einer konsequenten Berufsbefähigung der Studierenden. Der Multidisziplinarität der Studiengänge entspricht insbesondere die Konzeption der allen Bachelor-Studiengängen gemeinsamen *Foundation Phase* (1. und 2. Semester).

Die Hochschule weist darauf hin, dass sich die Forschungsorientierung der Programme bereits in der Bachelor-Ausbildung niederschlägt, etwa in der Lektüre von

9 Jeder Studierende sucht sich im ersten Studiensemester einen WissenschaftsCoach unter den Lehrenden der ZU sowie einen PraxisCoach aus Institutionen der Wirtschaft, Kultur oder Politik. Diese Coaches begleiten die Studierenden durch ihr gesamtes Studium zu Fragen der inhaltlichen Ausrichtung, der persönlichen Entwicklung und beruflicher Perspektiven.

10 Im Rahmen der *StudentStudies* planen Studierende Lehrveranstaltungen, deren Inhalte, Formate und Referenten sie selber festlegen und in denen sie reguläre Prüfungsleistungen ablegen können. Voraussetzung für das Zustandekommen der Veranstaltung ist, dass sich hierfür mindestens 10 Interessenten unter den Studierenden finden.

11 In Kooperation mit dem International Office sowie den Partnerunternehmen der ZU suchen sich die Studierenden eine Partnerinstitution aus Wirtschaft, Kultur oder Politik, die Auslandsdependancen auf verschiedenen Kontinenten besitzt. Zwischen der Partnerfirma und dem Studierenden wird eine individuelle Vereinbarung geschlossen über drei Praktika, von denen mindestens zwei in ausländischen Filialen auf verschiedenen Kontinenten oder bei ausländischen Partnern der Institution absolviert werden, kombiniert mit einem anschließenden Auslandssemester.

12 Die erwähnten 60 % enthalten auch die "einfachen" Auslandssemester – ohne dreikontinentale Praktikaerfahrung (im Bachelorbereich i.d.R. im 5. Semester).

Originalliteratur, der Einbindung der Studierenden in Forschungsprojekte und in der Entwicklung eigener forschungsorientierter Lehrveranstaltungen durch die Studierenden in den StudentStudies). Besonders hervorzuheben ist – aus Sicht der Hochschule – das seit 2007 bestehende *ScientificProject*. Um besonders qualifizierte Studierende zur Arbeit an einem größeren Forschungsprojekt zu motivieren, bietet die *Zeppelin University* diesen – auf Antrag und nach interner Evaluierung – ein kostenloses Zusatzsemester, sofern sie ein besonders vielversprechendes Forschungsprojekt durchführen möchten. Dieses Angebot soll dazu beitragen, dass auch im Rahmen des vergleichsweise straff organisierten Bachelor- und Masterstudiums Freiräume für eigenes Forschen entstehen. Nicht zuletzt soll künftig exzellenten Masterstudierenden so ein Einstieg in das geplante Promotionsprogramm ermöglicht werden. Es wurde bis Oktober 2008 bereits zweimal vergeben. Neben klassischen Arbeitsfeldern setzt die *Zeppelin University* Schwerpunkte aufgrund des Ausbildungsprofils vor allem in neuen interdisziplinären Berufs- bzw. Tätigkeitsbereichen, für die bisher keine adäquaten Ausbildungsangebote bestehen. Diese Schwerpunkte umfassen aktuell drei Bereiche: Die sogenannte Kreativwirtschaft (*Creative Industries*) durch die spezifische Verbindung insbesondere der Kultur- und Kommunikationswissenschaften mit den Wirtschaftswissenschaften, das soziale Unternehmertum (*Social Entrepreneurship*) in der Verbindung von Wirtschaftswissenschaften mit Politikwissenschaften und Public Management sowie die Staatsmodernisierung und die Reform der öffentlichen Verwaltung (Public Management und *Public Private Partnerships*) als Verbindung insbesondere der Verwaltungswissenschaften mit den Wirtschaftswissenschaften.

III.1. Studiengänge und Curricula

Die *Zeppelin University* bietet derzeit in ihren drei Departments drei Bachelor- und sechs Masterprogramme an (vgl. Übersicht 2 im Anhang). Sämtliche Studiengänge der *Zeppelin University* sind erfolgreich akkreditiert. Folgende Studienprogramme werden angeboten:

Bachelor-Studiengänge (Vollzeit, 180 *Credit Points*, Dauer: 6 Semester)

- Communication & Cultural Management (CCM);
- Corporate Management & Economics (CME);

- Public Management & Governance (PMG).

Master-Studiengänge (Vollzeit, 120 *Credit Points*, Dauer: 4 Semester)

- Communication & Cultural Management (CCM), konsekutiv;
- Communication & Cultural Management (CCM), nicht-konsekutiv;
- Corporate Management & Economics (CME), konsekutiv;
- Corporate Management & Economics (CME), nicht-konsekutiv;
- Public Management & Governance (PMG), konsekutiv;
- Public Management & Governance (PMG), nicht-konsekutiv.

Alle Studiengänge der *Zeppelin University* sind modular aufgebaut und gliedern sich generell in Pflicht- und Wahlpflichtmodule, Kolloquien und Thesis. Zusätzliche Studienleistungen sind Pflichtpraktika und das *TandemCoaching*. Ein Studienmodul im Umfang von 10 ECTS-Punkten entspricht dabei einem zeitlichen Studienaufwand (*Workload*) von etwa 300 Stunden.

Die Curricula der verschiedenen Studienprogramme werden auf unterschiedlichen Ebenen thematisiert und aktualisiert. Dazu werden Evaluationsergebnisse, Erfahrungen der Praxis- und Wissenschaftscoaches, Ergebnisse der Departmentrunden und der Erfahrungsaustausch mit Studierenden zugrunde gelegt und aktuelle Trends in Wissenschaft und Hochschullehre integriert. Breiter angelegte Änderungen des Lehrplans werden durch das Präsidium (Akademische Leitung), die Programmdirektoren bzw. -direktorinnen, die Wissenschaftlichen Beiräte sowie die *Programmboards* (bestehend aus den vier bzw. sechs Semestersprechern bzw. –sprecherinnen für alle Studierendenkohorten) begleitet und sind durch den Senat zu entscheiden. Initiativen hierzu können aus den Departments, aber auch zum Beispiel durch die "zones" und die Beiräte erfolgen.

Für die Organisation und Koordination des Studienbetriebes wurden im Jahr 2007 neue Managementstellen (Programmdirektoren bzw. –direktorinnen) eingerichtet. Diese sind der akademischen Leitung unterstellt und organisieren in Abstimmung mit den Lehrstühlen und Departmentleitungen den Lehrbetrieb der einzelnen Studiengänge. Gleichzeitig übernehmen sie in Abstimmung mit den jeweiligen zentra-

len Stellen Aufgaben aus den Bereichen des Studiengangs-Marketings und der Alumniarbeit. Die *Zeppelin University* setzt je einen Programmdirektor pro Department ein. Die Hauptaufgaben der Programmdirektoren bzw. -direktorinnen liegen in der individuellen Studienberatung, der Lehrplanung und der intensiven Betreuung der externen Dozenten. Die Programmdirektoren bzw. -direktorinnen haben ein Deputat von max. 4 SWS. Sie übernehmen zum Beispiel die Bachelor-Lehrveranstaltung "Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten".

III.2. Studienplatzwechsel und internationale Anschlussfähigkeit

Die Übergänge zu und aus staatlichen Hochschulen sind grundsätzlich möglich und von der Hochschule ausdrücklich gewünscht. Die einzelnen Module der Studiengänge sind über die Modul- und Lehrveranstaltungsbeschreibungen definiert und gemäß ECTS gewichtet. Damit ist gewährleistet, dass in jeder Studienphase Studienleistungen durch Veranstaltungen an anderen Hochschulen im In- und Ausland angerechnet werden können. Die Anerkennung der *ECTS- Credit Points* ist durch individuelle Behandlung jedes Einzelfalls gewährleistet.

Die Austauschprogramme mit Partneruniversitäten der *Zeppelin University* werden – so die Hochschule – stetig ausgebaut. Derzeit (September 2008) hat die *Zeppelin University* mit 41 ausländischen Universitäten Kooperationsabkommen abgeschlossen bzw. stehen die Verhandlungen kurz vor dem Abschluss. Diese Verträge umfassen i. d. R. *Student & Faculty Exchange* ohne gesonderte Studiengebührenzahlungen.

III.3. Zugangsvoraussetzungen und Auswahl der Studierenden

Zu einem Bachelor-Studiengang der *Zeppelin University* kann nur zugelassen werden, wer das Zeugnis der allgemeinen Hochschulreife, einer einschlägigen fachgebundenen Hochschulreife oder ein durch Rechtsvorschrift oder von der zuständigen staatlichen Stelle als gleichwertig anerkanntes Zeugnis besitzt.

Zu einem Master-Studiengang der *Zeppelin University* kann nur zugelassen werden, wer einen ersten Studienabschluss erlangt hat, der ein zumindest dreijähriges Studium voraussetzt, oder einen durch Rechtsvorschrift oder von den zustän-

digen staatlichen Stellen als gleichwertig anerkannten wissenschaftlichen Abschluss besitzt.

Darüber hinaus gilt, dass die *Zeppelin University* ihre Studierenden in einem eigenen Auswahlverfahren aussucht. Im WS 2007/2008 bewarben sich insgesamt 1002 Personen (erstes Stadium „kick off“) bei der Hochschule um ein Bachelor-Studium, 97 Studierende wurden aufgenommen. Um eine Aufnahme in ein Master-Programm bewarben sich 301 Personen, aufgenommen wurden 35 Studierende. Das Auswahlverfahren für Studierende ist in mehrere Phasen aufgeteilt. Die erste Stufe wird als „kick off“ (formlose Erst-Bewerbung) bezeichnet und umfasst die Übermittlung von personenspezifischen Angaben durch den Bewerber an die Hochschule sowie die Beantwortung einiger erster Fragen. Von den Bewerbern auf dieser ersten Bewerbungs-Stufe werden 50 % in die nächste Stufe (die vollständige schriftliche Bewerbung) überführt. Einige Bewerber brechen von sich aus den Bewerbungsprozess ab. Von den schriftlichen Bewerbungen werden ca. 40 - 50 % zu den Auswahltagen eingeladen. Dieser *PioneersWanted!* - Auswahltag besteht aus einer Fallstudie, die außerhalb der wissenschaftlichen Hochschule in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern in Gruppen zu lösen ist. Während der Bearbeitungszeit für die Fallstudie und der anschließenden Präsentation sind mindestens zwei Mitglieder der Auswahlkommission anwesend, die die Bewerber bzw. Bewerberinnen beobachten. Im Anschluss an die Fallstudie erfolgen zwei einstündige Gespräche auf dem Campus der wissenschaftlichen Hochschule, mit jeweils zwei Kommissionsmitgliedern. Für die Bachelorbewerber kommen zusätzlich zwei schriftliche Tests der deutschen und der englischen Sprache sowie ein Mathematiktest hinzu. Die Voten der dezentralen Auswahlkommissionen nach den Auswahltagen führen dann zur Zahl der angebotenen Studienplätze.

85 % der Personen mit einem Studienplatzangebot beginnen ein Studium an der *Zeppelin University*. Diese Zahlen sind nach Angaben der Hochschule über die vergangenen drei Jahre stabil. Wie die Hochschule berichtet, konnte im laufenden Bewerbungsverfahren für das *Fall Semester* 2008 ein Anstieg der Bewerbungen um 20 % verzeichnet werden. Im Masterbereich konnte zur Halbzeit des Verfahrens bereits das Vorjahres-Niveau erreicht werden.

III.4. Zahl der Studierenden

Die Zahl der Studierenden ist von 80 im WS 2003/2004 über 341 Studierende im WS 2007/2008 auf 529 Studierende¹³ im WS 2008/2009 angestiegen (vgl. auch Übersicht 3 im Anhang). Im WS 2007/2008 betrug der Anteil der Studentinnen 49 %, der Anteil ausländischer Studierender 5 %. Bei 17,5 VZÄ Professoren beträgt die Betreuungsrelation Professor (VZÄ) zu Studierendem damit im WS 2007/2008 31 Studierende pro Professor (VZÄ). Im Zeitraum von 2003 bis 2007 haben 182 Studierende das Studium regulär abgeschlossen.

Sieht man von dem Sondereffekt bei dem Übergang der Studierenden der Vorgängerorganisation¹⁴ ab, lag die Studienabbrecherquote – definiert als Abbrecher im Verhältnis zu der Zahl der Studienanfänger bzw. –anfängerinnen (Kohorte) in den drei Departments in den letzten Jahren (2004 bis 2007) durchschnittlich zwischen 4,6% und 6,7%. Darunter sind auch Studierende, die an eine andere Hochschule wechselten (meist in ein anderes Fach). Insgesamt haben (mit den Studienabbrechern in Zusammenhang mit der Überführung der Studierenden der Vorläuferorganisation) bislang 43 Studierende das Studium abgebrochen, 30 auf eigene Initiative, 13 aufgrund prüfungsbedingter Exmatrikulation.

Bis zum Jahr 2010 will die Hochschule ihren Ausbaustand mit insgesamt 816 Studierenden, davon 562 Bachelor-Studierenden und 254 Master-Studierenden, erreichen (vgl. Übersicht 4 im Anhang).

III.5. Studiengebühren und Stipendienvergabe

Die Studiengebühren pro Semester liegen bei 3.950 Euro in den Bachelor- und zwischen 3.900 Euro bzw. 4.900 Euro in den Master-Studiengängen. Ergänzend zu dem zinsvergünstigten Darlehensprogramm, das zusammen mit der Sparkasse Bodensee zur Finanzierung der Studiengebühren organisiert wird, bietet die *Zeppelin University* neben der semesterweisen Zahlung auch eine monatliche Zahlungsver variante an. Es nehmen derzeit (WS 2008/2009) ca. 22 % der Studierenden BAFöG in Anspruch.

13 Aktualisierte Ist-Angaben der Hochschule, in Übersicht 4 sind noch Soll-Angaben in Höhe von 536 Studierende für 2008 ausgewiesen.

14 Die Vorläuferorganisation war die International School of General Management GmbH & Co.KG, deren Studierende im Jahr 2003 von der *Zeppelin University* übernommen wurden.

Darüber hinaus werden leistungsorientiert für die Bachelor-Studiengänge ab dem 5. Semester und für die Master-Studiengänge ab dem 1. Semester Teil- und Vollstipendien vergeben. Die Mittel hierfür werden durch zweckgebundene Spenden- und Sponsoring Erlöse finanziert. Die wissenschaftliche Hochschule selbst gibt grundsätzlich aus eigenen Mitteln keine Stipendien oder Darlehen. Durch Stipendien werden in den drei Bachelor-Studiengängen pro Jahr (also bezogen auf zwei Studierendenkohorten) drei Studierende (einer pro Department) gefördert. Die Förderung umfasst die Übernahme der Studiengebühren der Semester vier bis sechs. In den sechs Master-Studiengängen werden in Kooperation mit Medienpartnern Leistungsstipendien vergeben. Pro Kohorte werden maximal sieben Personen mit einem solchen Stipendium gefördert. Ab dem Herbst 2008 werden zudem alle Studierenden der Master-Studiengänge, die Stipendiat eines der elf Begabtenförderungswerke sind, mit einem 50 %-Stipendium für die Studiengebühren versehen. Darüber hinaus fördert die *Zeppelin University* in Kooperation mit der Vodafone Stiftung Studierende mit Migrationshintergrund durch Studien- und Lebenshaltungsstipendien. Die Vodafone Stiftung hat seit zwei Jahren ein Stipendienprogramm für Studierende aus Zuwandererfamilien in Kooperation mit den fünf größten privaten Hochschulen in Deutschland aufgebaut.

III.6. Serviceleistungen für Studierende

Neben den auch an anderen Hochschulen üblichen Serviceleistungen verweist die Hochschule auf das Angebot des *WissenschaftsCoachings* durch die Hochschullehrer und Mitarbeiter mit akademischer Ausbildung (mindestens eine Stunde pro Semester), die Vermittlung von Auslandsstudienplätzen zu sämtlichen Partneruniversitäten durch das *International Office* (Partner derzeit in Australien, China, Europa, Indien, Lateinamerika, Russland, Südafrika, USA); sowie die Mitgliedschaft im Sportverein VFB Friedrichshafen und in der *StudentLounge* (Verein der Studierenden für Studierende).

Die Bibliothek ist sieben Tage in der Woche 24 Stunden zugänglich. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Mitwirkung und des Besuchs aller Kulturangebote der wissenschaftlichen Hochschule, wie z.B. das *artsprogram*, der Uni-Chor, das Uni-Orchester, die Theatergruppe, Bürgeruni etc.

A.IV. Leistungsbereich Forschung

Die *Zeppelin University* hat nach eigenen Aussagen von Beginn an auf die zunächst teure Forschungsorientierung aller Departments gesetzt. Sie verweist dabei auf internationale Studien – zumeist noch auf die Wirtschaftswissenschaften begrenzt –, die belegen, dass die Forschungsreputation signifikant maßgeblich für den Reputationsaufbau der Lehre, insbesondere bei den Rankings sei. Langfristig wird das Niveau der forschungsorientierten Universitäten in den ausgewählten Themengebieten angestrebt. Hierzu dienen auch enge Kooperationen mit staatlichen Universitäten, wie beispielsweise TU Berlin, TU Darmstadt, TH Karlsruhe, Universität Konstanz, TU München, aber auch Universität St. Gallen oder Universität Zürich.

Von zentraler Bedeutung für die weitere Stärkung und Entwicklung der Forschungsorientierung ist aus Sicht der Hochschule die Möglichkeit der Promotion sowohl für die Lehrenden als auch für die Studierenden. Dies ist – so die Hochschule – zum einen von zentraler Bedeutung für den Gewinn und die langfristige Bindung hochkarätiger Wissenschaftler an die *Zeppelin University*. Zum anderen werden forschungsorientierte Masterstudierende künftig prioritär solche Universitäten wählen, die ihnen Entwicklungsmöglichkeiten in Form einer Promotion bieten. Ende des Jahres 2006 bis Frühjahr 2007 wurde mit dem Rektor und den entsprechenden Dekanen der Universität Konstanz ein Modell einer Kooperationspromotionsordnung¹⁵ diskutiert, aber aufgrund der dann mit dem Ministerium verabredeten institutionellen Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat in eine konkrete Kooperation in Form zweier Graduiertenkollegs überführt („Medialität“ und „Zukunft der Sozialwissenschaften“), die im Herbst 2008 weiter entwickelt wird.

Die *Zeppelin University* strebt in den kommenden Jahren eine sichtbare Forschungsorientierung, ein klar definiertes Forschungsprofil sowie überdurchschnittliche Drittmittelquoten an. Auf dieser Basis möchte sie die Aufnahme als Mitglied der Deutschen Forschungsgemeinschaft erreichen.

15 Bislang gibt es bereits in Baden-Württemberg eine nichtstaatliche Hochschule, die Hochschule für Jüdische Studien in Heidelberg, die im Rahmen einer Kooperationspromotionsordnung zusammen mit der Universität Heidelberg Promotionen durchführen kann; vgl. Wissenschaftsrat: *Stellungnahme zur Akkreditierung der Hochschule für Jüdische Studien, Heidelberg, Berlin, Januar 2009, Drs. 8912-09, S. 33.*

IV.1. Forschungsschwerpunkte

Im Jahr 2007 wurden für die 16 Lehrstühle, zu denen noch eine Junior-, eine halbe und eine Gast-Professur hinzukommen, (Stand November 2008, ab Januar 2009 werden 2 weitere Lehrstühle besetzt sein) insgesamt zehn Forschungscluster definiert, die über den individuellen Forschungsansatz hinaus eine interdisziplinäre, hochschulinterne wie externe Fokussierung auf bestimmte Phänomen- und Theoriebereiche leisten sollen. Die Forschungscluster wurden seit 2007 von den Wissenschaftlern der *Zeppelin University* entwickelt und seither fortwährend aktualisiert.

Im Folgenden werden die Themenfelder dieser Cluster benannt:

1. Management von Innovation & Technologie
2. Internationales Wertschöpfungsmanagement
3. Unternehmerwissenschaften (Gründung, Familienunternehmen und Social Entrepreneurship)
4. Strategische Kommunikation
5. Kunstproduktion und Kulturindustrie
6. Wissens-, Medien- und Netzwerkgesellschaft
7. Bildungssystemforschung
8. Public Management und Regulierung
9. Governance
10. Metropolen- und Regionalforschung

Einige Cluster sind dabei nach Angaben der Hochschule sehr explizit auf die Profilbildung auch für die beschriebenen Ausbildungsziele der *Zeppelin University* orientiert (vor allem 1, 3, 5, 8). Ein weiterer künftiger Schwerpunkt, nach Erlangen des Promotionsrechts, soll die *Zeppelin University Research School* sein. Diese soll forschungsgetriebene Programme für Doktoranden und PostDocs aufbauen, Projekte der Auftragsforschung akquirieren und betreuen sowie ein Institut für Wissenschaftstheorie und Methodenentwicklung aufbauen.

Im Sommer 2008 wurde die Research School konzeptionell weiterentwickelt. Die Senatskommissionen für die Erstellung einer Promotions- bzw. Habilitationsordnung haben im Winter 2007 bzw. Frühjahr 2008 ihre Arbeit aufgenommen. Im November 2008 hat der Senat der Hochschule bereits vorsorglich den rechtlich geprüften Entwurf einer Promotionsordnung nach erster Lesung verabschiedet.

IV.2. Strategische Maßnahmen zur Stärkung der Forschungsausrichtung

Zur Unterstützung der Forschungsorientierung hat die ZU im Oktober 2006 eine Abteilung Forschungsförderung eingerichtet, die derzeit mit zwei Personen besetzt ist. Die Abteilung unterstützt und berät die Wissenschaftler der wissenschaftlichen Hochschule bei der Suche nach Förderangeboten, bei der Beantragung von Drittmittelprojekten und der Projektabwicklung. Sie betreut die Forschungsdatenbank und ist verantwortlich für die Erstellung des Forschungsberichts sowie für die redaktionelle Betreuung der ZU-Diskussionspapiere „Zuschnitte“ und der ZU Herausgeberreihe „Zuschriften“. Eine weitere Zuständigkeit liegt in der Organisation des Forschungskolloquiums sowie in der Koordination des neu eingerichteten Forschungsunterstützungssystems (vgl. auch unten Kapitel A.VII). Darüber hinaus begleitet die Abteilung die strategische Weiterentwicklung des Forschungsprofils.

Um die Forschungsleistungen (Publikationen, Projekte, Teilnahmen an internationalen Konferenzen etc.) der Wissenschaftler der *Zeppelin University* sowohl nach außen als auch nach innen (für Potentialgespräche mit den Wissenschaftlern, internes Benchmarking etc.) transparent zu machen, wurde 2006 auf Basis einer ersten Lösung der Universität Freiburg gemeinsam mit der Software AG eine Forschungsdatenbank entwickelt, in der die Forschungsleistungen aller Wissenschaftler für die Zeit ihrer Zugehörigkeit zur *Zeppelin University* umfänglich dokumentiert werden. Die Datenbank bildet zugleich die Grundlage für den regelmäßig erstellten Forschungsbericht.

Die Wissenschaftler können nach jeweils acht Semestern Lehrtätigkeit ein Forschungsfreisemester (Sabbatical) nehmen. Die Lehrdeputate liegen zwar – nach Aussage der Hochschule – mit 10 SWS – geringfügig über denen einer staatlichen Universität, die Betreuungszeiten von Studierenden jedoch aufgrund der besseren Betreuungssituation in der Regel niedriger. Nichtpromovierte wissenschaftliche Mitarbeiter können ihre Forschungsarbeiten im ersten Jahr ihrer Tätigkeit an der *Zeppelin University* besonders intensiv verfolgen: Sie werden im Rahmen von *Co-Teaching*¹⁶ mit einem geringen Deputat (zwei SWS) in die Lehre eingeführt. Diese

16 Dabei soll von erfahrenen Kollegen in die Lehrtätigkeit eingeführt werden.

Regelung ermöglicht eine rasche und effektive Einarbeitung in ihr Dissertationsprojekt.

IV.3. Forschungsleistungen

a) Drittmittel

Die Hochschule konnte die Drittmittelleinwerbungen von 25 T Euro im Jahr 2004 auf 428 T Euro im Jahr 2007 (639 T Euro im Jahr 2008) steigern (vgl. Übersicht 7 im Anhang). Von den 428 T Euro im Jahr 2007 stammten 81 T Euro (17 %) von der DFG, 114 T Euro (27 %) vom BMBF und 88 T Euro (20 %) aus EU-Drittmittelfinanzierungen. Von den 639 T Euro im Jahr 2008 stammten 36 T Euro (6 %) von der DFG und 21 T Euro (3 %) aus EU-Drittmittelfinanzierungen, der Rest aus der Wirtschaft, Stiftungen und sonstigen Geldgebern. In der Gesamtsumme der Drittmittel von 2003 bis 2008 in Höhe von 1.475 T Euro stammen 13 % von der DFG, 18 % von der EU und 8 % aus Bundesmitteln des BMBF. Die wissenschaftliche Hochschule unterstützt die Einwerbung von Drittmittelprojekten, indem sie für alle eingeworbenen Projekte die notwendige Grundausstattung zur Verfügung stellt. Für vollkostenfinanzierte Drittmittel (bisher in der Regel Industriedrittmittel, ab 2008 auch DFG-Projekte) vergibt sie aus eigenen Mitteln einen Bonus von 3-5 %. Diese Mittel können auf Wunsch des Bezugsberechtigten auch in Sachmittel (= Lehrstuhlbudget) umgewidmet werden.

Für die kommenden Jahre strebt die *Zeppelin University* eine über das personelle Wachstum hinausgehende Erhöhung der Drittmittelleinwerbungen an, sowohl absolut, als auch relativ, als Drittmittel pro Wissenschaftler. Dieses Ziel soll durch eine Kombination von Anreizsystemen und administrativer Unterstützung weiter gefördert werden. Mittelfristiges Ziel ist die Aufnahme in das DFG-Förderranking, die einen Mindestbewilligungsbetrag von 500.000 Euro an reinen DFG-Drittmitteln innerhalb dreier Jahre voraussetzt.

b) Publikationen

Die ZU sieht es als ihre zentrale Aufgabe, den Wissenschaftlern ein attraktives Forschungsumfeld zur Verfügung zu stellen und sie in ihren Forschungsleistungen zu unterstützen und zu fördern. Diese Förderung umfasst auch finanzielle Anreiz-

systeme für die Einwerbung von Drittmittelprojekten und die Publikation von Forschungsergebnissen in möglichst angesehenen Zeitschriften und Verlagen. Die Publikationslisten der Lehrstuhlinhaber und der Lehrstuhlmitarbeiter lagen der Arbeitsgruppe vor, einzelne Publikationen konnten beim Ortsbesuch eingesehen werden.

Die *Zeppelin University* will nach eigenen Aussagen die Auswirkungen wissenschaftlicher Erkenntnisse auf die Gesellschaft und die natürliche Umwelt berücksichtigen. Diesem Anspruch will sie auch durch eine Verbreitung des Einflusses ihrer Forschung im Rahmen von Beiträgen u.a. auch in Publikumsmedien sowie im Rahmen der Mandatsübernahme der Wissenschaftler in politischen Beirats- und Beratungsgremien Rechnung tragen.

IV.4. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gehört – so die Hochschule – zu den Kernpunkten ihrer strategischen Ausrichtung. Seit Gründung der wissenschaftlichen Hochschule werden Doktoranden und Postdoktoranden von Wissenschaftlern der *Zeppelin University* betreut, in der Regel über die Anbindung als wissenschaftliche Mitarbeiter. Bislang promovierten in Zusammenarbeit mit anderen Universitäten 26 Mitarbeiter der Hochschule, einer hat sich habilitiert (vgl. Übersicht 5 – Promotionen und Übersicht 6 – Habilitationen im Anhang). Über personenbezogene Kooperationen mit anderen Universitäten wird sichergestellt, dass alle Nachwuchswissenschaftler ihre Arbeiten erfolgreich abschließen können. Zur Förderung der Nachwuchsausbildung stehen folgende Angebote zur Verfügung:

- Der wissenschaftliche Nachwuchs wird an der Zeppelin University in der Regel von ein oder zwei Lehrstuhlinhabern bzw. –inhaberinnen betreut.
- Ein Doktorandenkolloquium dient dem regelmäßigen Austausch untereinander und der Einbindung fachlicher sowie interdisziplinärer Expertise weiterer Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen. Hier besteht vor allem die Möglichkeit, laufende Projekte zur Diskussion zu stellen.
- Alle Doktoranden und Doktorandinnen, die derzeit in Kooperation mit anderen Universitäten an der Zeppelin University promovieren können, haben die Mög-

lichkeit, durch eigene Seminare Lehrerfahrungen zu sammeln und zu erweitern. Dabei werden sie über das CoTeaching von erfahrenen Kollegen und Kolleginnen in die Lehrtätigkeit eingeführt. Für nichtpromovierte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist im ersten Jahr eine reduzierte Lehrtätigkeit vorgesehen. Ihnen werden darüber hinaus Weiterbildungskurse im Bereich der Hochschulpädagogik angeboten.

- Wissenschaftliche Aktivitäten (z.B. Konferenzbesuche, Publikationen) werden in vielfältiger Hinsicht gefördert.
- Die Abteilung Forschungsförderung sowie die Hochschulverwaltung insgesamt stellen eine Reihe von Unterstützungs- und Beratungsangeboten zur Verfügung, die intensiv in Anspruch genommen werden.

Die beschriebenen Strukturen und Maßnahmen sind – wie die Hochschule ausführt – ein erster Schritt auf dem Weg zu einem umfassenden Konzept der Nachwuchsförderung, das noch weiter im Detail ausgearbeitet wird.

Darüber hinaus bestehen auf Doktorandenebene bereits einige Forschungsnetzwerke, wie z.B. das von Unternehmen geförderte Graduiertenkolleg zum Thema „Robuste Wertschöpfungsnetzwerke“ gemeinsam mit der TH Karlsruhe, TU Darmstadt, Universität zu Köln sowie weiterer Beteiligter. Darüber hinaus gibt es weitere Initiativen wie die oben erwähnten geplanten Graduiertenkollegs mit der Universität Konstanz („Medialität“ und „Zukunft der Sozialwissenschaften“, vgl. A.IV.),

Die Hochschule will, falls sie das Promotionsrecht erhält, im Rahmen eines strukturierten Promotionsprogramms die Vorzüge des traditionellen deutschen Promotionsystems (z.B. individuelle Betreuung, große Eigenständigkeit im wissenschaftlichen Arbeiten) mit den Vorteilen einer strukturierten Doktorandenausbildung verbinden (z. B. institutionelle Qualitätssicherung, Integration in Forschungs- und Kommunikationskontexte, kürzere Promotionszeiten sowie der Erwerb weiterer wissenschaftlicher Kompetenzen).

Die *Zeppelin University* legt nach eigenen Aussagen großen Wert auf die Förderung und Qualifizierung herausragender Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler in der Postdoktorandenphase. Auch hier ist für die

kommenden Jahre eine Weiterentwicklung des Qualifizierungsprofils geplant, die sowohl die Stellenstruktur als auch die inhaltliche Anbindung der Postdoktoranden betrifft. Nicht zuletzt aus diesem Grund setzt sich die wissenschaftliche Hochschule im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens für die Erlangung des Habilitationsrechts ein. Zukünftig wird die Einrichtung neuer Stellenprofile für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden angestrebt (Juniorprofessur bzw. *Assistant* und *Associate Professor*), mit einem eigenen Budget für Reise- und Publikationskosten sowie für wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte, um die Eigenständigkeit der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler weiter zu stärken. Die erste Juniorprofessur wurde bereits besetzt, eine zweite befindet sich derzeit in der Ausschreibung.

A.V. Leistungsbereich Fort- und Weiterbildung

Die *Zeppelin University* will sich in ihrer Entwicklung zunächst auf die Etablierung der grundständigen Bachelorprogramme und der Masterprogramme fokussieren. Der Bereich der Weiterbildung soll ab dem Jahr 2008 stärker entwickelt werden. Wie im Leitbild dargelegt, ist im Rahmen der zuzwölf-Strategie auch die Etablierung der *Zeppelin University Professional School* als Dachmarke aller Weiterbildungsangebote geplant. Bisher bietet die *Zeppelin University* folgende Weiterbildungsprogramme an:

- *Management Perspektiven (open enrollment, non-degree)* Mit der Seminarreihe "*Zeppelin University Management Perspektiven*" bietet die *Zeppelin University* einen Überblick über die wichtigsten, aktuellen Entwicklungen im Management.
- *Innovation & Growth Academy (open enrollment, non-degree)* Die Innovations- und Wachstumsakademie ist ein zweijähriges Weiterbildungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte, das insbesondere auf die Themen "Innovationsprozess und Wachstumsstrategien" fokussiert.

In Planung sind bis 2010 zwei Akademien zu den Themen "Accounting und Controlling"/"Marketing & Sales" (*taylor-made*, zertifiziert). Die beiden Seminare richten sich an Nachwuchsführungskräfte aus den jeweiligen Bereichen und sollen in insgesamt fünf halbtägigen Einheiten einen Überblick über die neuesten Entwicklun-

gen in den beiden Disziplinen bieten. Weiterhin ist ein gemeinsames Programm mit der Deutsche Börse AG entwickelt worden, das im Januar 2009 startet.

A.VI. Ausstattung

VI.1. Personelle Ausstattung

Im Jahr 2008 sind 16 Lehrstühle (davon 6 Stiftungslehrstühle¹⁷) sowie eine Junior-, eine halbe und eine Gast-Professur besetzt, was 17,5 Vollzeitäquivalente (VZÄ) Professorinnen und Professoren (darunter waren 4 Professorinnen (22 %)) entspricht. Zwei Stiftungs-Lehrstühle (Buchanan Institut für Unternehmer- und Finanzwissenschaften (CME) und Deutsche Telekom Institute for Connected Cities (PMG)) werden ab Januar 2009 besetzt sein. Für drei weitere Lehrstühle (2 im Department PMG und 1 im Department CME) sowie eine Juniorprofessur im Department CCM sind die Ausschreibungen bereits erfolgt bzw. werden in 2009 noch erfolgen (Stand November 2008). Zusätzlich waren 22 wissenschaftliche Angestellte (auf 17, 3 VZÄ) sowie 8 Personen (entsprechend 6 VZÄ) aus Drittmitteln beschäftigt. Als Nichtwissenschaftlerinnen bzw. Nichtwissenschaftler sind derzeit (2008) an der Hochschule 77 Personen (61,7 VZÄ) beschäftigt. Eine Übersicht über die personelle Ausstattung gibt die nachfolgende Übersicht sowie Übersicht 7 im Anhang.

Stellen	2007	2008	2009	2010	2011
Gesamt	37	49	66	68	70
Gesamt in Vollzeitäquivalenten (VZÄ)	31,8	40,8	54,4	55,7	58,0
Professorinnen und Professoren	13	18	24	24	24
VZÄ Professorinnen und Professoren	13,0	17,5	23,5	23,5	24,0
wissenschaftliche Assistentinnen und Assistenten (Planstellen)	16	22	30	29	30
VZÄ Planstellen	13,0	17,3	23,3	22,8	23,8
Wissenschaftliche Assistentinnen und Assistenten (Drittmittel)	8	9	12	15	16
VZÄ Drittmittel	5,8	6,0	7,6	9,4	10,2

17 Von den 6 Stiftungslehrstühlen sind 3 von der Zeppelin-Stiftung und deren Tochterunternehmen.

Studierende	405	536	712	816	k.A.
Betreuungsrelation (Studierende/ VZÄ Professor/Professorinnen)	31	31	30	35	

Die Einstellungsvoraussetzungen für Professorinnen und Professoren entsprechen § 47 LHG Baden-Württemberg. Das Lehrdeputat je Professur beträgt grundsätzlich 10 SWS pro Semester. Die Anstellungsverträge der Professorinnen und Professoren werden in der Regel unbefristet abgeschlossen und enden mit Erreichen des Rentenalters.

Die Anforderungen für wissenschaftliche Assistentinnen und Assistenten entsprechen § 52 LHG Baden-Württemberg und umfassen den Nachweis eines wissenschaftlichen Abschlusses einer Universität oder Fachhochschule. Von den derzeit an der Hochschule tätigen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind sieben der insgesamt 32 promoviert und arbeiten an ihrer Habilitation. Wissenschaftliche Assistentinnen und Assistenten sind über ihre Lehrstühle strukturell an der Lehre beteiligt: Nach einer Einarbeitungszeit (i. d. R. über zwei Jahre *Co-Teaching*) wird von den wissenschaftlichen Assistentinnen und Assistenten erwartet, dass sie selbständig Lehrveranstaltungen konzipieren und durchführen. Das Lehrdeputat je wissenschaftlichem Assistentin bzw. Assistent (Planstelle 100 % Kapazität) beträgt 4 SWS.

Wissenschaftliche Assistentinnen und Assistenten in drittmittelgeförderten Forschungsprojekten sind über die von ihren Lehrstuhlinhabern betreuten Forschungsprojekte strukturell in die Forschung eingebunden. Die Einbindung in die Lehre erfolgt dagegen auf freiwilliger Basis in Absprache mit der Lehrbedarfsplanung.

Berufungsverfahren

Der Senat entscheidet über die Einrichtung eines Lehrstuhls und setzt eine Berufungskommission zur Erarbeitung einer Berufungsliste ein. Die Berufungskommission besteht in der Regel aus jeweils einer bis zwei Professorinnen bzw. einem bis zwei Professoren aus jedem Department, einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin bzw. einem wissenschaftlichen Mitarbeiter, einem Studierenden, dem Präsidenten

bzw. der Präsidentin sowie der Programmdirektorin, dem Programmdirektor. Darüber hinaus haben an verschiedenen Berufungsverfahren zusätzlich externe Professoren als Gäste mitgewirkt. Derzeit wird im Senat eine stärkere Orientierung der Kommissionszusammensetzung an die Forschungscluster diskutiert.

Die Berufungskommission formuliert die Stellenausschreibung, sichtet die eingehenden Bewerbungen und wählt die Kandidatinnen und Kandidaten für die Berufungsvorträge aus. Die Berufungsvorträge werden öffentlich gehalten. Anschließend entscheidet die Berufungskommission über eine Liste vorzuschlagender Kandidatinnen und Kandidaten. Der Senat entscheidet auf dieser Basis über die Berufungsliste. Der Präsident verhandelt anschließend mit den Professorinnen bzw. Professoren in der Reihenfolge der Listung. Die Bezeichnung und das Fachgebiet eines Lehrstuhls werden grundsätzlich durch den Senat festgelegt. Nach Rufannahme ist die Modifikation der Lehrstuhlbezeichnung durch den Lehrstuhlinhaber gemäß seinen Forschungsschwerpunkten möglich. Die Berufung von Professorinnen und Professoren erfolgt durch die *Zeppelin University*, die Verleihung der Bezeichnung "Professorin oder Professor" bedarf der Zustimmung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, das im Zuge dieses Verfahrens die Einhaltung der Einstellungs Voraussetzungen prüft (vgl. § 72 Abs. 2, Sätze 1-3 LHG Baden-Württemberg).

Die Hochschule führt aus, dass es für private Hochschulen vergleichsweise schwer sei, Forschungsprofessorinnen bzw. Forschungsprofessoren im Zuge von Zweit- und Drittberufungen zu gewinnen. Daher werden bis heute bei der Berufungspolitik erfahrene und forschungsstarke Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler direkt für eine Bewerbung angesprochen und im Rahmen eines regulären Berufungsverfahrens zu einem Wechsel an die *Zeppelin University* motiviert. So sind acht der 20 aktuell berufenen Professorinnen und Professoren Zweit- bzw. Drittberufungen, hatten also bereits vorher ein- oder zweimal eine Professur an einer anderen Hochschule inne.

VI.2. Infrastruktur und sächliche Ausstattung

Die *Zeppelin University* verfügt über zwei langfristig angemietete Standorte in Friedrichshafen - West. Die beiden Standorte liegen ca. 2 km voneinander ent-

fernt. Beide Standorte sind mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar (auch untereinander). Der Standort Seemoos ist darüber hinaus an die Regionalbahn in Richtung Lindau und Radolfzell angebunden. Beide Campi zusammen bieten rd. 7.400 qm Fläche.

Der Campus Fallenbrunnen verfügt über rund 1.300 qm. Er befindet sich auf einem gemeinsamen Campus-Gelände mit der Berufsakademie Ravensburg - Außenstelle Friedrichshafen. Zentrale Einrichtungen der Berufsakademie, wie die vom örtlichen Studentenwerk betriebene Mensa, werden gemeinsam genutzt. Im Campus Fallenbrunnen befinden sich insgesamt neun Seminarräume für Gruppengrößen von 25 bis 45 Personen. Außerdem sind dort die Büros der *Student-Services* untergebracht, d.h. Studierendensekretariat, Studien- und Prüfungsbüro, Programmdirektionen, *International Office* und *PartnerPool (ZU-eigene Transferstelle zwischen Wissenschaft und Praxis)*.

Der Campus Seemoos liegt umgeben von einem Garten- und Sportgelände am Bodenseeufer mit direktem Seezugang. Er bietet rund 6.100 qm Fläche zuzüglich Außengelände. Im Campus Seemoos befinden sich insgesamt 10 Seminarräume, zum Teil mit flexiblen Wänden, für Gruppengrößen von 15 bis 90 Studierende. Ebenfalls im Campus Seemoos befinden sich die *Zeppelin University* eigene Mensa mit ca. 180 Sitzplätzen, die Bibliothek, die Büros sämtlicher Professorinnen und Professoren und Lehrstuhl-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter, das Präsidium und die Büros der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschulmanagement-Funktionen Forschungsförderung, Kommunikation + Veranstaltungen, Kaufmännische Abteilung, *Facilities* und IT sowie Hochschulentwicklung. Ein weiterer Kontaktpunkt sowohl für die Hochschulmitglieder als auch die Bürger ist die Mensa (see|e) am Campus Seemooser Horn. Diese wird an mindestens fünf Tagen in der Woche ganztägig betrieben und steht auch Gästen der wissenschaftlichen Hochschule zur Verfügung.¹⁸

Sämtliche Seminarräume sind mit Videobeamern und Overhead-Projektoren sowie der üblichen Seminartechnik wie Whiteboard / Tafel, Flipchart, Metaplantafel und teilweise mit TV-, Video-, DVD-Equipment ausgestattet. Beide Campi verfü-

18 Zweimal in der Woche wird abends ein Barbetrieb von den Studierenden organisiert.

gen ganzflächig über WLAN, über das alle Hochschulmitglieder Internet- und Intranetzzugang haben. An den studentischen Arbeitsplätzen und in der Bibliothek stehen den Studierenden Desktop-PCs mit Standardsoftware und Internetzugang zur Verfügung. Beide Campi sowie die Bibliothek sind für die Studierenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter per Chipkarten-Zugangskontrollsystem rund um die Uhr zugänglich.

Mittelfristig ist die Erweiterung beider Campi vorgesehen. Im Campus Seemoos stehen hierfür zwei Ausbaureserven zur Verfügung. Der Campus Fallenbrunnen soll im Jahr 2010/11 erweitert werden. Der Campus liegt in einem ehemaligen französischen Kasernengelände. Dort stehen in unmittelbarer Nachbarschaft weitere geeignete Flächen zur Sanierung zur Verfügung. Im ersten Schritt erfolgt die Errichtung eines Studierendenwohnheims für ca. 200 Personen durch das örtliche Studentenwerk geplant, das Ende 2009 bezugsfertig sein soll. Für die Erweiterung des Campus ist das Nachbargebäude vorgesehen, das im Jahr 2010/11 saniert werden wird. Hier werden rd. 5.000 qm Fläche zur Verfügung stehen, die wahlweise vollständig oder wie bislang in Gemeinschaft mit der Berufsakademie gemietet werden können. Mit dem weiteren Ausbau des zweiten Hochschul-Campus am Fallenbrunnen ist die Einrichtung einer Kindertagesstätte vorgesehen. Hierzu wurden bereits erste Planungskonzepte und Strukturanalysen durchgeführt.

Die Bibliothek der *Zeppelin University* ist eine Freihandbibliothek. Nahezu alle Medien sind uneingeschränkt zugänglich. Ca. 95 % des Bestands sind ausleihbar, 5 % Präsenzbestand. Außerdem garantiert ein Semesterapparat, dass die wichtigsten Medien, die für die Seminarvor- und -nachbereitung nötig sind, jederzeit zugänglich sind. Mit dem Umzug in den Erweiterungsbau ist die Bibliothek 24 Stunden täglich an sieben Tagen in der Woche zugänglich. Momentan (September 2008) verfügt die Bibliothek über 36.526 Monographien, davon 2.891 eBooks (Springer eBook Collection, Business Package deutsch und englisch; netlibrary Nationallizenzen) und 1.174 Zeitschriftenbände. Die Erweiterung der eBooks-Sammlung ist geplant. Eine für Studium, Lehre und Forschung ausreichende Auswahl von Datenbanken stehen zur Verfügung: JSTOR (Volltext); EBSCO Business Source Premier (Volltext); EBSCO Communication & Mass Media (Volltext); EBSCO SocIndex (Volltext); Beck Online (Volltext); IBZ - Internationale Bib-

liographie der Zeitschriftenliteratur; FAZ – Business Archiv; Lexis Nexis Wirtschaft und Nachrichten; CD-Rom-Datenbank "Publizistik und Massenkommunikation", FU Berlin (Bibliographie); Nationallizenzen (Volltexte z. B. SageOnline, Nature und Bibliographien); 51 abonnierte eJournals (zumeist parallel zu Printausgaben); Insgesamt ca. 34.200 Onlinezugänge in AtoZ zu Zeitschriften durch abonnierte Onlinedatenbanken, eJournals und Volltexte aus DFG-Nationallizenzen.

Derzeit sind 83 deutschsprachige Fachzeitschriften, (davon 16 regelmäßige Spenden), 59 englischsprachige Fachzeitschriften (davon 4 Spenden), 2 französischsprachige und eine japanischsprachige Zeitschrift abonniert.

Bis Ende 2008 sind ein Medienbestand von 40.000 Monografien und die bedarfsgerechte Erweiterung des Datenbank- und Zeitschriftenangebotes geplant. Dafür steht ein Anschaffungsbudget von 334.000 Euro im Jahr 2008 zur Verfügung. Die Mittel sind bei Verzögerungen des Bestandsaufbaus ins Folgejahr übertragbar. Ziel der Bibliothek ist aber der schnelle Aufbau des Grundbestands bei hohen Qualitätsanforderungen an die Zusammensetzung. Ab Erreichen des Ziel-Bestandes von rd. 40.000 Monografien steht jährlich ein Anschaffungsbudget von 172.000 Euro für rechnerisch 5.000 Titel p.a. zur Verfügung (jährliche Anpassung an Preisentwicklung).

Für die laufenden Kosten für Datenbanken, Zeitschriften-Abonnements etc. steht jährlich ein Budget von rd. 80.000 Euro zur Verfügung (jährliche Anpassung an Preisentwicklung). Die Bibliothek ist derzeit personell mit einer Bibliotheksleitung (Diplom-Bibliothekarin) und zwei Diplom-Bibliothekarinnen, einen Diplom-Informationswirt sowie einer Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste ausgestattet.

Derzeit befindet sich ein Forschungslabor in der Umsetzungsplanung, das vom ZTM Zentrum für Technologie Management der *Zeppelin University* und des Fraunhofer IAO Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation betrieben wird. Damit werden auch weltweite Videokonferenzen und virtuelles Arbeiten in einem *Virtual Reality Lab* möglich sein. Für den Lehrstuhl für Strategische Kommunikation befindet sich derzeit ein Kommunikationslabor mit vier Arbeitsplätzen im Aufbau, welches bis Ende 2008 in Betrieb genommen werden wird.

A.VII. Finanzierung

Die *Zeppelin University* hat – wie die Hochschule ausführt – mit der Gründung bereits die mittelfristige Finanzierungsabsicherung realisieren können. Dabei führt die Hochschule folgende „Drei-Säulen-Absicherung“ an:

- Mit der Förderung der Zeppelin Stiftung sowie deren Stiftungsunternehmen Zeppelin GmbH und ZF Friedrichshafen AG (mit derzeit kumulierten 14 Mrd. Euro Jahresumsatz) ist eine Vorausfinanzierung ohne jeglichen Ansatz weiterer Förderzusagen bereits bis zum Jahr 2012 abgesichert. Zwei Jahre vor Ablauf der Förderzusagen wird mit den im Stiftungsrat vertretenen Unternehmen, Privatpersonen und der Stiftung (Übersicht 1: Organigramm) über die Verlängerung der Finanzierung um fünf bzw. 10 Jahre verhandelt. Dieses Procedere ist Vertragsbestandteil aller Förderverträge.
- Der Träger garantiert gegenüber dem Land Baden-Württemberg die finanzielle Absicherung für den Fall der Schließung der Hochschule bis zu einer Höhe von 3 Mio. Euro.
- Mit der ZU-Stiftung wird der Aufbau eines Stiftungskapitalstocks für eine langfristige Absicherung betrieben.

Die Jahre 2003 bis 2007 waren – so die Hochschule – im Wesentlichen durch die Aufbau- und Wachstumssituation geprägt, in der der Aufbau von räumlicher und technischer Infrastruktur, die Besetzung von Lehrstühlen und die Einstellung von nicht-wissenschaftlichem Personal als auch der Aufbau der Studierendenzahlen vollzogen wurden. Die bauliche Infrastruktur wurde nach Angaben der Hochschule ausschließlich mit privaten Mitteln realisiert (in Höhe von rund 19 Mio. Euro). Im Endausbau mit 24 Lehrstühlen (davon sind 8 Stiftungslehrstühle), für die die Finanzierung bereits sichergestellt ist und etwa weiteren sechs Stiftungslehrstühlen (dann insgesamt also 30 Lehrstühlen), die eventuell noch zusätzlich finanziert werden könnten¹⁹, und rd. 800 Studierenden, vorgesehen für das Jahr 2012 wird der jährliche Personalaufwand ca. 8,0 Mio. Euro p. a. betragen. Davon entfallen rd. 54 % auf die Gehaltskosten der Professorinnen und Professoren und

¹⁹ Nach Aussagen der Hochschule gibt es bereits Gespräche mit interessierten Sponsoren zur Finanzierung von etwa 6 weiteren Lehrstühlen bzw. Juniorprofessuren.

wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ca. 46 % auf nicht-wissenschaftliches Personal und sonstige Personalkosten.

Im Jahr 2007 hat die Hochschule Gesamteinnahmen von 7,6 Mio. Euro erlöst, davon 31 % aus Studiengebühren und 48 % aus Spenden- und Sponsoringerlösen. Weitere 12 % wurden eingenommen über die Stiftungsprofessuren und 6 % über Drittmittel. Die Gesamtausgaben betragen 7,5 Mio. Euro, davon 57 % Personalausgaben. Die kaufmännisch konservativ erstellte Einnahmen-Ausgaben-Planung der kommenden Jahre enthält die geplanten Einnahmen und Ausgaben von Drittmittelinwerbungen korrespondierend zu den Übersichten der Personalaufwuchsplanung.

Jeder Lehrstuhl verfügt über ein vertraglich vereinbartes Budget von 15.000 Euro pro Jahr, das insbesondere für Forschungszwecke zur Verfügung steht. Über die Lehrstuhlbudgets hinaus stehen den Wissenschaftlern vier zentrale Budgets der Forschungsförderung in Höhe von insgesamt 50.000 Euro zur Verfügung, für die in den kommenden Jahren ein kontinuierlicher Zuwachs vorgesehen ist. Sie umfassen gegenwärtig

- 20.000 Euro zur Unterstützung von Forschungsaktivitäten – für die Gegenfinanzierung von Drittmittelprojekten, für die mehr als die Bereitstellung der Grundausstattung erwartet wird, für die Unterstützung umfangreicher Drittmittelanträge, für die bereits während der Beantragungphase zusätzliche Ressourcen notwendig sind, sowie für die Ergänzungsfinanzierung von Projekten, für die bereits Mittel von anderer Seite eingeworben wurden,
- 10.000 Euro für die Mitfinanzierung von Konferenzbesuchen der wissenschaftlichen Mitarbeiter an den Lehrstühlen,
- 10.000 Euro für Druckkostenzuschüsse insbesondere für die Publikation hervorragender Dissertationen sowie
- 10.000 Euro für die Organisation des Forschungskolloquiums.

Das im Jahr 2008 neu eingeführte Forschungsunterstützungssystem FUSY stellt darüber hinaus leistungsbezogen vergebene Forschungsmittel zur Verfügung.

Diese umfassen Publikationsboni, die jeweils nach angemessenen Bewertungskriterien innerhalb der Departments vergeben werden, sowie insbesondere Matching Funds für eingeworbene vollkostenfinanzierte Drittmittelstellen. Für jede eingeworbene vollkostenfinanzierte Drittmittelstelle eines wissenschaftlichen Mitarbeiters werden für die Laufzeit der Stelle zusätzliche Ressourcen in Höhe von ¼ Stelle (12.500,- Euro p.a.) gewährt, mit denen bestehende Teilzeitverträge aufgestockt werden können. Alternativ können diese Mittel zur Gewährung eines Doktorandenstipendiums oder zur Aufstockung des Lehrstuhlbudgets verwendet werden. Zusätzlich werden aus den eigenen Mitteln der Hochschule für eingeworbene Drittmittel Gehaltszulagen gewährt.

Die Einnahmenplanung für Forschungs-Drittmittel basiert auf der Annahme, dass im mittelfristigen Planungshorizont jeder Lehrstuhl durchschnittlich eine halbe Stelle zuzüglich Sachmitteln einwirbt. Im Vollausbau mit 30 Lehrstühlen wird die Einwerbung von durchschnittlich einer Stelle pro Lehrstuhl angestrebt. Im Jahr 2008 betragen die Erlöse aus reinen Forschungs-Drittmitteln rd. 640 T EUR (Stand November 2008), was einem Erlös pro Professor von rd. 38 T EUR p.a. entspricht.

Die Einnahmenplanung für Spenden und Sponsoring basieren auf den vertraglich abgesicherten Finanzierungszusagen für die Grundfinanzierung bzw. für zweckbezogene Zuwendungen. Die berücksichtigten Zuwendungen wurden zum größeren Teil von den Unternehmen ZEPPELIN und ZF Friedrichshafen AG sowie der Zeppelin-Stiftung auf Basis vertraglicher Vereinbarungen bis einschließlich zum Jahr 2012 gewährt.

Derzeit sind von den aktuell 16 Lehrstühlen/Instituten (plus Junior-, Gast- und halbe Professur) bereits sechs als Stiftungslehrstühle – sowie eine zusätzliche Juniorprofessur – von Förderern zweckgebunden finanziert.

Zur nachhaltigen Absicherung der Finanzierung der Hochschule ist eine Stiftung (ZU-Stiftung) gegründet worden, auf die die Anteile der *Zeppelin University* gGmbH übertragen wurden. Auf Basis des bestehenden Kapitalstocks wird derzeit eine mehrjährige Stiftungskapitalkampagne durchgeführt, um aus diesen Erträgen langfristig unabhängiger von Spenden und Sponsoringenerlösen gerade auch bei konjunkturellen Schwankungen zu werden.

A.VIII. Qualitätssicherung

a) Interne Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Wie die Hochschule ausführt, ist die interne Qualitätssicherung systematisch angelegt und über mehrere Ebenen und auf unterschiedliche Handlungsfelder bezogen: auf die Prüfungsordnungen und Curricula als wesentliche Ausgangspunkte für weitere Qualitätsfolgemassnahmen; die Lehrevaluation zur Überprüfung der Qualität der einzelnen Veranstaltungen; die institutionelle Evaluation aller Teilbereiche zur Wahrung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisationseinheiten.

Die Implementierung von Qualitätssicherungsmaßnahmen in Einzelverfahren, wie z.B. Berufungsverfahren sowie diverse Einzelmaßnahmen auch in Peripheriebereichen gewährleisten als Gesamtpaket die Qualitätssicherung und -weiterentwicklung in der Lehre. Das Managementinformationssystem (MIS; Kennzahlensystem) stellt die notwendigen Informationen über Produkte, Ressourcen, Strukturen und Prozesse für das Präsidium bereit. Die *Zeppelin University* wählt ihre Studierenden in einem aufwändigen mehrstufigen Verfahren selbst aus. An der *Zeppelin University* sind kritische Selbstreflexionen, die im Folgenden erläutert werden, institutionell fest verankert durch:

- Lehr- und Fachevaluation (interne Evaluation). Die wissenschaftliche Hochschule unterhält eine Evaluationskommission, deren Aufgabe es ist, kontinuierlich Kritik und Verbesserungen in das Evaluationsverfahren einzubringen und möglichst für das jeweils kommende Semester durch Veränderung des Verfahrens umzusetzen. Die Evaluationen der Lehre erfolgen über das Intranet, so dass jeder interne Lehrende permanent über die Bewertung seiner Lehre durch die Studierenden informiert ist.
- Forschungsevaluation;
- den Development Day (Selbstevaluation);
- Verwaltungsevaluation;
- Potentialgespräche (Leistungsberichte + Zielvereinbarungen);

- monatliche Aktivitätsberichte (Lehrstühle und Abteilungen);
- Qualitätssicherung in Einzelverfahren.

Die *Zeppelin University* unterhält eine Reihe von hochschulweiten Foren, in denen bestimmte Aufgabenbereiche bearbeitet werden, wie das Bibliotheksforum. Aus den bisher vorliegenden Ergebnissen der Evaluationen und Befragungen wurden in den Bereichen Lehre und Dienstleistung/Verwaltung eine Vielzahl von konkreten Maßnahmen umgesetzt.

b) Externe Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Als Maßnahme der externen Qualitätssicherung führt die Hochschule die Akkreditierung der Studiengänge durch Akkreditierungsagenturen an. Eine systematische externe Evaluation in einem Evaluierungsverbund privater Universitäten wird von der *Zeppelin University* angestrebt. Die Gründung eines Arbeitskreises privater forschungsorientierter Universitäten zur Definition und Anwendung fach- und hochschulübergreifender Vergleichsmaßstäbe ist in Planung.

Als weitere zukünftige externe Qualitätssicherungsmaßnahmen werden angeführt:

- das Kuratorium, das als beratendes Organ der Hochschule von der Gesellschafterversammlung eingerichtet wurde;
- externe wissenschaftliche Beiräte, die sich in den Departments bereits konstituiert haben, bestehend aus Vertretern anderer deutscher und ausländischer Universitäten und Vertretern aus der Praxis mit wissenschaftlichem Hintergrund;
- die Evaluation der Erfahrungen der Alumni, die eingeführt werden soll, um eine Rückkopplung zwischen der Ausbildung an der *Zeppelin University* und den praktischen Arbeitsfeldern der Absolvent/innen zu gewährleisten.

A.IX. Kooperationen

Die geringe Größe der *Zeppelin University* bedingt – so die Hochschule - die Verantwortung zur Kooperation:

- innerhalb der nationalen wie internationalen Wissenschaftsgemeinschaft sowie mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen;
- zum Transfer von Forschungsergebnissen;
- mit Praxisinstitutionen und deren Vertretern im Hinblick auf das spezifisch interdisziplinäre Profil der Forschung sowie auf die Berufsfelder und neu identifizierten Arbeitsbereiche der Absolventen – *Social Entrepreneurship*, *Creative Industries* und *Public Management*;
- mit einer Vielzahl von nationalen Universitäten, zu denen weitreichende Partnerschaften in Lehre und Forschung bereits bestehen.

Aufgrund der nicht institutionell bestehenden Titelrechte der *Zeppelin University* sind zahlreiche Kooperationen für laufende Promotions- und Habilitationsverfahren intensiviert worden (z.B. Universität Mannheim, Universität Witten/Herdecke, Universität Graz, Universität St. Gallen, Universität Wien).

Seit September 2003 wurden an der *Zeppelin University* im Rahmen der *GlobalStudies* mit 41 Partneruniversitäten aus 17 Nationen weltweit institutionelle Kooperationen vertraglich vereinbart. Diese Verträge umfassen in der Regel *Student & Faculty- Exchange* ohne gesonderte Studiengebühreneinzahlungen (*tuition waiver*) (vgl auch Kapitel A.III.2).

Als Beleg für die sich intensivierende internationale Verflechtung führt die Hochschule die beiden an der ZU angesiedelten EU-Projekte an, in denen die wissenschaftliche Hochschule mit bis zu zehn Partnern aus acht verschiedenen Ländern kooperiert:

- „Knowledge Politics and New Converging Technologies - A Social Science Perspective (Knowledge NBIC)“ Dieses mit einem Budget von 800.000 Euro ausgestattete Verbundprojekt aus dem 6. EU-Rahmenprogramm wird unter Federführung der ZU durchgeführt. Es untersucht aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive das Wissen und die sozialen Folgen, die aus den konvergierenden Feldern Nanotechnologie, Biotechnologie, Informations- und Kognitionswissenschaft (NBIC) entstehen.

- „SSH-Futures - Social Sciences and Humanities Futures“: Dieses mit einem Budget von 1,095 Mio Euro ausgestattete Verbundprojekt aus dem 6. EU-Rahmenprogramm untersucht die Möglichkeiten für eine engere Verbindung der Sozial- und Geisteswissenschaften in Europa.

Gemeinsam mit dem Stuttgarter Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation der Fraunhofer Gesellschaft (FhG IAO) hat die *Zeppelin University* im Jahr 2007 ein als *Joint Venture* konzipiertes und an der *Zeppelin University* in Friedrichshafen ansässiges Zentrum für Technologiemanagement (ZTM) gegründet, das sich schwerpunktmäßig um Auftragsforschung für Unternehmen sowie Lehrleistungen für die grundständigen Programme widmet. Die operative Inbetriebnahme ist für Anfang 2009 geplant.

Darüber hinaus besteht auf Ebene der einzelnen Lehrstühle und Institute eine Vielzahl von personengebundenen Forschungsk Kooperationen, die in der Regel nicht explizit vertraglich fixiert werden.

B. Bewertung

B.I. Zu Leitbild und Profil

Das Leitbild der *Zeppelin University* ist sehr ambitioniert: Die *Zeppelin University* versucht das Modell der Humboldtschen Universität der Einheit von Forschung und Lehre mit neuen, teilweise aus dem angelsächsischen System stammenden Komponenten zu verbinden. Mit ihrem interdisziplinären Lehrangebot mehrerer Sozial- und Geisteswissenschaften und dem Ziel, eine „neue Management-Generation in und zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik“ auszubilden, verfolgt die Hochschule einen innovativen und originellen Ansatz. Ihren im Leitbild definierten Anspruch als Forschungshochschule kann sie noch nicht ausfüllen, was aber angesichts der kurzen Aufbauphase von 5 Jahren auch nicht verwundert.

Das Land hat den Wissenschaftsrat darum gebeten, zur Vergabe eines eigenständigen Promotionsrechts an die *Zeppelin University* Stellung zu nehmen.²⁰ In seinen bisherigen Empfehlungen zum Promotionsrecht im Rahmen von Akkreditierungsverfahren²¹ hat der Wissenschaftsrat klargestellt, dass das Promotionsrecht an nichtstaatliche Hochschulen nur dann vergeben werden kann, wenn die Forschungsleistungen der Hochschule als Institution, als eine der wesentlichen Voraussetzungen für das Promotionsrecht, hierfür ausreichen. Hierzu zählt auch, dass sie über die institutionellen und infrastrukturellen Voraussetzungen für ein Forschungsumfeld verfügt, das dauerhaft geeignete Rahmenbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs zur Verfügung stellt.²²

Die Arbeitsgruppe ist zu der Überzeugung gelangt, dass die *Zeppelin University* diese Voraussetzungen noch nicht erfüllt. Sie hat gerade erst damit begonnen, ihr spezifisches Profil in der Forschung zu definieren. Es gibt zwar zahlreiche vielversprechende Ansätze, aber die Schwerpunktsetzung mithilfe der zehn definierten Forschungscluster befindet sich noch in der Konzeptionsphase, die Umsetzung steht noch aus. Außerdem ist die Zahl der Forschungscluster für eine Hochschule

20 Schreiben des Landes an den Wissenschaftsrat vom 28. Januar 2008.

21 Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der European School of Management, Berlin, Drs. 8598-08, Juli 2008, S. 12, S. 56; Stellungnahme zur Akkreditierung der Hertie School of Governance, Berlin, Drs. 8780-08, November 2008, S. 57.

22 Vgl. hierzu auch: Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, Köln 2006, S. 54 und S. 56.

mit derzeit 16, in 2009 voraussichtlich mindestens 18 Lehrstühlen und weiteren Professuren bzw. Juniorprofessuren viel zu hoch. Unabhängig hiervon können einzelne Bereiche, die zumindest derzeit an der *Zeppelin University* mit nur zwei Professuren besetzt sind, nicht die Breite eines Faches darstellen.

Die Arbeitsgruppe ist aber angesichts der kurzen Aufbauzeit der Hochschule von 5 Jahren beeindruckt von den bereits erreichten Leistungen. Es gibt zahlreiche vielversprechende Ansätze sowohl in der Durchführung und Konzeption der Studiengänge, als auch in der Forschungskonzeption. Ebenso verfügt die *Zeppelin University* über gute personelle und infrastrukturelle Voraussetzungen, ihre Forschungsaktivitäten auszubauen und zu konsolidieren. Einzelne Forscherpersönlichkeiten an der Hochschule zeigen hervorragende Leistungen, die sie aber zu meist noch nicht an der *Zeppelin University* selbst erbracht haben. Insgesamt sieht die Arbeitsgruppe gute Voraussetzungen dafür, dass die Hochschule in absehbarer Zeit auch das eigenständige Promotionsrecht erhalten kann. Die künftige Entwicklung der Hochschule wird zeigen, ob und wie es ihr gelingt, das ihr eigene strukturelle Spannungsverhältnis zwischen dem transdisziplinären Ansatz der Hochschule und der – zumindest derzeit üblichen - disziplinären Verankerung der Forschungsarbeiten in Dissertationsvorhaben aufzulösen.

Die Professorinnen und Professoren der *Zeppelin University* sollten allerdings auch in dem Zeitraum bis zur Erlangung des eigenständigen Promotionsrechts Doktorandinnen und Doktoranden betreuen können. Der Hochschule wird daher empfohlen, zunächst die Doktorandenausbildung über Kooperationen mit anderen Hochschulen auch weiterhin sicherzustellen bzw. auszubauen. Ein gutes Beispiel dafür ist das schon existierende – von Unternehmen finanzierte – Kolleg zum Thema „Robuste Wertschöpfungsnetzwerke“ in Kooperation mit der Universität Karlsruhe, der Technischen Universität Darmstadt und der Universität zu Köln sowie weiterer Beteiligter. In Planung sind weitere Graduiertenschulen gemeinsam mit der Universität Konstanz (vgl. A.IV.4.). Es wird begrüßt, dass das Land signalisiert hat, dass es die Hochschule darin unterstützen wird, weitere geeignete Kooperationspartner zu finden, um den Wissenschaftlern Promotionen zu ermöglichen. Das Land sollte geeignete Anreize für kooperierende Hochschulen schaffen.

I.1. Zu Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Die Organisation der *Zeppelin University* ist grundsätzlich geeignet, die Hochschule und ihre Angehörigen in der Ausübung ihrer Tätigkeiten zu unterstützen und die wissenschaftliche Freiheit der Mitglieder zu wahren. Allerdings sind insbesondere die Regelungen zur Berufung des Präsidenten und seiner Stellvertreter lediglich einer Gründungssituation angemessen. Träger und Hochschule sollten für den Fall einer Neubesetzung des Präsidenten bzw. der Präsidentin und seiner bzw. ihrer Stellvertreter geeignete Verfahren entwickeln und in den Rahmenbedingungen festschreiben, um den Senat in einer einer Hochschule angemessenen Weise zu beteiligen. Eine solche Vorgehensweise würde gewährleisten, dass die Leitung durch die Mitglieder der Hochschule legitimiert und akzeptiert ist.

Die Aufgabenteilung zwischen dem Präsidenten, der gleichzeitig Geschäftsführer der Trägergesellschaft ist, und den übrigen Mitgliedern des Präsidiums ist nachvollziehbar. Das Präsidium ist zwar mit insgesamt 5 Mitgliedern im 11-köpfigen Senat vertreten, die 5 Präsidiumsmitglieder verfügen aber lediglich über zwei von insgesamt 7 Stimmen im Senat, was als angemessen bezeichnet werden kann.

Vor dem Hintergrund, dass der Präsident, anders als an staatlichen Hochschulen, in seiner Funktion als Geschäftsführer des Trägers der Hochschule gleichzeitig auch die Trägerin vertritt, ist problematisch, weil er als Vorsitzender des Senats auch gleichzeitig Vorsitzender seiner Kommissionen, auch der Berufungskommissionen sein kann. Dies widerspricht dem Prinzip der Trennung der akademischen Leitung und der Aufsicht des Trägers, das der Wissenschaftsrat bereits in früheren Empfehlungen zu nichtstaatlichen Hochschulen gefordert hat.²³ Daher sollte der Präsident grundsätzlich darauf verzichten, gleichzeitig Vorsitzender der Berufungskommission zu sein.

Positiv hervorzuheben ist, dass die derzeitige Hochschulleitung einen beeindruckenden Entwicklungsprozess initiiert und begleitet hat. Die sorgfältige, das Profil der Hochschule entwickelnde Auswahl der Wissenschaftler, ergänzt durch die guten personellen und sächlichen Rahmenbedingungen bilden den Rahmen für die

²³ Vgl.: Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der school of management der Heilbronn Business School, Mainz, Juli 2006, S. 10.

Profilierung der Hochschule auch in der Forschung. Hierfür sollte unbedingt sichergestellt werden, dass bei den Berufungsverfahren, die auch insofern nach dem Hochschulgesetz Baden-Württemberg auszugestalten sind, immer auch externe Mitglieder zu den Berufungskommissionen hinzugezogen werden.²⁴

Das Kuratorium der Hochschule, das stark regional verankert ist, leistet eine wichtige Funktion in der Einbindung der Stiftungsunternehmen, als auch in der Einbindung der Hochschule in der Region und im Fundraising. Für die Entwicklung der Hochschule ist es außerdem erforderlich, dass sie einen wissenschaftlichen Beirat für die Beratung der wissenschaftlichen Weiterentwicklung der Hochschule insgesamt einrichtet. Dieser sollte mit international ausgewiesenen Wissenschaftlern besetzt sein.

Hervorzuheben sind die Managementinformationssysteme, die der Hochschulleitung, aber auch den Mitgliedern der Hochschule aktuelle Informationen zu wichtigen Unternehmensbereichen bereitstellen. Zur hochschulinternen Diskussionskultur ist anzufügen, dass es der Hochschule gelungen ist, die auch an anderen wissenschaftlichen Einrichtungen üblichen Beteiligungsstrukturen durch Marketingstrategien aufzuwerten (Beispiel „zones“ oder „development day“). Überhaupt kann der Hochschule bescheinigt werden, dass sie ein sehr gutes Marketing betreibt. Die *Zeppelin University* ist trotz ihrer Randlage und ihrer begrenzten Studierendenzahl sehr bekannt.

B.II. Zum Leistungsbereich Studium und Lehre

Auch hinsichtlich der Ausbildung der Studierenden verfolgt die Hochschule ehrgeizige Ziele.

Insgesamt stellt die Ausbildung an der *Zeppelin University* einen sehr interessanten und innovativen Ansatz dar, der sich insbesondere mit seiner Berufsfeldorientierung des Generalisten von dem bestehenden Angebot anderer Hochschulen abgrenzt und dieses zu ergänzen im Stande ist. Glaubwürdig gelöst ist das Spannungsverhältnis zwischen dem forschungs- und theorieorientierten Ansatz in der Ausbildung und dem Praxisbezug, der zum einen durch die Praxiscoaches, aber

²⁴ Nach § 48 Abs. 4 S. 2 LHG Baden-Württemberg muss mindestens eine hochschulexterne, sachverständige Person in der Berufungskommission staatlicher Hochschulen mitwirken.

auch durch die Praktika im Rahmen der „Global Studies“ befördert wird. Die *Zeppelin University* hat von Beginn an versucht, neue Wege der Integration von Forschung auch in den grundständigen Bachelor-Programmen zu gehen. Die departmentübergreifende *Foundation Phase* in den ersten beiden Semestern der Bachelor-Studiengänge und das Konzept des *TandemCoaching* stellen interessante und innovative Ansätze dar, die mittlerweile anderswo auch erprobt werden. Das gleiche gilt für die *StudentStudies*, die zur Förderung der Kreativität und Selbstständigkeit der Studierenden beitragen.

Allerdings kommt der Aufbau von IT-Kenntnissen sowie das Verständnis der Nutzung von Informationstechnologien in Unternehmen im Studium zu kurz.

Nicht eingelöst hat die Hochschule bisher die von ihr im Leitbild angestrebte Internationalität. Denn darunter ist nicht nur der auch an anderen Hochschulen übliche erfolgreiche Studierendenaustausch mit ausländischen Hochschulen zu verstehen. Der Anteil ausländischer Studierender ist mit 4 % im Jahr 2007 (wenn die Austauschstudierenden, die nur kurzfristig, etwa ein Semester an der Hochschule verbleiben, aus den Angaben herausgerechnet werden) sehr gering. Gleiches gilt für die Lehrenden, von denen allerdings einige über teils langjährige Auslandserfahrung verfügen. Als Zielgruppe definiert die Hochschule ausländische Studierende, die sich für den deutschen Sprach- und Kulturraum interessieren. Vor diesem Hintergrund sollte die Hochschule überlegen, ihr Leitbild entsprechend anzupassen. Anerkennenswert ist das Konzept, bei fortschreitendem Studium für nicht deutschsprachige Studierende mehr deutschsprachige Veranstaltungen durchzuführen, um die Studierenden auch an die deutsche Sprache heranzuführen.

Interessiert nimmt die Arbeitsgruppe zur Kenntnis, dass die Hochschule eine Umstellung der Bachelor-Programme auf acht Semester plant. Dann ist die Hochschule aber auch gehalten, einen einjährigen konsekutiven Master anzubieten, um die KMK-Vorgaben erfüllen zu können. Die Arbeitsgruppe gibt zu bedenken, ob die Hochschule bei einjährigen Master-Programmen den Anspruch eines forschungsorientierten Studiums einhalten können, allerdings gelingt dies anderen, vor allem ausländischen, Hochschulen auch. Für die meisten Master-Studierenden, die zum Großteil (über 60 % nach Angaben der Hochschule) von anderen Hochschulen an die *Zeppelin University* wechseln, dürfte es ohnehin

notwendig sein – abhängig von der Ausgestaltung des Programms – auch weiterhin ein zweijähriges Master-Programm anzubieten. Daher muss die Hochschule sorgfältig darauf achten, dass dieses Ziel – die Einführung des 8-semesterigen Bachelors in Verbindung mit einem zweisemestriigen Master – nicht mit dem Ziel der *Zeppelin University* sich zur Forschungsuniversität zu entwickeln, konfligiert. Wenn es der Hochschule gelingt, dieses Spannungsverhältnis aufzulösen, ohne den Anspruch Forschungsuniversität zu beeinträchtigen, könnte sie damit auch wegweisend wirken.

Gerade weil die Hochschule in ihren Studiengängen insbesondere im Bereich CCM Neuland betritt und erst noch nachweisen muss, dass ein derart interdisziplinärer Ansatz auch trägt, ist es für die Studierenden hinsichtlich eines erfolgreichen Übergangs in den Arbeitsmarkt wichtig, dass sie die Möglichkeit erhalten, zusätzlich zu der Transdisziplinärität im Rahmen der Programme auch Ansätze in der Tiefe eines oder mehrerer Fächer/Disziplinen zu verfolgen. Entsprechende Angebote macht die Hochschule, etwa mit den *Scientificproject*, das allerdings bislang nur an zwei Studierende (Stand Oktober 2008) vergeben wurde.

Die sorgfältige Auswahl der Studierenden führte bislang zu einer Gruppe hochgradig intrinsisch motivierter Studierenden, die in der Lage sind, die hohen Anforderungen zu erfüllen und den großen Arbeitseinsatz zu leisten. Die Hochschule muss Sorge tragen, dass der viel versprechende Ansatz auch über die Pioniergeneration hinaus trägt. Es wird der Hochschule geraten, ihr Programm „Global studies“, das eine Verbindung von Praxissemestern bei kooperierenden Firmen in Verbindung mit einem Auslandssemester meint, umzubenennen, da der Begriff *Global Studies* anderweitig bereits besetzt ist.

Die *Zeppelin University* bietet gute Serviceleistungen für ihre Studierenden. Hervorzuheben sind die *TandemCoaches* und die (missverständlich so genannten) „*Global Studies*“. Auch sind die Informationen des Studierendenbüros zum Studium und Studienerfolg für die Studierenden jederzeit elektronisch abrufbar. Insgesamt haben die Studierenden den Eindruck vermittelt, dass sie sich in ihren Anliegen von der Hochschule unterstützt sehen. Eindrucksvoll waren auch studentische Initiativen wie das CampusRadio oder das „Paten-System“ für ausländische Studierende.

B.III. Zum Leistungsbereich Forschung

Insgesamt sind die Forschungsleistungen der Hochschule angesichts des relativ frühen Ausbaustandes bereits beachtlich. Einzelnen Wissenschaftlern der Hochschule sind herausragende, national und international anerkannte Leistungen zu bescheinigen, die überwiegend außerhalb der *Zeppelin University* erbracht wurden. Andere, erstmals an die *Zeppelin University* Berufenen zeigen ein viel versprechendes Potential. Allerdings gibt es vereinzelt auch Forschungsprojekte, die nicht dem universitären Niveau entsprechen. Zu berücksichtigen ist auch, dass derzeit für das Profil der Hochschule wichtige Eckprofessuren noch nicht besetzt sind. Dazu zählen vor allem die im Besetzungsverfahren befindlichen Lehrstühle im Department Public Management and Governance (PMG) und Corporate Management and Economics, aber auch weitere Ergänzungen, die vor allem durch die Einrichtung von Juniorprofessuren erfolgen sollen. Nicht geplant hat die Hochschule bislang einen Lehrstuhl für Ökonomie oder Informationstechnik. Dies sollte sie aber erwägen, zumindest im Rahmen einer Juniorprofessur. Die Hochschule verfügt – wenn die entsprechenden Ergänzungen erfolgt sind – über gute Voraussetzungen, ein überzeugendes nationales bzw. internationales Forschungsprofil aufzubauen.

Im Jahr 2007 verfügten die Lehrstuhlinhaber über ein beachtliches Budget in Höhe von 15.000 Euro. Begrüßt wird, dass die Hochschule im Jahr 2008 erstmals zusätzlich sonstige Forschungsbudgets in nennenswertem Umfang (in Höhe von 50.000 Euro) zur Verfügung gestellt hat, die für die besondere/institutionelle Profilierung der Hochschule in der Forschung genutzt werden und in den nächsten Jahren kontinuierlich ansteigen sollen. Auch die Leistungen der Abteilung für Forschungsförderung und die Einführung der Forschungsdatenbank, deren Ergebnisse über das internet abrufbar sind, sind positiv hervorzuheben. Dies gilt auch für das im Jahr 2008 neu eingeführte Forschungsunterstützungssystem, das leistungsbezogen vergebene Forschungsmittel zur Verfügung stellen wird (Publikationsboni sowie Matching Funds für angeworbene vollkostenfinanzierte Drittmittelstellen).

III.1. Zu den Forschungsschwerpunkten

Im Jahr 2007 wurden für die Hochschule insgesamt zehn Forschungscluster definiert, die über den individuellen Forschungsansatz hinaus eine interdisziplinäre, hochschulinterne Fokussierung auf bestimmte Phänomen- und Theoriebereiche leisten sollen. Die Cluster, die als Matrixstruktur quer zu den Departments ausgerichtet sind, befinden sich sämtlich noch in der Konzeptphase. Die Hochschule selbst geht davon aus, dass sich aus diesen 10 Forschungsclustern vielleicht fünf erfolgreich entwickeln werden, die dann aber das Forschungsprofil der Hochschule entscheidend mitbestimmen sollen. Auch die Arbeitsgruppe hält eine deutliche Reduktion der 10 Cluster für notwendig. Dies ist insbesondere angesichts der Zahl von derzeit 16 Lehrstühlen unumgänglich, gilt aber genauso für die im Jahr 2012 angestrebte Zahl von 24 Lehrstühlen (bzw. 30 Lehrstühlen mit den noch hinzukommenden weiteren Stiftungs-Lehrstühlen). Die Arbeitsgruppe empfiehlt der Hochschule, sich auf wenige viel versprechende Cluster zu konzentrieren. Ob dies auch mittels des von der Hochschule verfolgten evolutiven Ansatzes gelingen wird, ist eine interessante Frage, die es zu beobachten gilt. Es muss der Hochschule gelingen, das Spannungsverhältnis zwischen der betont transdisziplinären Ausrichtung der Hochschule und der disziplinären Spezialisierung der Nachwuchswissenschaftler aufzulösen.

III.2. Zu den Forschungsleistungen

Insgesamt zeigt die Hochschule eine gute Entwicklung hinsichtlich der Publikationsleistungen der Wissenschaftler und der Drittmiteleinahmen. Damit hat sie angesichts ihres frühen Entwicklungsstands bereits eine erstaunliche Entwicklung genommen, ist aber noch nicht an ihrem Ziel der Forschungsuniversität angelangt.

Die Drittmittel konnten von 168 T Euro im Jahr 2005 auf 639 T Euro im Jahr 2008 gesteigert werden. Seit Gründung der ZU konnten die Drittmittel damit nicht nur absolut, sondern auch relativ deutlich verbessert werden. Dies entspricht im Jahr 2008 einer Drittmittelquote von 36,5 T Euro pro Professor (bei 17,5 VZÄ) und einer Steigerungsrate von 18 % im Vergleich zum Vorjahr. Allerdings schwanken die Anteile der Drittmittel, die qualitätsorientiert und wissenschaftsgeleitet nach einem Peer-review-Verfahren vergeben werden und damit als höherwertig angesehen

werden, stark: Der Anteil an DFG-Drittmitteln beträgt über die Jahre 2003 bis 2008 im Durchschnitt 13 %, die sämtlich vom Department CCM und PMG eingeworben wurden; der Anteil an DFG-Drittmitteln beträgt im Jahr 2008 aber nur 6 %.

Die Hochschule hat zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um die Forschungsleistungen zu unterstützen und auch die Drittmiteleinahmen, insbesondere bei der DFG und EU zu erhöhen; ebenso ist sie bemüht, Publikationen verstärkt auch in wissenschaftlich hoch anerkannten Journals zu veröffentlichen (z.B. in Journals mit Ranking A oder B). In den Wirtschaftswissenschaften hat die *Zeppelin University* bisher zahlreiche Veröffentlichungen in C-, D- und E-, aber keine in A- oder B-Journals. Das Gleiche gilt für den Bereich Public Management and Governance. Die forschungsstarken wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten anderer Hochschulen haben jedoch sowohl deutlich mehr DFG- und EU-Projekte als auch Veröffentlichungen in A- oder B-Journals. Die Hochschule ist derzeit von ihrem Ziel, in das DFG Förderranking aufgenommen zu werden, noch entfernt.

Insgesamt ist bei der Frage der Messbarkeit der Forschungsleistungen anhand von Publikationsparametern und der Höhe der Drittmittel für alle drei Departments zu berücksichtigen, dass es für interdisziplinäre Forschung erfahrungsgemäß aufgrund der etablierten Fachkulturen schwierig und langwierig ist, sich durchzusetzen. Dies gilt sowohl bei der Annahme von Publikationen in „höherwertigen“ Journals als auch für die Einwerbung von Drittmitteln.

Die Arbeitsgruppe anerkennt die Anstrengungen, die die Hochschule bereits unternommen hat oder derzeit gerade umsetzen will, die Forschungsleistungen zu steigern. Sie ist überzeugt davon, dass sich diese Anstrengungen insbesondere angesichts der dynamischen Entwicklung der Hochschule in naher Zukunft auch in der Einwerbung von Drittmitteln und Publikationen niederschlagen werden.

III.3. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Qualität und der Anspruch der beim Ortsbesuch vorliegenden Bachelor-Arbeiten, die nach Angaben der Hochschule auch forschungsorientiert sind, variiert, was sich aber auch in der Notengebung widerspiegelt. Die Themengebungen und die Literaturlisten der beim Ortsbesuch vorgelegten insgesamt neun Master-

Arbeiten aus den verschiedenen Departments waren durchweg angemessen und entsprachen universitärem Niveau.

Die Hochschule sollte auch weiterhin in Kooperation mit anderen Universitäten bzw. im Rahmen von Graduiertenschulen Promovenden betreuen können.

B.IV. Zur Ausstattung

IV.1. Zur Personellen Ausstattung

Insgesamt ist eine hohes Engagement der Lehrenden und eine beeindruckende Aufbruchsstimmung an der Hochschule zu verzeichnen. Die Professuren sind mit einem relativ hohen Lehrdeputat von 10 SWS belastet, allerdings in kleinen Lerngruppen und in guten Betreuungsrelationen. Hinzu kommen noch weitere Betreuungsleistungen der Professorinnen und Professoren sowohl für die Studierenden als auch den wissenschaftlichen Nachwuchs (Wissenschaftscoaching, Tandemcoaching).

Die Berufungsverfahren sollten nach dem Vorbild der staatlichen Hochschulen verlaufen. Daher sollte die Hochschule unbedingt dazu übergehen, an allen Berufungsverfahren externe Mitglieder in die Berufungskommission zu berufen.²⁵ Dies ist angesichts der geringen Größe der *Zeppelin University* absolut notwendig. Der Präsident sollte nicht gleichzeitig Vorsitzender der Berufungskommissionen sein.

IV.2. Zu Infrastruktur und sächlicher Ausstattung

Die infrastrukturellen Voraussetzungen sind an beiden Standorten als sehr gut anzusehen. Die Bibliothek verfügt über eine sehr gute Ausstattung für Studium und Lehre und bietet selbst eine gute Grundausstattung auch für die Forschung. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Kooperation mit der weitaus größeren Bibliothek der Universität Konstanz, die ausgezeichnet funktioniert. Aufgrund dieser engen Zusammenarbeit mit der Universitätsbibliothek in Konstanz können auch an der Bibliothek selbst nicht vorhandene Werke sehr schnell beschafft werden. Darüber hinaus verfügen die Lehrstühle auch noch über einschlägige Lehrstuhlbibliotheken. Eine breite, die Lehr- und Forschungsgebiete abdeckende Auswahl an

²⁵ Nach § 48 Abs. 4 S. 2 LHG Baden-Württemberg muss mindestens eine hochschulexterne, sachverständige Person in der Berufungskommission staatlicher Hochschulen mitwirken.

Datenbanken stehen zur Verfügung. Hervorzuheben sind auch die guten Voraussetzungen, die den Studierenden für ihre Aktivitäten geboten werden, wie etwa das Tonstudio für das Campusradio, das die Studierenden zur Erstellung des eigenen Radioprogramms nutzen und wobei sie selbst als Unternehmer auftreten müssen.

B.V. Zur Finanzierung

Die finanzielle Situation der Hochschule ist als sehr solide zu bezeichnen. Der Träger der Hochschule hat versichert, dass er sich auch weiterhin für die Hochschule auf hohem Niveau engagieren werde. Die hinter dem Träger stehende Zeppelin Gruppe und die weiteren Zustifter sichern mit ihrem finanziellen Engagement und der Ausfallbürgschaft die Hochschule für den Fall der Schließung ab. Dies gilt insbesondere in Zusammenhang mit den jeweils zwei Jahre vor Vertragsablauf erfolgenden Verhandlungen zu den Folgeverträgen. Dadurch ist auch bei bevorstehender Einstellung oder finanziellen Schwierigkeiten der Betrieb der Hochschule noch für weitere zwei Jahre abgesichert. Dies in Verbindung mit der Ausfallbürgschaft in Höhe von 3 Mio. Euro hält die Arbeitsgruppe für ausreichend, für den Fall der Schließung der Hochschule den Studienbetrieb für eventuell verbleibende Studierende bis zu deren Abschluss aufrecht erhalten zu können.

Die Hochschule hat eine erstaunliche Entwicklung genommen. Nichtsdestotrotz wird sie noch stärker investieren müssen, um die Forschungsleistungen der Hochschule zu verbessern. Die Hochschule hat dies bereits mit den verschiedenen Maßnahmen zur Forschungsunterstützung begonnen. Insbesondere aber wird die Hochschule darin bestärkt, sich intensiv darum zu bemühen, mehr Drittmittel vor allem mehr solche Drittmittel einzuwerben, die qualitätsgesichert im Rahmen von Peer-review-Verfahren vergeben werden.

B.VI. Zur Qualitätssicherung

a) Interne Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Die Hochschule verfügt über gute interne Qualitätssicherungsverfahren, die mit Rückkopplungsmechanismen ausgestattet sind, so dass die Ergebnisse der verschiedenen Verfahren wieder in Entscheidungsprozesse eingespeist werden. Her-

vorzuheben sind die ausgeklügelten Managementinformationssysteme, die der Hochschulleitung zur Verfügung stehen, aber auch den Mitgliedern der Hochschule aktuelle Informationen zu wichtigen Unternehmensbereichen bereitstellen.

b) Externe Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Für die Hochschule ist es außerdem erforderlich, dass sie einen wissenschaftlichen Beirat für die Beratung der wissenschaftlichen Weiterentwicklung der Hochschule insgesamt einrichtet. Dieser sollte mit international ausgewiesenen Wissenschaftlern besetzt sein.

B.VII. Zu Kooperationen

Die Hochschule verfügt über eine gute Vernetzung mit regionalen Unternehmen, die auch internationale Niederlassungen haben, die insbesondere für Auslandsaufenthalte der Studierenden genutzt werden können. Ein großer Teil der Kooperationen mit unterschiedlichen Hochschulen dienen dem internationalen Studierendenaustausch. Unter den Partnerinstitutionen finden sich bekannte und bekanntermaßen auch forschungsintensive, aber auch weniger bekannte regionale Institutionen. Die *Zeppelin University* sollte daher unbedingt darauf achten, dass die entsprechenden Studiengänge der Partnerhochschulen adäquat akkreditiert sind.

Zu anderen Universitäten und wissenschaftlichen Einrichtungen gibt es bislang lediglich personenbezogene Kooperationen. Institutionelle Kooperationen mit anderen staatlichen Universitäten und/oder anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, die über den Austausch mit Studierenden oder Lehrenden hinausgehen, gibt es derzeit nur sehr wenig. Die Hochschule sollte daher prüfen, ob ein verstärktes Engagement in diesem Bereich sinnvolle Ergänzungen generieren könnte, etwa hinsichtlich der Ergänzung einzelner Fächer oder Disziplinen, die die Hochschule selbst nicht institutionell vorhalten will. Dies ist auch notwendig zur Abrundung des Forschungsportfolios. Die neuen EU-Aktivitäten sind daher in dieser Hinsicht richtungsweisend.

Anhang

Übersicht 1: Organigramm der *Zeppelin University*

Übersicht 2: Studienangebote

Übersicht 3: Studierende differenziert nach Regelstudienzeit, weibliche und ausländische Studierende 2003 bis 2008

Übersicht 4: Projektion der Studierendenzahlen von 2006 bis 2010

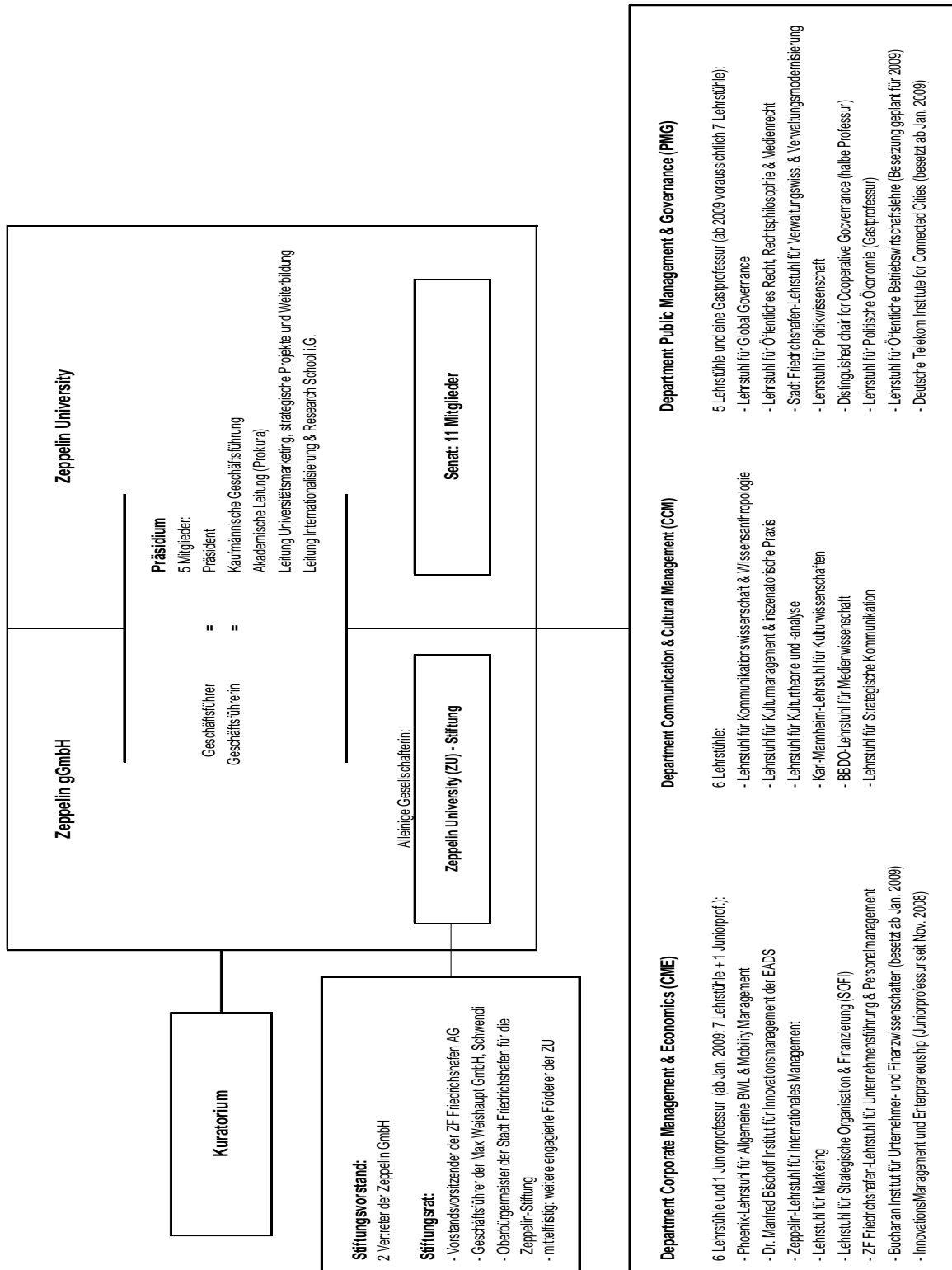
Übersicht 5: Promotionen von 2003 bis 2007

Übersicht 6: Habilitationen von 2003 bis 2007

Übersicht 7: Personalausstattung in VZÄ von 2007 bis 2011

Übersicht 8: Drittmittel nach Fachbereichen und Drittmittelgebern 2003 bis 2008

Übersicht 1: Organigramm der Zeppelin University



Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

Übersicht 2: Studienangebote

Studiengänge (Schwerpunkte)	Abschlüsse	RSZ ¹⁾ in Sem.	Studienformen ²⁾	Kooperationen mit anderen Hochschulen
1	2	3	4	5
Bachelor CCM	Bachelor of Arts	6	Präsenzstudium	keine
Konsekutiver Master CCM	Master of Arts	4	Präsenzstudium	keine
Nicht-konsekutiver Master CCM	Master of Arts	4	Präsenzstudium	keine
Bachelor CME	Bachelor of Arts	6	Präsenzstudium	keine
Konsekutiver Master CME	Master of Arts	4	Präsenzstudium	keine
Nicht-konsekutiver Master CME	Master of Arts	4	Präsenzstudium	keine
Bachelor PMG	Bachelor of Arts	6	Präsenzstudium	keine
Konsekutiver Master PMG	Master of Arts	4	Präsenzstudium	keine
Nicht-konsekutiver Master PMG	Master of Arts	4	Präsenzstudium	keine

CCM: Communication & Cultural Management (Kommunikations- & Kulturwissenschaft)

CME: Corporate Management & Economics (Wirtschaftswissenschaften)

PMG: Public Management & Governance (Ökonomie, Politik- & Verwaltungswissenschaften)

1) Regelstudienzeit in Semestern

2) Präsenzstudium, Fernstudium, Aufbau-/Weiterbildungsstudiengang, Kontaktstudium

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

Übersicht 3: Studierende differenziert nach Regelstudienzeit, weibliche und ausländische Studierende 2003 bis 2008

Studiengänge	Vertiefungsrichtungen, Schwerpunkte (ggf.)	WS 2003/04				WS 2004/05				WS 2005/06			
		Studie- rende gesamt	davon in der RSZ ¹⁾	davon weibl. in %	davon ausländ. in %	Studie- rende gesamt	davon in der RSZ ¹⁾	davon weibl. in %	davon ausländ. in %	Studie- rende gesamt	davon in der RSZ ¹⁾	davon weibl. in %	davon ausländ. in %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Bachelor Corporate Management & Economics		58	58	63,0	27,0	69	69	34,0	8,0	84	84	33,0	7,0
Bachelor Communication & Cultural Management		22	22	90,0	3,0	51	51	73,0	3,0	89	89	69,0	2,0
Bachelor Public Management & Governance										12	12	35,0	1,0
Summe BA		80	80	73,0	21,0	120	120	50,0	6,0	185	185	50,0	5,0
Master Corporate Management & Economics										9	9	0,0	10,0
Master Communication & Cultural Management										5	5	100,0	0,0
Master Public Management & Governance										5	5	60,0	0,0
Summe MA		0	0	0,0	0,0	0	0	0,0	0,0	19	19	42,0	5,0
Gesamtsumme BA und MA		80	80	0,0	0,0	120	120	0,0	0,0	204	204	0,0	0,0

Übersicht 3: Fortsetzung

Studiengänge	Vertiefungsrichtungen, Schwerpunkte (ggf.)	WS 2006/07				WS 2007/08			
		Studie- rende gesamt	davon in der RSZ ^{*)}	davon weibl. in %	davon ausländ. in %	Studie- rende gesamt	davon in der RSZ ^{*)}	davon weibl. in %	davon ausländ. in %
1	2	15	16	17	18	19	20	21	22
Bachelor Corporate Management & Economics		108	108	33,0	10,0	146	146	34,0	8,0
Bachelor Communication & Cultural Management		102	102	71,0	3,0	134	134	70,0	2,0
Bachelor Public Management & Governance		23	23	22,0	1,0	61	61	35,0	1,0
Summe BA		233	233	49,0	6,0	341	341	49,0	5,0
Master Corporate Management & Economics		13	13	20,0	12,0	34	34	20,0	10,0
Master Communication & Cultural Management		6	6	100,0	10,0	14	14	90,0	10,0
Master Public Management & Governance		10	10	36,0	0,0	16	16	40,0	4,0
Summe MA		29	29	55,0	8,0	64	64	50,0	8,0
Gesamtsumme BA und MA		262	262	0,0	0,0	405	405	0,0	0,0

*) RSZ = Regelstudienzeit

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

Übersicht 4: Projektion der Studierendenzahlen von 2006 bis 2010

Studiengänge (Schwerpunkte)	Ist		Soll		
	2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6
Bachelor Communication & Cultural Management	102	146	176	199	222
Bachelor Corporate Management & Economics	108	134	154	174	192
Bachelor Public Management & Governance	23	61	87	130	148
Master Communication & Cultural Management	6	14	38	68	88
Master Corporate Management & Economics	13	34	53	78	88
Master Public Management & Governance	10	16	28	63	78
Insgesamt	262	405	536	712	816

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

Übersicht 5: Promotionen von 2003 bis 2007

Fachbereiche / Institute	2003	2004	2005	2006	2007
1	2	3	4	5	6
Communication & Cultural Management	0	0	10	0	2
Corporate Management & Economics	0	1	0	0	0
Public Management & Governance	0	0	3	3	7
Insgesamt	0	1	13	3	9

*) Die *Zeppelin University* verfügt noch nicht über das Promotionsrecht. Promotionen werden im Rahmen von Zweitgutachten in Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen durchgeführt.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

Übersicht 6: Habilitationen von 2003 bis 2007

Fachbereiche / Institute	2003	2004	2005	2006	2007
1	2	3	4	5	6
Communication & Cultural Management	0	0	0	0	0
Corporate Management & Economics	0	0	0	0	0
Public Management & Governance	0	0	0	0	1
Insgesamt	0	0	0	0	1

*) Die *Zeppelin University* verfügt noch nicht über das Habilitationsrecht. Habilitationen werden im Rahmen von Zweitgutachten in Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen durchgeführt.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

Übersicht 7: Personalausstattung in VZÄ von 2007 bis 2011

Fachbereiche / Organisationseinheiten	Professoren					Lehrbeauftragte/ Dozenten ¹⁾					Wissenschaftliche Mitarbeiter					Sonstige Mitarbeiter					Insgesamt						
	Ist 2007	Soll				Ist 2007	Soll				Ist 2007	Soll				Ist 2007	Soll				Ist 2007	Soll					
		2008	2009	2010	2011		2008	2009	2010	2011		2008	2009	2010	2011		2008	2009	2010	2011		2008	2009	2010	2011		
Department CME	5,0	6,0	9,0	9,0	9,0						4,8	7,0	9,0	9,0	9,0	1,0	1,0	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	10,8	14,0	19,0	19,5	19,5
Department COM	6,0	6,0	7,0	7,0	7,0						5,3	6,8	7,8	7,8	7,8	1,0	1,0	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	12,3	13,8	16,3	16,3	16,3
Department PMG	2,0	4,5	7,5	7,5	8,0						3,0	3,5	6,5	6,0	7,0	0,0	2,0	2,5	2,5	2,5	2,5	5,0	10,0	16,5	16,0	17,5	
Drittmittelstellen ²⁾		1,0									5,8	6,0	7,6	9,4	10,2	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	6,3	7,5	7,6	9,4	10,2	
Programm-Management																5,6	6,0	6,5	6,5	6,5	6,5	5,6	6,0	6,5	6,5	6,5	6,5
Studierendenverwaltung																1,5	1,8	1,8	2,5	2,5	2,5	1,5	1,8	1,8	2,5	2,5	
Prüfungsausschuss																1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	
Forschungsförderung																1,3	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	1,3	1,5	2,0	2,0	2,0	
Bibliothek																3,3	5,0	5,0	5,3	5,5	5,5	3,3	5,0	5,0	5,3	5,5	
International Office																1,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	1,0	2,0	2,0	3,0	3,0	
Facilities + IT + Zentrale Dienste																10,8	18,7	12,6	11,9	11,9	11,9	10,8	18,7	12,6	11,9	11,9	
Kommunikation & Veranstaltungsmanagement																5,3	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	5,3	8,0	8,0	8,0	8,0	
Kaufm. Verwaltung																4,0	5,8	6,3	6,3	6,3	6,3	4,0	5,8	6,3	6,3	6,3	
Universitätsentwicklung																4,2	6,5	8,5	8,8	8,8	8,8	4,2	6,5	8,5	8,8	8,8	
Insgesamt	13,0	17,5	23,5	23,5	24,0	-	-	-	-	-	18,8	23,3	30,8	32,2	34,0	40,8	61,7	59,6	61,6	61,9	72,6	102,4	113,9	117,3	119,8		

1) Die Zeppelin University beschäftigt keine festangestellten Dozenten. Die Lehraufträge haben in der Regel einen Umfang von 2-4 SWS.

2) Geplante Drittmittelstellen sind abhängig von der Drittmittel-Einwerbung.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

Übersicht 8: Drittmittel nach Fachbereichen und Drittmittelgebern von 2003 bis 2008

(reine Forschungsdrittmittel, ohne Lehrstuhlfinanzierung oder allg. Zuwendungen) *)

Fachbereiche / Organisationseinheiten und Drittmittelgeber	Drittmittel in T Euro (gerundet)						Summe
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Corporate Management & Economics CME</i>							
Land/Länder							-
Bund					99		99
EU							-
DFG							-
Wirtschaft			44	40	58	145	287
Stiftungen						55	55
Sonstige					15	65	80
<i>Zwischensumme</i>	-	-	44	40	172	265	521
<i>Communication & Cultural Management CCM</i>							
Land/Länder							-
Bund					15		15
EU				152	88	21	261
DFG					57	36	93
Wirtschaft						145	145
Stiftungen							-
Sonstige			7	11	53	121	192
<i>Zwischensumme</i>	-	-	7	163	213	323	706
<i>Public Management & Governance PMG</i>							
Land/Länder							-
Bund							-
EU							-
DFG		25	42	12	24		103
Wirtschaft			60			50	110
Stiftungen			10				10
Sonstige			5		19	2	26
<i>Zwischensumme</i>	-	25	117	12	43	52	249
Insgesamt	-	25	168	215	428	640	1.476

*) Nur finanziell über die ZU abgewickelte Mittel. Drittmittelprojekte, die an die ZU berufene Professoren noch an ihren früheren Universitäten abwickeln, sind nicht enthalten.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule