



An die
Präsidentin des Thüringer Landtags

(per Mail übermittelt)

Stellungnahme

des CHE

**für das Anhörungsverfahren
des Ausschusses für Bildung, Wissenschaft und Kultur
des Thüringer Landtags**

am 16. Februar 2012

zur

Drucksache 5/2702: „**Erarbeitung eines Landeswissenschaftsplans – die Zukunft der Thüringer Wissenschaftslandschaft gestalten**“ (Gesetzentwurf der Fraktion DIE LINKE)

sowie

Drucksache 5/2862: „**Sicherung des Hochschulstandorts Thüringen**“ (Antrag der Fraktion der FDP)

1. Hintergrund

Der Gesetzentwurf der Fraktion DIE LINKE fordert die Landesregierung auf, gemeinsam mit allen relevanten Akteuren, insbesondere den Hochschulen und Forschungseinrichtungen, einen langfristigen Landeswissenschaftsplan zu erarbeiten. Dieser Plan solle unter anderem verbindliche Aussage treffen zu der zukünftigen Entwicklung des Landes auf den Gebieten Wissenschaft und Forschung, zur Stärkung des Profils und der Förderung der Stärken der Hochschulen und Forschungseinrichtungen, zum Ausbau der Hochschulen unter Berücksichtigung der

Demographiezahlen, zur Stärkung der Hochschulautonomie und dem Abbau von hemmenden Regelungen sowie zur bedarfsgerechten Ausfinanzierung aller Wissenschaftseinrichtungen einschließlich des Hochschulbaus.

Der Antrag der Fraktion der FDP fordert die Landesregierung auf, dem Thüringer Landtag ein Konzept zur strategischen Entwicklung der Thüringer Hochschulen nach § 11 Abs. 4 Thüringer Hochschulgesetz vorzulegen, die Hochschulen in die Erstellung dieses Hochschulentwicklungsplans frühzeitig einzubeziehen und damit die Zielvorstellungen der Landesregierung zur strukturellen Entwicklung und Ausbauplanung der Thüringer Hochschulen zu formulieren. Diese Entwicklungsplanung sollte dann Grundlage für die Verhandlungen über eine Rahmenvereinbarung sein.

2. Stellungnahme zu den Fragen des Ausschusses

2.1 Wie bewerten Sie die im Thüringer Hochschulgesetz (§ 11 Abs. 1 und 4) enthaltene gesetzliche Verpflichtung einer Hochschulentwicklungsplanung?

Die in § 11 Abs. 4 als „Zielvorstellungen des Ministeriums über die strukturelle Entwicklung der Hochschulen und die Ausbauplanung“ beschriebene Hochschulentwicklungsplanung des Landes ist üblicher Bestandteil eines Hochschulgesetzes und aus Sicht des CHE auch unverzichtbar.

Die Entwicklung einer längerfristigen, hochschulübergreifenden Gesamtstrategie durch das Wissenschaftsministerium ist unentbehrlich, da Hochschulautonomie und Wettbewerb wichtige Erfolgsfaktoren darstellen, aber gleichzeitig die Erreichung gesellschaftlich relevanter Ziele gewährleistet werden muss. Die Summe der Eigeninteressen deckt sich nicht automatisch mit dem gesellschaftlich Notwendigen.

Auf Seiten des Wissenschaftsministeriums liegt nach Ansicht des CHE unabdingbar die strukturpolitische Gesamtverantwortung, auch für die Gestaltung des wissenschaftlichen ‚Gesamtprofils‘ des Landes im nationalen wie internationalen Wettbewerb sowie für die Vernetzung mit weiteren Politikbereichen. Als landesplanerische und steuerungspolitische Verantwortungsbereiche sind in diesem Zusammenhang insbesondere folgende Aspekte zu nennen:¹

- Klärung strategischer fachlicher Akzente (z. B. Definition inhaltlicher „Zukunftsfelder“).
- Die Behandlung kapazitärer Fragen (Entscheidung über die Größe des Wissenschaftssystems; Entscheidung über die vorgehaltene Vielfalt; Festlegung der Absolventenzahlen; quantitative Fachkräftesicherung).
- Die Sicherstellung regional ausgewogener Angebotsstrukturen und damit verbundene Ressourcenallokation; ggf. Fragen der Zusammenlegung oder Kooperation von Standorten.

¹ Vgl. dazu ausführlicher: Müller, Ulrich; Michalke, Jens Philipp; Behm, Britta; Ziegele, Frank: „Was macht eigentlich ... das Ministerium?“ - Überlegungen zu Wissenschaftsministerien von morgen, Gütersloh, CHE, 2010, S. 15ff. Online unter http://www.che.de/downloads/CHE_AP132_Wissenschaftsministerien.pdf.

- Forschungspolitik als Strukturpolitik; Standortfragen im Spannungsfeld von Regionalpolitik vs. Wissenschaftspolitik.
- Die Sorge um landespolitisch bedeutsame Studienangebote, die nachfrageunabhängig aufrecht zu erhalten sind (z. B. kleinere, für die Identität eines Landes als unverzichtbar erachtete Disziplinen).
- Entscheidungen über größere Investitionen und Prioritäten im strategischen Baubereich.

2.2 Welche Erwartung haben Sie an ein solches Leitbild für die Thüringer Hochschulpolitik?

Aus Sicht des CHE ist die in Thüringen angelegte Grundlogik grundsätzlich durchaus als sinnvoll und praktikabel anzusehen:

- Die „Hochschulentwicklungsplanung des Landes“ legt strategische Leitlinien für den Wissenschaftssektor fest. Sinnvollerweise tut es dies mit einem gewissen Abstraktionsgrad.
- Eine „Rahmenvereinbarung“ regelt landesweit einheitlich Umfang und Gestaltung der staatlichen Finanzierung (z.B. Vereinbarung des Mittelverteilungsmodells), schafft finanzielle Planungssicherheit und bildet den Rahmen für die gemeinsame Umsetzung der Zielvorstellungen des Landes.
- Hochschulindividuelle „Ziel- und Leistungsvereinbarungen“ halten für jede Hochschule konkrete, messbare und überprüfbare Entwicklungs- und Leistungsziele fest.

Sind alle drei Schritte erfolgreich bearbeitet, lassen sich die Ergebnisse und Vereinbarungen öffentlichkeitswirksam analog zum „Thüringer Landeshochschulplan“ (2001) bündeln. Dieses Format stellt die Endergebnisse gesammelt dar und darf nicht mit dem wesentlich komprimierteren und abstrakteren Ausgangspunkt, der Präzisierung der Zielvorstellungen des Landes, verwechselt werden.

Entscheidend ist aus Perspektive des CHE, dass die Landesplanung die unter 2.1 genannten Fragen abdeckt und von der Prozessgestaltung her partizipativ angelegt ist (mehr dazu unter 2.4).

2.3 Wie wird die zukünftige Entwicklung der Thüringer Hochschullandschaft eingeschätzt und welche Empfehlungen und/oder Einschätzungen können Sie zur künftigen Entwicklung Thüringens auf dem Gebiet der Wissenschafts- und Forschungslandschaft geben?

Das CHE hat gegenüber dem Freistaat Thüringen im Rahmen seiner demographischen Studien Perspektiven benannt, die durch die staatliche Steuerung des Hochschulbereichs vorangetrieben werden sollten.² Diese Empfehlungen konnten auf einer bereits im Freistaat erarbeiteten Analyse und einem Programm aufbauen und sie um einige zentrale Punkte ergänzen.

² Vgl. dazu ausführlicher: Berthold, Christian und Leichsenring, Hannah: Demographische Entwicklung und Hochschulen – Pilotprojekt Thüringen. Projektbericht. Bestandsaufnahme und politische Empfehlungen. CHE Consult 2009. Online unter: http://www.che-consult.de/downloads/Projektbericht_Thuringen_Endfassung_090529.pdf.

Der Demographie-Bericht Thüringen 2006 stellt fest, dass die Thüringer Hochschulen in mehrfacher Hinsicht zur Bewältigung des demographischen Wandels beitragen können, u.a. in folgenden Bereichen:

- Ausschöpfung des Studierendenpotenzials in Thüringen
- Steigerung der Attraktivität und überregionalen Sichtbarkeit des Hochschul- und Forschungsstandortes Thüringen
- Anpassung des Angebots an die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedürfnisse
- stärkere internationale Ausrichtung
- Ausbau der Angebote in der wissenschaftlichen Weiterbildung.

Thüringen steht vor großen Herausforderungen. Der demographische Wandel bürdet dem Freistaat zusätzliche Lasten auf. Das Hochschulsystem in der Kapazität zurückzubauen und damit den sinkenden Jahrgangsstärken an jungen Menschen anzupassen, ist vor diesem Hintergrund ein naheliegendes finanzpolitisches Szenario. Gleichwohl hat der Freistaat in den Rahmenvereinbarungen bis 2011 (zunächst) den Hochschulen ihre Kapazitäten garantiert.

Hinzu kommt der Hochschulpakt 2020, der in der zweiten Etappe das bundesweite Ziel bedient, im Osten frei werdende Kapazitäten für Studieninteressenten aus dem Westen offen zu halten und sie dort auch zu attrahieren. Dies ist zu guten Teilen gelungen, bedarf aber noch weiterer Anstrengungen. Mit der nächsten Stufe des Hochschulpakts 2020 wird der Freistaat in Teilen eine strategische Festlegung zur Entwicklung seiner Hochschulen implizit treffen, denn die Aufrechterhaltung der Studienanfängerzahlen kann kaum bei einem Rückbau des Systems gelingen.

Thüringen braucht daher nicht nur eine ressortübergreifende Strategie zur Bewältigung des Fachkräftemangels – wie sie mit der „Managementgruppe“ bereits besteht –, sondern auch eine ressortübergreifende Strategie zur höheren Bildung. Denn weder die Willenserklärungen noch die Lösungen und Handlungsansätze können allein aus dem Wissenschaftsressort kommen. Im Folgenden werden einige Eckpunkte einer solchen Strategie angerissen.

Um weiterhin die Bildungsbeteiligung zu erhöhen, müssen Anstrengungen im gesamten Bildungssystem unternommen werden. Dabei ist vor allem die Erhöhung der Durchlässigkeit von zentraler Bedeutung: Bildungsangebote müssen sich an der Eignung der Bewerber, weniger an formalen Voraussetzungen orientieren. Damit geht naturgemäß einher, dass die Hochschulreife, die ja bereits heute durch Eingangsprüfungen etc. ersetzt werden kann, nicht mehr die gleiche Bedeutung bei der Hochschulzulassung haben wird wie bisher. Um die Weiterqualifizierung neben dem Beruf, aber auch die Höherqualifizierung nach einer Zeit der Berufstätigkeit zu fördern, müssen die Strukturen zur Unterstützung erweitert und vertieft werden: Dazu gehören insbesondere Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Familie sowie Angebote zur Finanzierung der Lebenshaltungskosten.

Lebenslanges Lernen muss angesichts der demographischen Entwicklung zu einem zentralen Bestandteil der unternehmerischen Personalplanung werden. Das Bildungssystem des Freistaates muss darauf ausgerichtet sein: vom Realschulabschluss über die Ausbildung zur Hochschulreife, im Anschluss berufsbegleitende oder duale Studiengänge, die berufliche Kompetenzen anrechnen,

berufsbegleitende Masterprogramme und spezifische Weiterbildungen im Unternehmen. Für eine Berufsausbildung, die zur Hochschulreife führt, sollten entsprechende weiterführende Studienprogramme entwickelt werden und die Anrechnung beruflicher Kompetenzen (z.B. über European Credit Transfer System – ECTS) beinhalten.

Die Thüringer Hochschulen sind bereits vergleichsweise stark im Studierendenmarketing aktiv. Die durch die vergleichsweise starke Profilierung der Thüringer Hochschulen bestehenden guten Voraussetzungen für gemeinsame Aktivitäten in diesem Bereich sollten ausgeweitet werden. Thüringen beteiligt sich auch an der Hochschulkampagne „Studieren in Fernost“, über die westdeutsche Schulabgänger für ein Studium in den ostdeutschen Bundesländern gewonnen werden sollen. Zudem machen einzelne Hochschulstädte durch Kampagnen auf sich aufmerksam.

Die Ausgangslage für ein nationales oder internationales Studierendenmarketing ist gut: Thüringen kann als „Heimat der Klassik“, als Standort der Bauhaus-Universität und als einer der wichtigsten Produktionsstandorte der Solartechnik in Deutschland einige Aspekte vorweisen, die Aufmerksamkeit in ganz unterschiedlichen Disziplinen erregen. Die Thüringer Hochschulen können heute bereits erfolgreich 40 % ihrer Studienanfänger von außerhalb gewinnen. Andererseits wird das Thüringer Potenzial derzeit nur zur Hälfte ausgeschöpft. Von den Thüringer Schulabgängern verlassen den Freistaat fast ebensoviele, um ein Studium aufzunehmen, wie es sie an die Thüringer Hochschulen selbst zieht. Dadurch werden die Schulabgänger in Thüringen zu einer wichtigen Zielgruppe, da das vorhandene Potenzial, insbesondere im Bereich der Fachhochschulen und Berufsakademien, noch nicht ausgeschöpft ist.

Die Hochschulen haben zahlreiche Möglichkeiten, die Integration von auswärtigen, auch ausländischen Studierenden, Mitarbeitern und Wissenschaftlern zu fördern. Um mit Hilfe dieser Menschen dem drohenden Fachkräftemangel zu begegnen, ist vor allem eine Integration in Arbeitsmarkt und Gesellschaft notwendig, eine enge Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen und den Städten und Gemeinden vor Ort, in der die möglichen Probleme adressiert und Lösungswege entwickelt werden.

Eine zentrale Rolle bei der Bewältigung der Herausforderungen durch den demographischen Wandel kann das Hochschulsystem und die höhere Bildung nur dann leisten, wenn die Abwanderung reduziert wird. Das betrifft sowohl den Aderlass nach der Schule als auch nach dem Examen. Zwar kann mit Recht darauf hingewiesen werden, dass Studierende auch dann einen finanziellen Gewinn in eine Region tragen, wenn sie nur für das Studium dort bleiben, doch ohne Zweifel muss das Interesse des Freistaates dahin gehen, die qualifizierten Kräfte an sich zu binden. Zugleich ist auch die Ausbildung von Auswärtigen insbesondere dann von Interesse, wenn es gelingt, sie nach dem Studienabschluss vor Ort zu binden.

Maßnahmen zur Unterstützung von Familien in den Hochschulen sind auch Handlungsansätze zur Erhöhung der Bindung an den Freistaat. Einer der wichtigsten Aspekte in diesem Kontext ist die genaue Kenntnis des Wanderungsverhaltens und der Motive. Die Stellung der Berufsakademien sollte im Gesamtkonzept des Bildungssystems weiterentwickelt werden und Anreize für gewünschte Aktivitäten der Hochschulen gesetzt bzw. ausgeweitet werden. Zudem sollte geprüft werden, wie die Weiterbildungsaktivitäten der Hochschulen weiter entwickelt und gefördert werden können.

2.4 Mit welchen Maßnahmen und staatlichen Planungsinstrumenten sollen die Stärkung des Profils und der Förderung der Stärken der Hochschulen und Forschungseinrichtungen erfolgen?

Es kann mittlerweile davon ausgegangen werden, dass sich die zur Wahrnehmung der Aufgaben eines Wissenschaftsministeriums nötigen Durchgriffsrechte und Steuerungsinstrumentarien länderübergreifend aus einem nahezu identischen ‚Instrumentenkasten‘ speisen. Wissenschaftsministerien nutzen bei der Gestaltung der Schnittstellen mit den Hochschulen in der Regel denselben Kanon an Instrumenten, etwa Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelvergabe, Berichtspflichten, Dienstbesprechungen oder ähnliche Kommunikationsforen.

Den Unterschied macht allerdings die *faktische Handhabung* der Instrumente, die letztlich über die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Hochschullandschaft entscheidet. So stellen viele Länder ein landesweit ausgewogenes Fächerspektrum über Zielvereinbarungen und Hochschulentwicklungsplanungen sicher. Auch wenn auf dem Papier dieselben Instrumente genutzt werden, können sich jedoch völlig verschiedene Steuerungsansätze dahinter verbergen. Muss etwa bereits die Entwicklungsplanung der Hochschulen durch das Ministerium absegnet werden, greift der Staat an unterschiedlichen Stellen tief in die strategischen Überlegungen der Hochschulen ein. Sinnvoller wäre es, die Entwicklungsplanung der einzelnen Hochschulen in der Autonomie der Hochschulen zu belassen. Die Hochschulen können dann ihre strategischen Überlegungen (im Rahmen grober Leitlinien) initiativ in den gemeinsamen Zielvereinbarungsprozess mit dem Staat einbringen, der an dieser Stelle konzentriert Einfluss nimmt.

Das Land sollte aus Sicht des CHE nur sehr gezielt und ausgewählt top down Entwicklungslinien setzen. Natürlich kann die Definition mehrjähriger fachlicher Entwicklungslinien, Prioritäten und Schwerpunktsetzungen theoretisch prägend über eine eigenmächtige, direktive Festlegung des Staates erfolgen (= das Ministerium setzt mit übergeordnetem Weitblick proaktiv „von oben“ Ziele, ist strategischer Vordenker und leitet entsprechende Veränderungen ein). Die bundesweite Erfahrung zeigt jedoch, dass ein Wissenschaftsministerium, das sich als ‚strategischen Zentrum mit Rückkoppelungsbedarf‘ begreift und sich als auf die Mitwirkung der Hochschulen angewiesen versteht, nachhaltigere Erfolge erzielt.

Die Abstimmung des Wissenschaftsministeriums mit allen relevanten Beteiligten kann unterschiedlich gestaltet werden: denkbar ist eine gleichberechtigte Beteiligung der Hochschulen (weitgehend enthierarchisierte und „partnerschaftlich“ konzipierte Beziehung und entsprechende Entscheidungsverfahren) ebenso wie eine Rolle des Ministeriums lediglich als Moderator hochschulischer Entscheidungsprozesse (= das Ministerium moderiert neutral unter den verschiedenen „Playern“ die jeweiligen Ziele mit dem Ziel der Konsensfindung der Verhandlungspartner). Sogar eine rein reaktive Haltung gegenüber den individuellen Festlegungen der Hochschulen ist nicht ausgeschlossen (= das Wissenschaftsministerium sieht sich als neutraler Beobachter, der den Überblick behält, für Berichterstattung und Transparenz sorgt und nur bei gravierenden Fehlentwicklungen direkt eingreift).

Daher ist es ratsam, die Prozessabläufe der strategischen Planung und die Planung des Wechselspiels zwischen zentraler Planung im Ministerium und dezentralen Planungen in den Hochschulen von Beginn an klar zu definieren und zu kommunizieren. Wer ist der strategische Vordenker mit welchem Konkretisierungsgrad? Wer schlägt etwa Studienplatzvolumina vor? Moderiert das Ministerium oder trifft es bestimmte (Vor-) Entscheidungen?

An der adäquaten Gestaltung des Prozesses wird sich entscheiden, ob das Vorgehen die Hochschulautonomie wahrt. In der Interaktion zwischen Ministerium und Hochschule sollten bezogen auf die „weichen“ Faktoren einige Grundprinzipien guter Steuerung beachtet werden³:

- *Partizipation in gegenseitiger Verantwortung*: auch in Bereichen, in denen das Wissenschaftsministerium letztlich „den Hut aufhat“ und die Verantwortung trägt, sollten die Hochschulen adäquat einbezogen werden (Gegenstromprozess; Kombination von topdown- und bottom-up-Impulsen). Entscheidend für einen gelingenden Gegenstromprozess ist aber, dass einerseits Klarheit über den Prozess und den Grad der Mitwirkungsmöglichkeiten besteht (d.h. es muss allen Beteiligten deutlich sein, wer letztlich welche Entscheidungen trifft und dafür auch die Verantwortung trägt) und andererseits das Wissenschaftsministerium an den entscheidenden Stellen inhaltlich Position bezieht. In Zielvereinbarungsprozessen und Mittelvergabeentscheidungen z. B. ist es elementar, dass auch die staatliche Seite im Vorfeld eigene Ziele entwickelt und kommuniziert.
- *Kommunikationsbeziehung ‚auf Augenhöhe‘*: die stärkere Eigenverantwortung der Hochschulen setzt althergebrachte hierarchische Kommunikationsformen zwischen Ministerium und Hochschule unter Veränderungsdruck, sei es im Sprachgebrauch oder in der konkreten Ausgestaltung von Schnittstellen.
- *Transparenz*: Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Ministerium und Hochschule lässt sich nur über größtmögliche Transparenz schaffen und erhalten. Das sollte auch die Transparenz über die Handlungsbedingungen und -beschränkungen auf der staatlichen Seite beinhalten. Analog gilt die Anforderung der Transparenz aber auch für das umgekehrte Verhältnis: Das Berichtssystem der Hochschulen muss so umgestaltet werden, dass dem Ministerium und v.a. auch dem Parlament aussagekräftige und steuerungsrelevante Informationen über die Arbeit und Leistung der Hochschulen vorliegen.
- *Konsistenz*: Nicht selten stehen Ministerien in Versuchung, die neue Steuerung ‚durch die Hintertür‘, z. B. über operative Detailregelungen in Zielvereinbarungsprozessen oder ministerielle ‚Letztvorbehalte‘, zu konterkarieren, v. a. unter dem Eindruck, Hochschulen würden ihre Spielräume nicht adäquat nutzen. Eine inadäquate Handhabung neuer Steuerungsinstrumente schmälert bzw. verhindert allerdings deren Erfolg.
- *Verlässlichkeit*: Das Neue Steuerungsmodell lebt vom gegenseitigen Vertrauen. Hält sich einer der Vertragspartner nicht an die getroffenen Vereinbarungen, führt dies zu einem spürbaren Vertrauensverlust. Dieser wiederum belastet die künftige Zusammenarbeit und mindert die künftige Akzeptanz vertragsbasierter Steuerung.

2.5 Wie bewerten Sie die Hochschulrahmenvereinbarung III im Kontext einer längerfristigen Wissenschaftsplanung?

Die Rahmenvereinbarung III (RV) entspricht in seiner Intention und in dem Grundaufbau den Erwartungen an eine Gesamtverantwortung des Staates, bei gleichzeitiger Gestaltung der benannten Ziele durch die Hochschulen, wie oben als

³ Vgl. dazu ausführlicher Müller / Michalke / Behm / Ziegele, a.a.O., S. 27ff.

Leitbild entworfen. Die RV benennt in der Präambel die wesentlichen Zielvorstellungen des Freistaats Sachsen an die Hochschulen in den einzelnen Feldern, die zugleich näher definiert werden. Damit bilden diese Ziele die Grundlage für die Umsetzung dieser Ziele in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Sie werden in Ziffer II noch einmal aufgegriffen und konkretisiert. Es kann hier offen bleiben, ob die einzelnen Vorgaben der RV einen zu hohen Konkretisierungsgrad und damit eine zu enge Vorgabe der Hochschulen besitzen. Es wird davon ausgegangen, dass die RV allein durch die lange Vorlaufzeit ausführlich zwischen Hochschulen und beteiligten Ministerien erörtert worden ist und damit eine Abstimmung darüber stattgefunden hat.

Mit den Leistungen des Landes stehen den Zielvorgaben wichtige Elemente für die Entwicklung der Hochschulen gegenüber: die Planungssicherheit über einen Zeitraum von 4 Jahren und eine Benennung der Größenordnung der Landeszuweisungen. Die Aufnahme der Personalkostensteigerung von jährlich 1 % ist dabei besonders zu begrüßen. Ebenfalls ist die Zusage des Verzichts auf Sperren und Kürzungen zu begrüßen. Zugleich kann mit den Regelungen das landesweite Mittelverteilungsmodell umgesetzt werden.

Die einzelnen Ziele und erwarteten Leistungen der Hochschulen sind stimmig und stehen mit den Entwicklungen des deutschen Hochschulsystems im Einklang. Für Thüringen besonders wichtig ist die Benennung der weiteren Verfolgung von Maßnahmen des Hochschulpakts 2020. Gerade unter den Vorzeichen des demographischen Wandels und ihren Auswirkungen auf das deutsche Hochschulsystem insgesamt sind Bemühungen um eine Auslastung der Hochschulen wichtig, und eine zu kurzfristige Sicht auf die Entwicklung der Studierendenzahlen für das Hochschulsystem und für den Freistaat Thüringen eher bedenklich. Eine engere Kooperation und Abstimmung unter den Hochschulen durch Zusammenarbeit in Verwaltungen oder durch die Schwerpunktbildung mit dem Stellenpool ist durchaus vereinbar mit den Perspektiven und Zielsetzungen der Landesplanung. Diese Maßnahmen können dazu beitragen, dass die Hochschulen nicht nur ihren Beitrag zur Ausbildung leisten, sondern auch im nationalen und internationalen Wettbewerb sichtbarer und profilierter werden.

Gütersloh, Februar 2012

Ulrich Müller
Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH
Verler Str, 6
33332 Gütersloh

Yorck Hener
CHE Consult
Verler Str. 6
33332 Gütersloh