



Einen Rahmen vorgeben, ohne Autonomie einzuschränken

Überlegungen zu einer Landeshochschulplanung in Nordrhein-Westfalen

VON THOMAS GRÜNEWALD, ABTEILUNGSLEITER RECHT/INTERNATIONALES/FORSCHUNGSFÖRDERUNG, MINISTERIUM FÜR INNOVATION, WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN

Die nachfolgende Rede wurde bewusst als lebhafter Impuls zu einer regen Diskussion konzipiert. Für die Veröffentlichung wurde der Text nicht verändert.

I. EINFÜHRUNG

Das Hochschulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen soll erneuert werden. Die Novellierung folgt dem Koalitionsvertrag des Jahres 2012 als Regierungsprogramm von Rot und Grün für die Legislaturperiode 2012 bis 2017. Hochschulautonomie und Verselbständigung der Hochschulen stehen dabei nicht zur Disposition. Es geht insbesondere um eine längerfristige Gesamtstrategie für das Hochschulsystem des Landes und um die Position und den Auftrag der einzelnen Hochschule in diesem Hochschulsystem. Es geht ferner um die Rückbindung der Hochschulen an das Parlament als Haushaltsgesetzgeber sowie um die demokratische Willensbildung innerhalb der Hochschule in einer wissenschaftsfreundlichen und zeitgemäßen Umsetzung. Und letztlich geht es um die Sicherung der staatlichen Mittel für die Hochschulen im Spannungsfeld von Schuldenbremse, doppelten Abiturjahrgängen und demographischer Entwicklung.

Für den Hinterkopf die Dimensionen: Wir reden über gegenwärtig 633.000 Studierende an 30 Universitäten und Fachhochschulen. Für den Immatrikulationszyklus 2013/14, der den doppelten Abiturjahrgang des Landes Nordrhein-Westfalen einschließen wird, rechnen wir mit 125.000 Neueinschreibungen. Der Wissenschaftshaushalt Nordrhein-Westfalens beträgt unvorstellbare 7,5 Milliarden Euro in 2013. Das sind 12,5 Prozent des Landeshaushalts. Nordrhein-Westfalens Steuerzahlerinnen und Steuerzahler strengen sich sehr an, dieses außerordentlich reiche und leistungsstarke Hochschulsystem zu erhalten. Das Parlament als Haushaltsgesetzgeber strengt sich seinerseits sehr an, diese gigantische Summe zu verteidigen gegen die vielen konkurrierenden Desiderate, die der Landesentwicklung kaum weniger zuträglich sind und bisweilen dennoch zurückstehen müssen hinter dem Primat des Großthemas Bildung und Forschung.

II. WAS SIND DIE ECKPUNKTE DES HOCHSCHULZUKUNFTSGESETZES?

Die Landesregierung wird

- die Verselbständigung der Hochschulen beibehalten
- landesseitige Rahmenvorgaben für die Bereiche Haushalt und Personal einführen

im blickpunkt Landeshochschulplanung

- ein neues Finanzierungsmodell für die Hochschulen entwickeln
- einen Rahmenkodex für gute Arbeitsbedingungen entwickeln
- bei den Befugnissen von Hochschulräten nachjustieren und
- die Aufgabenteilung zwischen Hochschulräten und Senaten ausbalancieren.

Diesen Eckpunkten liegen drei Leitmotive zugrunde:

1. Autonomie setzt Transparenz voraus

Die Hochschulen werden größtenteils aus Steuergeldern finanziert. Die Verwendung dieser öffentlichen Mittel soll künftig transparenter werden.

2. Land und Hochschulen sollen wieder näher zusammenrücken

Der Staat hat die Verantwortung für die gesamte Hochschullandschaft in Nordrhein-Westfalen. Interessen, die alle Hochschulen betreffen und die damit von übergreifendem Landesinteresse sind, muss er formulieren und durchsetzen können. Hierzu werde ich im Folgenden mehr sagen.

3. Verantwortung muss zurechenbar sein

Das Hochschulzukunftsgesetz wird das Verhältnis zwischen Hochschulleitungen, Senat- und Hochschulräten neu definieren. Und es wird die Mitglieder der Hochschulen in einer neuen Kultur der Mitbestimmung aktivieren. Lehrende, Lernende, Forscherinnen und Forscher, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik und Verwaltung: Sie alle sollen mit ihrer Expertise und soweit diese hinreicht zu den Entscheidungen der Hochschule beitragen. Auch auf neuen Wegen, die jenseits unserer traditionellen Vorstellungen von Gruppen- und Gremienstruktur verlaufen können. Wir wollen die Idee der Mitbestimmung auf zeitgemäße und wissenschaftsadäquate Weise verwirklichen.

Schauen wir nun etwas genauer auf die Instrumente und Verfahren. Konkret:

III. WIE KANN DIE HOCHSCHULENTWICKLUNG DES LANDES GEPLANT UND GESTALTET WERDEN?

Hochschulautonomie ist Religion und Pragmatismus zugleich: Faktisch kann eine so große Hochschullandschaft wie die in NRW nicht im Detail gesteuert werden.

Tatsache ist auch: Autonomie ist gut für die Wissenschaft. Die autonomen Hochschulen haben maximal viel aus ihren Mitteln und Möglichkeiten gemacht – in Forschung und Lehre. Daran soll kein Zweifel sein.

Aber zugleich gilt auch: Unsere Hochschulen sind mit Steuergeld finanziert. Die Grundmittel kommen aus den Landeshaushalten, die Forschungsmittel aus Bundes- und Landesmitteln oder von der EU. Industriedrittmittel machen weniger als zehn Prozent aus. Das Experiment mit Studiengebühren ist beendet. Damit bleibt unser Hochschulsystem auch weiterhin ein öffentlich finanziertes.

im blickpunkt
Landeshochschulplanung

Im Interesse nachhaltiger Ressourcenabsicherung durch die Haushaltsgesetzgeber im Bund und den Ländern scheint es gut, wenn die Hochschulen mit dem Staat nicht zu sehr fremdeln, sondern den Staat als kritischen Freund akzeptieren. Im Sinne dieser kritischen Freundschaft wäre es gut, wenn unsere Hochschulen gewisse Standards anerkennen; etwa, was die Transparenz in der Mittelverwendung angeht oder was die Arbeitgebereigenschaften im Sinne guter Arbeitsbedingungen für Beschäftigte in der wissenschaftlichen Qualifikationsphase betrifft.

Schauen wir nicht nur auf die Hochschulen, sondern auch kurz auf den Staat. Es bleiben Herausforderungen, die einzelne Hochschulen nicht lösen können, sondern die der Staat im Rahmen der Steuerung des Gesamtsystems anpacken muss, weil sie auch nicht durch das freie Spiel der Kräfte zur Lösung zu bringen wären. Das Landesinteresse in Bezug auf Wissenschaft und Forschung ergibt sich nicht automatisch aus der Summe der Strategiepläne autonomer Hochschulen.

Herausforderungen können etwa sein: Überangebote in bestimmten Studienfächern, Mangel in anderen. Willkürlich gegriffene Beispiele für ein Überangebot sind etwa: Studienplätze im Fach Architektur, Geschichtslehrer für die Gymnasien; notorischen Mangel haben wir bei den Berufsschullehrern; es fehlen immer Maschinenbauer oder Informatiker. Und als neue Herausforderung nenne ich: Inklusionspädagogik. Nie zu vergessen: Das Angebot an Studienplätzen in der Medizin. Und schließlich nicht zu vergessen: Es gibt Unikatsfächer, die man nicht preisgeben sollte.

Nur in der Steuerung des Gesamtsystems sind beispielsweise quantitative Verschiebungen im Verhältnis von Universität und Fachhochschule zu bewerkstelligen. Wenn es beispielsweise darum ginge, mehr Studienplätze an Fachhochschulen einzurichten und in entsprechender Anzahl Studienplätze an Universitäten abzubauen, womit ich kein unrealistisches Szenario beschrieben habe, so gelänge dies kaum auf der Basis des Handelns autonomer Hochschulen. Dazu braucht es Entscheidungen und Wege, diese umzusetzen.

IV. MIT WELCHEN INSTRUMENTEN UND MIT WELCHEM ANSPRUCH SOLL DER STAAT SEINE HOCHSCHULEN STEUERN?

Treten wir nochmal einen Schritt zurück und fragen: Warum jetzt dieses Thema, das Hochschulleitungen eher beunruhigt? Ich finde, dass es uns nicht beunruhigen sollte, über den Steuerungsanspruch des Staates in einem öffentlich finanzierten Hochschulsystem zu diskutieren. Wir sollten zur Kenntnis nehmen, dass das Steuerungsthema nach einem Jahrzehnt im Zeichen von New Public Management einer Zwischenbilanz bedarf.

New Public Management hat viel Gutes gebracht, aber offenkundig nicht alle Erwartungen erfüllt. Wir sind in einem iterativen Prozess, der periodisch evaluiert werden muss. Es genügt eben nicht, die kritische Diskussion abzutun mit dem Hinweis auf die vielbesungene Unterfinanzierung des Hochschulsystems. Denn bei

im blickpunkt
Landeshochschulplanung

allem Verständnis für die Bedürfnisse der Hochschulen: In den letzten zehn Jahren ist enorm viel neues Geld in das Wissenschaftssystem gelangt: Exzellenzinitiative, Pakt für Forschung und Innovation, Hochschulpakt 2020.

Und nach einem Jahrzehnt der kontinuierlichen Steigerung der staatlichen Aufwendungen für Wissenschaft und Forschung gibt es durchaus eine neue Nachdenklichkeit: Die Demographie tut das eine, die Schuldenbremse ein Übriges. Sachsen-Anhalt ist in dieser Hinsicht ein Fanal. Erstmals hat eine Landesregierung substanzielle Kürzungen in jenem Ressort angekündigt, das für die Fachkräftesicherung die größte Rolle spielt. Diese nachdenkliche Bemerkung sollte nur noch einmal verdeutlichen, warum der enge Schulterschluss zwischen den Hochschulen und den Haushaltsgesetzgebern eine gute Idee sein kann.

Aber lassen Sie uns jetzt konkret über die Mittel diskutieren, mit denen wir den Herausforderungen im Bereich der Hochschulen begegnen können. Wie soll das genau funktionieren mit der Steuerung des Gesamtsystems durch den Staat? Und unter Bewahrung der Hochschulautonomie? Und nach unseren bisherigen Erfahrungen mit New Public Management im Hochschulbereich?

Gehen wir von dem aus, was sich bewährt hat, und ergänzen die Lücken:

1. Als wichtigstes Instrument nenne ich eine mehrjährige, verbindliche Vereinbarung zwischen dem Land und den Hochschulen über den Ressourcenrahmen und den Ausschluss von Kürzungen. Das haben wir in NRW und wir werden daran festhalten.
2. Neu hinzukommen muss ein Finanzierungsmodell des Landes, das Leistungen – etwa bezogen auf die Ausbildung der Studierenden – mit angemessenen Budgets untersetzt. Eine Budgetierung, die auch historisch gewachsene Ausstattungsunterschiede zwischen einzelnen Hochschulen überwindet. Dies ist eine neue Herausforderung, der wir uns stellen werden.
3. Zu unserem Steuerungsansatz gehört drittens die auf Lehre und Forschung bezogene Profilbildung in den einzelnen Hochschulen, die sich in hochschulbezogenen Strategieplänen niederschlägt. Dieses Instrument besteht in NRW und soll fortgeführt werden.
4. Neu hinzukommen soll ein Abgleich zwischen jenen Hochschulstrategien und einem Strategieplan des Landes. Dieser soll die Gesamtanforderungen an das Hochschulsystem beschreiben und der einzelnen Hochschule einen Planungshorizont aufzeigen.
5. Um die Vorstellung von einer Landeshochschulstrategie zu konkretisieren: Bitte stellen Sie sich ein Dokument vor, das die Landesplanung hoch aggregiert darstellt und nur dort in Details geht, wo Lücken auszufüllen und neue Desiderate zu formulieren sind. Stichworte wie Lehrerausbildung, Inklusion oder Mangelfächer sind gefallen.

im blickpunkt
Landeshochschulplanung

6. Schließlich müssen wir uns das Instrument der Ziel- und Leistungsvereinbarung genauer bewerten, und zwar im Lichte von mehr als zehn Jahren Erfahrung. Ich meine, wir haben dieses Instrument nicht optimal eingesetzt und zu viele unverbindliche Deklamationen zugelassen.

Ich belasse es bei dieser nicht abschließenden Liste, die uns einen Einstieg in die Diskussion bieten sollte. Wie die Instrumente ausgestaltet und in welchem Verhältnis zueinander sie zur Wirkung gebracht werden sollen, das wird wiederum ein iterativer Prozess sein. Darum schließe ich mit der (scheinbar trivialen) Feststellung, dass Hochschulreform ein kontinuierlicher Prozess ist.

Strategische Landesplanung und Hochschulräte

VON E. JÜRGEN ZÖLLNER, SENATOR A.D., SENATSVERWALTUNG FÜR BILDUNG, JUGEND UND WISSENSCHAFT, BERLIN

Der Preis für die Freiheit ist die Übernahme der Verantwortung.

Dies ist, dies muss ein zentrales Motto für die Entwicklung der Hochschulen sein.

Ja, Wissenschaft wird nur erfolgreich sein, wenn sie sich frei von staatlicher und privater Bevormundung entwickeln kann. Hier sind in den letzten zwei Jahrzehnten große Fortschritte in Deutschland zu verzeichnen. Die Hochschulen haben mehr Handlungsfreiheit und mehr Handlungsmöglichkeiten; Autonomie ist eine zentrale Perspektive in Gesamtdeutschland.

Doch damit ist das Problem nicht gelöst. Gerade weil Wissenschaft der wichtigste Zukunftsfaktor ist, muss verantwortliches Handeln im Sinne der Gemeinschaft gesichert werden, müssen strategische Entscheidungen der Institutionen durch unabhängigen Sachverstand legitimiert werden, muss es eine Kontrolle der operativ Verantwortlichen geben und muss die Öffnung der Hochschulen in die Gesellschaft hinein institutionell abgesichert werden.

Der Staat muss also ein Interesse an der Entwicklung der Hochschullandschaft haben und dies wahrnehmen. Dabei spielt aus meiner über 20-jährigen Erfahrung in politischer Verantwortung eine strategische Landesplanung praktisch keine Rolle. Außer in einigen Ausnahmefällen, zum Beispiel der Gründung einer neuen Universität aus regionalpolitischen Gesichtspunkten, kommt sie praktisch nicht zum Tragen. Auch der gezielte Ausbau von bestimmten Studiengängen, an denen der Staat ein besonderes Interesse hat wie zum Beispiel Jura, Medizin oder Lehramt, lässt sich besser über andere Ansatzpunkte als über eine klassische Landesplanung regeln.

Wie also wird die notwendige Aufsicht und Steuerung erreicht? Die Einrichtung von Hochschulräten – unterschiedlich in den einzelnen Bundesländern – hat



im blickpunkt Landeshochschulplanung

in den letzten Jahren den Rückzug des Staates aus der Aufsicht und Kontrolle der Hochschulen begleitet. Vorab: Die Zusammensetzung und die Aufgabenzuweisung sind hier ohne Zweifel schwieriger als das Verhältnis zwischen den Vorständen und Aufsichtsräten in der Wirtschaft. Dies gründet in der Selbstverwaltungsnotwendigkeit der Hochschulen und der grundgesetzlich garantierten Forschungsfreiheit.

Wie ist nun die Situation in Berlin? Hier gibt es nach dem Hochschulgesetz einen Hochschulrat – bezeichnet als Kuratorium – der nach einem typischen formalen Proporz zusammengesetzt ist: vier Senatsmitglieder, vier Vertreter des Abgeordnetenhauses, vier Vertreter der Gruppenuniversität, zwei Arbeitgeber-, und zwei Arbeitnehmervertreter sowie je ein Vertreter für den Bereich Frauen und Umwelt. Die Aufgabenzuweisung ist typisch in Bezug auf Verantwortung in der Wirtschaftsführung und Organisationsfragen. Auf Stellenbesetzungen hat der Hochschulrat kaum einen Einfluss.

Das Berliner Hochschulgesetz bietet eine Experimentierklausel, die es den Hochschulen ermöglicht, von dem genannten Proporz abweichende Regelungen zu treffen. Praktisch alle Hochschulen haben davon in ganz unterschiedlichem Maße Gebrauch gemacht. Ich muss die dadurch entstandene Vielfalt nicht im Einzelnen aufzählen, denn es zählt das Resultat. Im Ergebnis kann man nämlich festhalten, dass unterschiedlichste Regelungen offensichtlich zu recht erfolgreicher Arbeit führen, die Erwartungen jedoch nicht vollständig erfüllen. Das ist ein Beleg dafür, dass ein vernünftiges Arbeiten letzten Endes durch personelle Zusammensetzungen im Einzelnen garantiert wird und nicht durch zwanghafte Umsetzung enger struktureller Organisationsvorgaben.

Daher glaube ich, dass einige Eckpunkte in der Zusammensetzung und Aufgabenteilung gewährleistet sein müssen, damit Hochschulräte ihre Aufgabe erfüllen können. Drei Punkte möchte ich in diesem Zusammenhang festhalten:

1. Ein nicht zu großes Gremium, welches 50 : 50 aus Vertretern des gesellschaftlichen Lebens von außen und Hochschulangehörigen besetzt sein sollte, wobei das Präsidium und der Senator beziehungsweise Minister oder deren Stellvertretung an den Sitzungen – ohne Stimmrecht – teilnehmen können sollten.
2. Die Benennung sollte so erfolgen, dass die Vertreter aus dem gesellschaftlichen Bereich vom Staat und die Hochschulvertreter im Hochschulrat durch die Mitglieder der Hochschule erfolgen sollten, wobei eine Besetzung qua Amt aus meiner Sicht kontraproduktiv ist und ein wechselseitiges Benehmen hergestellt werden müsste. Den Vorsitz sollte in jedem Falle ein vom Staat benannter Vertreter innehaben.
3. Es erscheint mir im Sinne einer laufenden Optimierung und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Bedingungen und Erfordernisse wichtig, dass es die Möglichkeit der Abberufung gibt, die allerdings wechselseitig im Einvernehmen erfolgen müsste.

im blickpunkt Landeshochschulplanung

Im Blick auf die Aufgaben müssten aus meiner Sicht vier Kernbereiche in jedem Falle erfüllt werden:

1. ist der Hochschulrat bei wichtigen organisatorischen und bei wichtigen laufenden wirtschaftlichen Fragen zu beteiligen bzw. ist eine entsprechende Beschlussfassung und Zustimmung von ihm notwendig.
2. Alle strategischen Entscheidungen der Hochschule sind Sache des Hochschulrates. Diese beiden Punkte sind offensichtlich unstrittig und in den meisten Gesetzen so realisiert.
3. Ein Defizit sehe ich in der Beratungsfunktion. Hier erscheint mir eine Berichtspflicht des Hochschulrates über die Entwicklung der Hochschule an den Senat der Hochschule und an die jeweilige Regierung und das Abgeordnetenhaus notwendig.
4. Auch in der Rekrutierung des Leitungspersonals sollte der Hochschulrat – stärker als bisher – die entscheidende Rolle spielen. Präsident beziehungsweise Präsidium sollte auf Vorschlag des Hochschulrates von der Ministerin beziehungsweise dem Minister ernannt werden und eine Abwahlmöglichkeit bei Zweidrittelmehrheit des Hochschulrates sollte bestehen.

Zusammenfassend möchte ich festhalten, dass bei einem gut funktionierenden Hochschulrat das Landesinteresse auch ohne strategische Hochschulplanung verwirklicht werden kann. Dies ist sehr leicht möglich über andere Ansatzpunkte wie ein entsprechendes Finanzierungssystem. Ich habe im Jahr 2009 als Wissenschaftssenator des Landes Berlin ein solches Steuerungssystem eingeführt, das einen Paradigmenwechsel in der Hochschulfinanzierung im Land Berlin bedeutete: Neben einem festen Sockelbetrag (ca. ein Drittel) werden die Hochschulen leistungsabhängig nach erbrachten fächerspezifischen Lehrleistungen (ca. ein Drittel) und Forschungsleistungen (ca. ein Drittel) finanziert. Leistungsabhängige Steigerungen der Zuweisung an die Hochschulen von bis zu 17 Prozent in vier Jahren sind damit möglich. Dabei erfolgt zum Beispiel eine kostendeckende Refinanzierung der Studienplätze, jeweils unterschiedlich nach den entsprechenden Studiengängen, denn die Ausbildung eines Mediziners verursacht weit höhere Kosten als die eines Germanisten. Wenn nötig kann hier auch eine punktuelle Detailsteuerung angewandt werden: Im Land Berlin erhalten zum Beispiel die Hochschulen Zusätze zu den Kosten für einen entsprechenden Studierenden in den Naturwissenschaften, sofern er Lehramt studiert, in Mathematik zum Beispiel 10.000 Euro zusätzlich. Entsprechende Anreizstrukturen in der Finanzierung gelten zum Beispiel auch für die Umsetzung der Frauenförderung in der Wissenschaft, für das Einwerben von Drittmitteln sowie für Forschungsleistungen.

Ein solches Gesamtpaket einer einerseits festen Sockelfinanzierung der Hochschulen verbunden mit leistungsorientierten Finanzierungsaspekten und andererseits einem Hochschulrat in sinnvoller und anpassungsfähiger personeller Zusammen-

setzung mit klarer Aufgabenwahrnehmung im oben beschriebenen Sinne ermöglicht meiner Meinung nach sowohl eine optimale Aufsicht und Steuerung der Hochschulen als auch eine langfristige Planungssicherheit für die Hochschulen.

Aus den Arbeitsgruppen des letzten Forums Hochschulräte

Wie können Hochschulräte institutionelle Strategien in Landeshochschulplanungen einspeisen?

Zusammenfassung des Workshops „e pluribus unum“ (Arbeitsgruppe 1 des Forums Hochschulräte vom 15. Mai 2013)

VON VITUS PÜTTMANN, REFERENT, CHE GEMEINNÜTZIGES CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG UND MATHIAS WINDE, PROGRAMMLEITER, STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT

GERINGER FORMALISierter AUSTAUSCH ZWISCHEN HOCHSCHULRÄTEN UND LAND

In der überwiegenden Mehrheit der Länder gibt es keine institutionalisierte Begegnung zwischen Land und Hochschulräten. Einige wenige Ansätze formalisierten Austauschs bilden die Ausnahme: In Hamburg gibt es regelmäßige Treffen zwischen den Senatoren und den Hochschulratsvorsitzenden. Auch in anderen Ländern hat es vereinzelt Zusammenkünfte zwischen Hochschulratsvorsitzenden und der politischer Ebene gegeben, die jedoch eher einen Kennenlern-Charakter hatten und einem Informationsaustausch dienten.

Ein informeller, persönlicher Austausch zwischen Hochschulräten, Politik und Ministerien existiert hingegen in vielen Fällen. So suchen Hochschulräte den direkten Austausch mit den wissenschaftspolitischen Sprechern der Fraktionen, mit Landtagsabgeordneten oder Ministerialbeamten. Minister werden zu Hochschulratssitzungen eingeladen und folgen diesen Einladungen auch zumeist. In einigen Ländern findet ein Austausch mit der ministeriellen Ebene über die Ministeriumsvertreter statt, die beratendes Mitglied im Hochschulrat sind oder zumindest regelmäßig als Gast an den Sitzungen teilnehmen. Diese Brücke in die Ministerien wird überwiegend positiv beurteilt.

FORMELLE EINBEZIEHUNG IN DIE LANDESPLANUNG

In den meisten Ländern gibt es keine übergreifenden, explizit formulierten strategischen Landesplanungen, sodass Hochschulräte auch nicht an der Entwicklung derselben beteiligt werden können. Eine Ausnahme bildet Sachsen, wo die Hoch-

im blickpunkt Landeshochschulplanung

schulratspräsidenten in die Überlegungen zu den Wissenschaftsräumen durch Informationstreffen einbezogen werden. In Mecklenburg-Vorpommern gehörten die Vorsitzenden der Hochschulräte der Kommission „Hochschule und Forschung“ an, die das Ministerium beraten sollte. Unklar ist aber, ob diese Kommission überhaupt jemals getagt hat – im überarbeiteten Hochschulgesetz ist sie seit 2011 nicht mehr vorgesehen.

MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DER BETEILIGUNG VON HOCHSCHULRÄTEN

Die Einbeziehung von Hochschulräten in die strategische Landesplanung wird teilweise positiv, teilweise kritisch gesehen. Dagegen wird angeführt, dass eine Beteiligung an der Landesplanung viele Hochschulräte überfordern würde. Hochschulräte hätten in erster Linie eine beratende Funktion für ihre Hochschule, sie sollten ihrer Hochschule ein kritischer Freund sein. Für eine Beteiligung an der Landesplanung seien aber darüber hinausgehende Kompetenzen und Detailkenntnisse notwendig, die Hochschulratsmitglieder unter Umständen nicht besitzen und aufgrund des Zeitmangels auch nicht erwerben können (Stichwort: Ehrenamt). Außerdem sei eine Beteiligung von Hochschulräten an der Landesplanung nicht zu trennen von der Beziehung zur eigenen Hochschule, was zu Konflikten führen könne.

Für die Einbeziehung spricht nach Ansicht anderer Hochschulräte, dass die Strategie der eigenen Hochschule besser vor dem Hintergrund der Entwicklung des gesamten Hochschulsystems im Bundesland beurteilt werden könne. Für die Beurteilung von Kooperationen oder Fusionen von Hochschulen oder die Aufgabe von Fächern oder ganzen Standorten sei ein hochschulübergreifender Austausch sinnvoll. Der Wettbewerb zwischen den Hochschulen könnte bzw. müsse überwunden und eine Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen gefördert werden. Insbesondere in Hinblick auf die bevorstehende Konsolidierungsphase in vielen Bundesländern erscheine ein hochschulübergreifender Blick auf das Hochschulsystem und die Einbeziehung von möglichst vielen Akteuren notwendig.

TREFFEN VON HOCHSCHULRATSVORSITZENDEN AUF LANDESEBENE

Auf Landesebene sind verschiedene Formen des Austauschs von Hochschulratsmitgliedern untereinander und mit der Politik denkbar. Regelmäßige Treffen von Hochschulratsvorsitzenden auf Landesebene sind eine Möglichkeit. In größeren Ländern könnte es sinnvoll sein, separate Treffen von Fachhochschulen und Universitäten zu organisieren. In Nordrhein-Westfalen gibt es solche Treffen bereits, hessische Hochschulräte planen ebenfalls, sich regelmäßig auszutauschen. Ziele dieser Treffen sollten sein, ein gemeinsames Problembewusstsein zu schaffen und Kräfte zu bündeln, wo es um gemeinsame Interessen geht (etwa Finanzausstattung, gesetzliche Regelungen etc.). Der Blick über die eigene Hochschule hinaus kann eine passfähigere strategische Beratung durch die Hochschulräte ermöglichen.

im blickpunkt
Landeshochschulplanung

Wie soll ein kontinuierlicher Austausch zwischen Land und Hochschulräten gestaltet sein?

Ergebnisprotokoll des Workshops „Wir bleiben im Gespräch“ (Arbeitsgruppe 2 des Forums Hochschulräte vom 15. Mai 2013)

VON HANS JOACHIM MEYER, STELLV. VORSITZENDER DES KURATORIUMS DER MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT HALLE-WITTENBERG

Sechs Empfehlungen:

1. Als gut für den Kontakt zwischen Land und Hochschulrat wird angesehen, wenn bei Sitzungen des Hochschulrates kontinuierlich der gleiche Ministeriumsvertreter für den Gedanken- und Informationsaustausch zur Verfügung steht und dieser sich, wenn auch ohne Stimmrecht, an den Beratungen beteiligt.
2. Ein Auftreten des Vorsitzenden oder von Mitgliedern des Hochschulrates an den Beratungen parlamentarischer Gremien (zum Beispiel Landtagsausschüssen) wird nicht für sinnvoll gehalten.
3. Das regelmäßige Einsenden von Berichten des Hochschulrates an die Regierung beziehungsweise an das zuständige Ministerium wird nicht empfohlen.
4. Dagegen wird es geradezu als eine „Bringschuld“ von Hochschulräten, insbesondere von deren Vorsitzenden, betrachtet, sich in nicht zu langen Abständen um einen Ideenaustausch mit der politischen Spitze des Ministeriums zu bemühen.
5. Ein jährliches Treffen der Ministeriumsleitung mit den Vorsitzenden der Hochschulräte wird für sinnvoll gehalten, um in einem Gesprächsprozess Erfahrungen und Standpunkte auszutauschen, nicht jedoch, um verbindliche Beschlüsse herbeizuführen. Allerdings wird damit die ausdrückliche Unterstützung der Minister im Falle von Kabinettskonflikten durch die Hochschulräte nicht ausgeschlossen.
6. Empfohlen wird, diesen Treffen eine interne Beratung der Hochschulratsvorsitzenden vorangehen zu lassen, insbesondere dann, wenn für die Zukunft hochschulpolitische Neuausrichtungen erkennbar sind.

Was sollte, was muss der Staat planen?

Kernergebnisse des Workshops „Die Zügel wieder anziehen“ (Arbeitsgruppe 3 des Forums Hochschulräte vom 15. Mai 2013).

VON FRANK ZIEGELE, GESCHÄFTSFÜHRER, CHE GEMEINNÜTZIGES CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG

In einigen Ländern erwägen die Wissenschaftsministerien, die „Zügel wieder etwas anzuziehen“ und in der Abwägung zwischen wettbewerblich orientierter Hochschulautonomie und staatlicher Steuerung letzteres wieder stärker zu betonen. Auf welchen Feldern sind aus Hochschulratssicht strategische Planungen und andere Vorgaben des Landes sinnvoll und wie sollten sie umgesetzt werden?

im blickpunkt
Landeshochschulplanung**GEGENSTÄNDE STAATLICHER PLANUNG**

Generell, so die Hochschulräte, solle das Subsidiaritätsprinzip handlungsleitend sein. Autonomiewahrend realisiert, definiere staatliche Landesplanung den Rahmen, innerhalb dessen sich die Hochschulen autonom entfalten können.

Der Staat sollte im Hochschulbereich möglichst nur dort steuernd eingreifen, wo etwas schief zu gehen drohe – dazu sei aber auch Transparenz von Seiten der Hochschulen in Richtung Land nötig (also hochschulübergreifende und standardisierte Vergleichsdaten, um strategische Diskussionen evidenzbasiert führen zu können, Ziele setzen zu können und Erfolg der Strategie messen zu können). Die Rolle des Staates sei so im Wesentlichen die eines „Systemordners“: Er müsse Strukturveränderungen im System im Blick behalten, zum Beispiel die Zukunft nicht überlebensfähiger Hochschulen, die Reallokation bestimmter Schwerpunkte über verschiedene Hochschulen hinweg oder die Verteilung der Studienplätze auf den Universitäts- beziehungsweise Fachhochschul-Sektor. Auch Besonderheiten von Fächern mit hohem Investitionsbedarf im Bereich der Infrastruktur könnten ein plausibler Anlass für staatliche Eingriffe sein.

Entscheidend sei aber stets die richtige „Flughöhe“ der Landesplanung, eine umfassende Detailplanung sei fehl am Platze. So seien Fragen zu Hochschulgründungen und -fusionen, zum Verhältnis verschiedener Hochschultypen oder zu Grundsätzen der Ausstattung sicherlich relevante und legitime Aspekte punktueller staatlicher Steuerung, nicht aber Eingriffe auf Studiengangsebene.

ROLLENWAHRNEHMUNG DES LANDES IN DER STRATEGISCHEN PLANUNG

Aus Sicht der Hochschulräte spricht in Bereichen, in denen das Land die Letztverantwortung trägt, nichts gegen eine planende Rolle des Staates, solange diese die akademische Freiheit nicht beschneide. Die Gestaltung der Mittelallokation, die Planung der Infrastruktur und eine Definition der Gesamtzahl staatlich finanzierter Studienplätze etwa seien aber notwendig und kein gefährlicher Eingriff in die akademische Freiheit.

Das Land sollte nicht nur die richtigen Gegenstände der Planung finden, sondern auch die adäquaten Verfahren. Sinnvollerweise begreife sich das Land als Akteur in einem Gegenstromprozess. Beispiel: Das Land plant Gesamtzahlen an zusätzlich gewünschten Studienplätzen, aber was genau an welcher Hochschule aufgebaut wird, ist Gegenstand des Wettbewerbs und der Entscheidung an den Hochschulen. Zudem sollte sich die strategische Planung des Landes von einem holistischen Gesamtanspruch verabschieden und bewusst auf wenige, aus Landessicht entscheidende Handlungsfelder fokussieren. Die Identifikation ausgewählter Schwerpunkte erfordere einen pragmatischen Mut zur Lücke, erhöhe aber die Transparenz und Wirksamkeit staatlicher Zielvorstellungen, insbesondere auch in der dann zielgerichteteren Umsetzung durch Zielvereinbarungen.

im blickpunkt
Landeshochschulplanung**WECHSELWIRKUNG ZWISCHEN LANDESPLANUNG UND PROFILBILDUNG**

Eine Hochschule müsse bei der Entwicklung des eigenen Profils aus sich heraus ihre Rolle im Wissenschaftssystem des Landes mit reflektieren. Sogar weitreichende Reformen wie etwa eine standortübergreifende Schwerpunktbildung über eine Abstimmung von Schwerpunkten mit Nachbarhochschulen könnten durchaus von Hochschulen eigenständig geleistet werden. Eine eigenmotivierte und selbstorganisierte Entwicklung sei in der Regel erfolgreicher als ein staatlicherseits „von oben“ verordneter Umbau.

Da aber dennoch Impulse aus dem Wechselspiel mit dem Staat als „großer Bruder“ gelegentlich äußerst hilfreich seien, könnte man ein ideales Wechselspiel vielleicht so beschreiben: Das Land gebe eine bestimmte Richtung vor (etwa: „Wir haben gemessen an der Nachfrage des Arbeitsmarktes deutlich zu viel Architektur-Studiemplätze“), beauftrage aber die Hochschulen damit, konkrete Lösungsschritte zu identifizieren, die zum Profil der jeweiligen Hochschule passen.

POSITIONIERUNG DES HOCHSCHULRATS

Ein Hochschulrat könne nicht direkter Dialogpartner des Staates in Sachen Strategie und Planung sein, weil dies die Hochschulleitung übergehen und dadurch diskreditieren würde. Im Gegenstromprozess zwischen Land und Hochschule könne ein Hochschulrat aber unter Umständen als „Übersetzer“ fungieren (etwa in der Abstimmung von Hochschulinteressen mit Fragen gesellschaftlicher Verantwortung) oder als Vermittler die Hochschule unterstützen, wenn das strategische Konzept der Hochschule mit der Landesstrategie nicht zu vereinbaren zu sein scheint. Hochschulintern könne ein Hochschulrat Legitimation für eine Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche schaffen.

Hauptaufgabe des Hochschulrats sei es aber, aus externer Perspektive Rückmeldungen zur Hochschulstrategie einzuspeisen. Teil dieser Beratung könne es sein, über die eigene Hochschulperspektive hinaus zu denken und das regionale Umfeld mit in den Blick zu nehmen.

Nach Auffassung verschiedener Teilnehmer werde die strategische Rolle des Hochschulrats in Zukunft noch wichtiger, da aufgrund sinkender Finanzen die Notwendigkeit klarer Prioritätensetzung immer bedeutsamer werde. Der Hochschulrat könne in seiner Funktion als strategischer Berater nicht zuletzt dazu beitragen, dass die durch die Hochschulleitung entwickelte Strategie sich auch faktisch in finanziellen und inhaltlichen Prioritätensetzungen niederschläge.