

An den
Ausschuss für Innovation, Wissenschaft und Forschung
des Landtages Nordrhein-Westfalen

(per Mail übermittelt an anhoerung@landtag.nrw.de)

Stellungnahme des CHE zum Entwurf der Landesregierung

„Entwurf einer Verordnung über den Landeshochschulentwicklungsplan“

– Vorlage 16/3836 –

1. Ausgangslage

Nach § 6 Abs. 1 des HZG NRW ist die Entwicklungsplanung des Hochschulwesens „eine gemeinsame Aufgabe des Ministeriums und der Hochschulen in der Gesamtverantwortung des Landes“. Diese Entwicklungsplanung dient insbesondere der Sicherstellung eines überregional abgestimmten Angebots an Hochschuleinrichtungen und Leistungsangeboten sowie einer ausgewogenen Fächervielfalt und besteht aus dem Landeshochschulentwicklungsplan und den einzelnen Hochschulentwicklungsplänen.“

Nach § 6 Abs. 2 des HZG NRW beschließt das Ministerium zur Steuerung des Hochschulwesens den Landeshochschulentwicklungsplan „als Rechtsverordnung im Einvernehmen mit dem Landtag und kommt damit der Verantwortung des Landes für ein angemessenes Angebot an Hochschulleistungen nach“. Weiter führt § 6 Abs. 2 des HZG aus: „Gegenstand des Landeshochschulentwicklungsplans können insbesondere Planungen betreffend ein überregional abgestimmtes und regional ausgewogenes Leistungsangebot, eine ausgewogene Fächervielfalt, die Studiennachfrage, die

Auslastung der Kapazitäten sowie Fragen der Forschung sein. Für die Hochschulentwicklungsplanung ist der Landeshochschulentwicklungsplan verbindlich. Auf allen Stufen der Entwicklung des Landeshochschulentwicklungsplans werden die Belange der Hochschulen, insbesondere ihre Hochschulentwicklungspläne, angemessen berücksichtigt (Gegenstromprinzip). Das Ministerium berichtet dem Landtag über die Ausführung des Landeshochschulentwicklungsplans in der Mitte seiner Geltungsdauer.“

Auf dieser gesetzlichen Basis und auf Grundlage der 2015 vom Landtag gebilligten „Planungsgrundsätze“ (auf S. 16f des Entwurfs dargestellt) legt die Landesregierung nun den Entwurf einer Verordnung über den Landeshochschulentwicklungsplan vor.

Er sieht neun „Handlungsfelder“ vor:

1. Differenzierung des Hochschulsystems
2. Aufteilung der Aufnahmekapazitäten zwischen Fachhochschulen und Universitäten im Verhältnis von 40 zu 60
3. Steigerung des Studienerfolgs
4. Digitalisierung in der Lehre
5. International wettbewerbsfähige Forschung
6. Wissenschaftliche Karrierewege
7. Ausbau der Kooperation im gesamten Wissenschaftssystem
8. Kooperation in den „Kleinen Fächern“
9. Zusammenarbeit bei IT-Plattformen.

2. Stellungnahme des CHE

Auf Bitten des Landtags nimmt das CHE im Folgenden gerne Stellung zum Entwurf des Landeshochschulentwicklungsplans (LHEP). Im Rahmen der vorliegenden Stellungnahme kann in der Kürze der Zeit keine umfassende Detailbegutachtung aller Themenbereiche erfolgen, so dass die folgenden Hinweise sich nur auf ausgewählte, aus Sicht des CHE besonders bedeutsame Aspekte beziehen.

2.1 Grundsätzliches

Das CHE begrüßt ausdrücklich die Erarbeitung eines LHEP. Formuliert das Land auf angemessener Ebene Ziele und Prioritäten, schafft dies Planungssicherheit und ermöglicht – autonomiewahrende Umsetzung vorausgesetzt – eine verbesserte Kopplung der Angebots- und Leistungsspektren der nordrhein-westfälischen Hochschulen mit den Erwartungen, Interessen und Zielen des Landes. Gerade wenn die staatliche Steuerung ziel- und ergebnisorientiert erfolgen soll, ist eine Ableitung und Formulierung staatlicher Ziele erforderlich.

Die Entwicklung einer längerfristigen, hochschulübergreifenden Gesamtstrategie durch das Wissenschaftsministerium eines Landes ist aus Sicht des CHE 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. Aus Sicht des CHE ist Hochschulautonomie nur dann ein tragfähiges Konzept, wenn gleichzeitig die Erreichung gesellschaftlich relevanter Ziele gewährleistet werden kann. Die übergreifende Steuerungsfunktion des Staates

ist nach wie vor demokratisch und verfassungsrechtlich legitimiert und gesellschaftlich gewollt.

Entscheidend ist allerdings eine Balance zwischen staatlicher Steuerung einerseits und der Selbststeuerung der Hochschulen andererseits. Verantwortliche Autonomie ist aus Sicht des CHE daher auf eine funktionierende Selbststeuerung der Hochschulen *und* auf sinnvolle staatliche Steuerung angewiesen. 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.¹

Steuerungsinstrumente müssen allerdings adäquat und autonomiewahrend umgesetzt werden, damit sie die Erreichung gesellschaftlicher und politischer Ziele sicherstellen, ohne die gewonnene und sinnvolle Hochschulautonomie zu beschädigen (z.B. über Zielvereinbarungsprozesse statt in Form von Zielvorgaben). Dabei sollten weiche Faktoren guter Steuerung beachtet werden (Partizipation in gegenseitiger Verantwortung, Kommunikationsbeziehung auf Augenhöhe, Transparenz, Konsistenz, Verlässlichkeit²). Kreativität und Innovation entsteht aus der dezentralen, autonomen Entscheidung der Akteure vor Ort, nicht aus zentraler Planung. Dies setzt hohe Anforderungen an Verfahren der Landesplanung.

Wünschenswert ist insofern **eine Umsetzung eines LHEP als klare, allgemeine Rahmensetzung, die abstrakt und in Form von Grundsätzen politische Prioritäten und strategische Leitlinien des Landes benennt – dann aber von den einzelnen Hochschulen im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung autonom mit Strategien zur individuellen Profilierung gefüllt werden kann** (die wiederum im Rahmen von Zielvereinbarungsprozessen thematisiert werden können). Die Landesplanung sollte die kreativen Kräfte des Wettbewerbs und der dezentralen Entscheidungen fördern und nicht hemmen.

2.2 Zum Prozess und zur Umsetzung des LHEP

Das Land sollte aus Sicht des CHE nur sehr gezielt und ausgewählt Entwicklungslinien setzen. Die bundesweite Erfahrung zeigt, dass ein Wissenschaftsministerium, das sich nicht als losgelöstes strategisches Zentrum begreift, sondern die Hochschulen angemessen einbezieht, nachhaltigere Erfolge erzielt.

Der Entwurf des LHEP betont, seine Erarbeitung habe sich „gemäß dem Gegentromprinzip“ vollzogen (S. 54). Da die auf S. 7 genannten Verfahrensschritte im Detail nicht auf adäquate und autonomiewahrende Umsetzung überprüft werden können, kann bezüglich einer partnerschaftlichen und partizipativen Prozessgestaltung keine Einschätzung durch das CHE erfolgen.

Für die nachhaltige Wirkung des LHEP wird auch im Weiteren das faktische Handeln des Landes in der Interaktion mit den Hochschulen entscheidend sein. Entscheidend wird insbesondere sein, dass das Land bei der Verknüpfung der Inhalte des LHEP mit anderen hochschulpolitischen Instrumenten (Zielvereinbarungen, Mittelvergabe...) nicht eine Detailsteuerung durch die Hintertür einführt. Zum Beispiel

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.

² Vgl. dazu ausführlicher Müller / Michalke / Behm / Ziegele, a.a.O., S. 27ff.

kann es hilfreich sein, wenn der LHEP beispielhafte Maßnahmen listet – dies darf aber nicht dazu führen, dass beiläufig genannte Beispiele im Nachgang dann doch zum Prüfstein der Umsetzung werden. Auch sollten die Hochschulen die Freiheit haben, in den hochschulindividuellen Zielvereinbarungen (Verträgen) mit dem Ministerium die Handlungsfelder selektiv zu bedienen und zu priorisieren – diese dürfen nicht als vollständig abzuarbeitende „Abhakliste“ verstanden werden. Auch für hochschulspezifische *zusätzliche* Ziele müssen Ziel- und Leistungsvereinbarungen Raum lassen, sofern sie nicht im Widerspruch zum LHEP stehen.

Darüber hinaus empfiehlt das CHE, das Zusammenspiel der Instrumente möglichst trennscharf zu gestalten und Duplizierung zu vermeiden. Insbesondere eine eigenständige Rolle der „übergreifenden Hochschulvereinbarungen“ (S. 3) lässt sich neben dem LHEP und den bilateralen Hochschulverträgen eigentlich nur dann sinnvoll definieren, wenn sie sich als übergreifender Vertrag eng auf mehrjährige finanzielle Planungssicherheit für das Hochschulsystem insgesamt fokussiert und als Gegenleistung der Hochschulen die (formal nicht nötige, aber symbolisch wirksame) Akzeptanz der Kerninhalte des LHEP beinhaltet.

Der LHEP ist im vorliegenden Entwurf jedenfalls prinzipiell so konzipiert, dass er „einen allgemeinen Planungsrahmen für die Hochschulen“ aufzeigt (S. 3), nicht jedoch „die Planungen der einzelnen Hochschulen“ ersetzt. Größtenteils gelingt dieser Spagat gut und autonomiewahrend – etwa im Handlungsfeld 9 („Zusammenarbeit bei IT-Plattformen“), bei dem die Entscheidungshoheit klar bei den Hochschulen verbleibt. Mitunter weist der Entwurf des LHEP jedoch aus Sicht des CHE einen zu hohen Konkretisierungsgrad auf. Damit drohen zu enge Vorgaben an die Hochschulen. Ist etwa wirklich die Detailvorgabe nötig, dass die Hochschulen die Studieneingangsphasen „beginnend in den bei ihnen jeweils am stärksten vom Schwund betroffenen Studiengängen“ (S.4) weiterentwickeln sollen? Es sind Konstellationen denkbar, in denen eine andere Reihenfolge sinniger erscheinen mag. Hier sollte das Land die konkrete Umsetzung den Hochschulen überlassen. In der Regel lässt der Entwurf jedoch den Hochschulen ausreichend Gestaltungsfreiheit bei der Umsetzung.

Dennoch: zu beinahe allen Handlungsfeldern sind mögliche Maßnahmen dargestellt, die von den Hochschulen realisiert werden könnten. Die Frage ist, warum ein LHEP so ausführlich darauf eingehen muss. Es bestünde ein erhebliches Kürzungspotenzial, wenn die (durchaus guten) Ideen für eine mögliche Umsetzung außen vor blieben. Gleichzeitig würde dann die latente Gefahr sinken, dass die Beispiele in der Praxis als Vorgaben missverstanden werden.

Der Planungshorizont des LHEP (5 Jahre, vgl. S. 8) scheint prinzipiell angemessen. Ein längerer Zeithorizont wäre auch denkbar, die 5-Jahres-Perspektive erscheint jedoch umsetzbar, insbesondere, da der LHEP auch längerfristige Entwicklungen adressiert. Es erscheint sinnvoll, das im LHEP enthaltene Leitbild aus der Begrenzung auf die 5 Jahre herauszulösen und mit einer längerfristigen Gültigkeit zu versehen.

Auch die Zweckklärung des LHEP erscheint hinreichend erfolgt. Als „strategische Orientierung“ soll sie Planungssicherheit und effizienteren Ressourceneinsatz ermöglichen (S. 16).

2.3 Zu den Inhalten der LHEP

Der vorliegende Regierungsentwurf des LHEP benennt die wesentlichen Zielvorstellungen des Landes an die Hochschulen in neun Feldern, die aus einer Betrachtung der Rahmenbedingungen (S. 9-11) und des Status Quo abgeleitet und anschließend näher definiert werden. **Die Handlungsfelder sind nachvollziehbar hergeleitet, die Beschreibung der Rahmenbedingungen / Herausforderungen ist plausibel.** Der Entwurf belegt den Willen des Landes, weichenstellende Grundentscheidungen zu treffen (etwa: „Ziel ist, dass jeder Mensch mit Eignung und Interesse für ein Studium sein akademisches Potential entfalten kann und ein Studium aufnimmt und erfolgreich abschließt“, S. 24. Auf S. 39 wird sogar festgehalten, „allen qualifizierten Promotionsinteressierten“, auch FH-Absolventen, sei „auch tatsächlich eine Promotion zu ermöglichen“). Damit sind „Kernanforderungen für die weitere erfolgreiche Entwicklung des Hochschulsystems in Nordrhein-Westfalen“ explizit benannt, damit sind „Planungsakzente für die kommenden fünf Jahre gesetzt“ (S. 53).

Die einzelnen Ziele und von den Hochschulen erwarteten Leistungen sind grundsätzlich stimmig und stehen mit den Herausforderungen und Entwicklungen des deutschen Hochschulsystems im Einklang. Die Darstellung ist in sich konsistent. **Der Entwurf des LHEP entspricht damit in seiner Intention und in dem Grundaufbau weitestgehend den Erwartungen an eine Gesamtverantwortung des Staates, bei gleichzeitiger Gestaltungsmöglichkeit der Hochschulen im Zuge der Umsetzung.**

Positiv ist hervorzuheben, dass das Land nicht bloß Forderungen an die Hochschulen erhebt, sondern eigene Verantwortlichkeiten und Aufgaben definiert (etwa die Weiterentwicklung der regulatorischen Rahmenbedingungen für Kooperationen, S. 4, oder in Bezug auf das Urheberrecht, S. 29).

Die Definition der Schwerpunktthemen erscheint nachvollziehbar. Größere Lücken sind nicht zu entdecken. An manchen Stellen greift der Entwurf jedoch aus Sicht des CHE zu kurz – entsprechende Hinweise finden sich in der folgenden Darstellung.

Die Handlungsfelder sind logisch weitgehend auf einer Ebene. Es erschließt sich jedoch nicht ganz, warum „Zusammenarbeit bei IT-Plattformen“ nicht als Unterthema des Handlungsfeldes „Digitalisierung“ oder bei „Ausbau der Kooperation im gesamten Wissenschaftssystem“ geführt wird.

Generell erscheint es verwirrend, dass der Strukturierung in 9 Handlungsfelder (S. 4-6) in Kapitel 5 eine abweichende Parallel-Unterteilung in sieben „Entwicklungsprioritäten“ gegenübersteht. Diese beiden Strukturierungen sind teilweise identisch, teilweise überlappend und teilweise ergänzend („Governance und Prozesse“) konstruiert. Es erschließt sich nicht wirklich, warum unter der Überschrift „Governance und Prozesse“ (S. 52) der status quo analysiert und strategische Entwicklungsziele aufgeführt werden, jedoch kein Handlungsfeld daraus abgeleitet wird. Der LHEP sollte sich auf prioritäre Felder beschränken – er sollte entweder allen inhaltlichen Kapiteln ein „Handlungsfeld“ als Konsequenz zuweisen oder entsprechende Aspekte herausnehmen. Zudem würde eine einheitliche Strukturierung die Lesbarkeit und die Identifikation der Kernziele erleichtern.

Leserfreundlich wäre auch eine Orientierung des LHEP am *Ergebnis* des Planungsprozesses. Derzeit bildet der Aufbau des Textes durch eine Vielzahl von „Grundlagen“ (neben den Handlungsgrundsätzen eben auch das Leitbild und Planungsgrund-

sätze) auch den Entwicklungsprozess und nicht nur dessen Ergebnis ab. Es erscheint sinnvoll, prozessbedingte Vorläufertexte in einen Anhang oder Vorspann auszugliedern und den LHEP als komprimierten End- und Ergebnistext zu begreifen.

Die Handlungsfelder adressieren weitgehend die richtige Ebene. Sinnvollerweise sollte der LHEP wie dargestellt strategische Leitlinien für den Wissenschaftssektor mit einem gewissen Abstraktionsgrad festlegen. Wünschenswert ist ein klarer, allgemeiner Rahmen, der abstrakt politische Prioritäten benennt und von den Hochschulen autonom mit Strategien und Profilierung gefüllt werden kann. Diesen Anspruch löst der Entwurf des LHEP fast durchgehend ein – Ausnahmen werden im Folgenden thematisiert.

2.4 Hinweise zu den einzelnen Handlungsfeldern

Wie zuvor bereits erläutert, soll zu den Handlungsfeldern nicht umfassend inhaltlich Stellung genommen werden. Vielmehr werden selektiv Aspekte herausgegriffen, die aus Sicht des CHE bedenkenswert oder problematisch erscheinen. Das kann bei einzelnen Themenfeldern bewirken, dass nur ein sehr kleiner Ausschnitt des Gesamtkomplexes thematisiert wird.

Differenzierung des Hochschulsystems: Das CHE unterstützt ausdrücklich das Ziel, die Vielfalt der Hochschulprofile auszubauen. Die Vielfalt möglicher Profilierungsrichtungen lässt sich (in Anlehnung an die Kategorien der internationalen, vergleichenden Indikatorensysteme U-Multirank und U-Map³) im Zusammenspiel von fünf Dimensionen abbilden, die sehr gut das Spektrum möglicher Orientierungen von Hochschulen widerspiegeln: Lehre, Forschung, Wissenstransfer/Third Mission, Internationale Orientierung und regionales Engagement. Keine Hochschule kann all diesen Aufgaben gleichermaßen gerecht werden. Faktisch ist es bereits jetzt so, dass nicht alle Hochschulen alle fünf Aufgabendimensionen gleich intensiv und gleich gut wahrnehmen.

Daher ist dem Entwurf des LHEP in diesem Punkt ausdrücklich zuzustimmen: Jede Hochschule sollte – ausgehend von vorhandenen Stärken, den Erwartungen und Bedürfnissen des spezifischen Umfelds – eine strategische Positionsbestimmung vornehmen und die prioritären Leistungsdimensionen bestimmen, die im Vordergrund stehen sollen. Letztlich kann durch eine transparente Aufgabenteilung in der Summe über alle Hochschulen hinweg die Gesamtheit aller gesellschaftlichen Bedarfe abgedeckt werden.

Positiv ist, dass der Entwurf des LHEP festhält, dass die Profilbildung „durch die Hochschulen in eigener Verantwortung als selbstorganisierter und wissenschaftsgeleiteter Prozess vorangetrieben“ wird (S. 18). Die beispielhaft genannten Umsetzungswege illustrieren sinnig weitere Schritte, die in die Verantwortung der Hochschule fallen, ohne Vorgaben zu machen. Dennoch auch hier nochmals der generelle Hinweis von oben konkretisiert: Warum muss ein LHEP den Hochschulen konkrete Hinweise für die Umsetzung für Profilierungsprozesse geben? Dies geht ein Stück weit über die Funktion eines LHEP hinaus und impliziert die Möglichkeit, dass die

³ Vgl. <http://www.umultirank.org> bzw. <http://www.u-map.eu/>. Das erste Instrument analysiert Leistungsunterschiede in den Dimensionen, das zweite deskriptiv inhaltliche Unterschiede.

Leistung der Hochschulen am Ende daran gemessen wird, ob Verfahrensvorgaben gefolgt wird. Eine schlankere Fassung des LHEP würde dies vermeiden.

Aufteilung der Aufnahmekapazitäten zwischen Fachhochschulen und Universitäten im Verhältnis von 40 zu 60: Dieses Handlungsfeld greift Empfehlungen des Wissenschaftsrates auf. Zu Recht wird die Operationalisierung der gemeinsamen Beratung zwischen Land und Hochschulen überlassen.

Zu hinterfragen ist jedoch, ob es reicht, nur auf die Typendualität Universität-Fachhochschule zu setzen (S. 20). Mittelfristig (und ein LHEP nimmt ja weite Perspektiven in den Blick) stellt sich die Frage, ob und wie lange angesichts verschiedener gegenseitiger Annäherungsprozesse⁴ einerseits und Profildifferenzierungen jenseits der zwei Typen andererseits eine starre Typendifferenzierung noch trägt. Die bisher gebräuchlichen, abgrenzenden Hochschulbegriffe (Universität, Fachhochschule, Duale Hochschule) zielen derzeit je auf einen spezifischen Typenkern (bei den Universitäten etwa die Forschungsstärke, bei Fachhochschulen die Praxisorientierung). Annäherungsversuche vieler Fachhochschulen auf der einen Seite sowie Universitäten auf der anderen Seite lassen diese Unterscheidung jedoch zunehmend verschwimmen.

Angesichts sehr unterschiedlicher gesellschaftlicher Anforderungen an den Hochschulbereich sollte eine bedarfsorientierte Ausdifferenzierung der Hochschulprofile das Ziel der weiteren Hochschulentwicklung sein. Auch in Zukunft sollte natürlich eine Profilierung über den Markenkern einer Fachhochschule möglich sein, bei aller Ausdifferenzierung wird weiter ein Bedarf in Richtung Anwendungsorientierung und Praxisbezug bestehen. Die bisher gepflegte Dichotomie „Universität“ vs. „Fachhochschule“ erscheint alleine als nicht mehr ausreichend, die entstehende Vielfalt zu fassen und zu erklären.

Aus Sicht des CHE erscheint daher auf Dauer ein „multivariantes Einheitssystem“, das Profildefinitionen und -interpretationen nicht von vorne herein typgebunden rechtlich definiert und auch einschränkt, sondern Spielraum schafft für vielfältige Exzellenz, erfolgsversprechender als die Fortschreibung einer bloßen Unterscheidung zwischen Universitäten und Fachhochschulen.⁵

Selbstverständlich wird es immer Typendifferenzierungen im Hochschulsystem geben, diese sollten jedoch allein auf hochschulindividuellen, auf jeweilige Stärken und Einbettungen basierenden Profilierungsentscheidungen gründen. Ein nach Auffassung des CHE zu etablierender „offener“ Hochschulbegriff⁶ sollte mittelfristig formale Voreinschränkungen beenden und den Begriff der „Hochschule“ übergreifend neu, nämlich anhand profilbildender Merkmale, orientieren. Hochschulen sollten ausgehend von einem gemeinsamen Kern in verschiedene Richtungen agieren und flexibel auf veränderte Anforderungen reagieren können.

⁴ Vgl. dazu: Duong, Sindy/Hachmeister, Cort-Denis/Roessler, Isabel (2014): Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen? Lage und Zukunft von Fachhochschulen im Hochschulsystem aus Sicht von Fachhochschulleitungen. Online unter: http://www.che.de/downloads/CHE_AP_180_Gleichzeitigkeit_des_Ungleichzeitigen_2014.pdf.

⁵ Vgl. dazu ausführlicher Berthold, Christian/Ziegele, Frank (2013): „Zukunftsszenarien“ – zur zukünftigen Rolle der Fachhochschulen im deutschen Hochschulsystem. In: Baden-Württemberg Stiftung (Hg.): Gleichartig – aber anderswertig? Zur zukünftigen Rolle der (Fach-)Hochschulen im deutschen Hochschulsystem. Stuttgart: Schriftenreihe der Baden-Württemberg-Stiftung, Nr. 72, S. 117 – 133.

⁶ Vgl. dazu Müller, Ulrich; Bischof, Lukas: Über die Grenzen des traditionellen Hochschulverständnisses - Plädoyer für einen „erweiterten Hochschulbegriff“, in: die Hochschule 24.(2015), S. 132-143. Online unter http://www.che.de/downloads/Erweiterter_Hochschulbegriff_die_hochschule_1_2015.pdf.

Steigerung des Studienerfolgs: Aus Sicht des CHE ist bei der Betrachtung der „Rahmenbedingungen des Studiums“ (S. 26, 30f) der Blick auf Service- und Beratungsangebote, die durch Externe erbracht werden, v.a. durch Studentenwerke, zu gering ausgeprägt. Der wachsenden Bedeutung dieser student service-Angebote entsprechend sollten sie eine prominentere Rolle spielen im LHEP. Die Zielrichtung sollte dabei sein, dass Lehre, Service für Studierende und angemessene soziale Rahmenbedingungen stärker als bislang zusammen gedacht und gestaltet werden sollten. Angesichts des Trends hin zur Hochschulbildung als Normalfall⁷ (und der damit verbundenen zunehmenden Heterogenität der Studierendenschaft) gewinnt der Aufbau neuer Angebote für vielfältige Zielgruppen (etwa für berufstätige Studierende) an Bedeutung. Service- und Beratungsleistungen, die Verantwortlichkeit für ein unterstützendes Umfeld und für soziale Infrastruktur sind entscheidend für ein erfolgreiches Studium – und entscheidend für die Profilbildung der Hochschulen.⁸ Gelingt der strategische Schulterschluss zwischen Hochschulen und Studentenwerken, können Hochschulen und Studentenwerke ihre Stärken ausspielen, um gemeinsam spezifische Hochschulprofile herauszubilden und Studierende von der Aufnahme bis zur erfolgreichen Beendigung des Studiums zu unterstützen.

Eine integrierte Verantwortung von akademischen Leistungen / Service- und Beratungsleistungen sollte daher angestrebt werden. Es erscheint sinnvoll, den Bereich der student services und insbesondere die strategische Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Studentenwerken im LHEP zu thematisieren.

Größere gegenseitige Durchlässigkeit im tertiären Sektor wird als Ziel benannt (S. 24). Dieses Ziel ist wichtig, aber es wäre lohnenswert, den größeren Rahmen der Strategie für tertiäre Bildung insgesamt in den Blick zu nehmen. Wenn wirklich Durchlässigkeit geschaffen werden soll und die immer noch klar abgegrenzten Säulen der Berufs- und Hochschulbildung stärker verbunden werden sollen, läge es nahe, die Vision eines tertiären Gesamtsystems zu entwerfen oder zumindest anzudeuten. Dabei ist der Ausbau der Durchlässigkeit kein Widerspruch zu klarer Unterscheidbarkeit der Angebote.

Es wäre der Betrachtungsebene eines LHEP angemessen, hier das Ziel eines übergreifenden postschulischen Sektors mit maximaler Durchlässigkeit zu definieren. Das beobachtbare Wachstum des Hybrid-Bereiches zeigt einen viel versprechenden Weg für die Zukunft auf: Die stärkere Verzahnung der akademischen und der beruflichen Bildung. Hier sind fließende Übergänge sowie vereinfachte Anrechnungsmöglichkeiten von Leistungen / Abschlüssen zwischen beiden Systemen ausbaufähig. Mischfor-

⁷ Vgl. dazu: Dräger, Jörg; Ziegele, Frank; Thiemann, Jan; Müller, Ulrich; Rischke, Melanie; Khodaei Dolouei, Samira: Hochschulbildung wird zum Normalfall - Ein gesellschaftlicher Wandel und seine Folgen, Gütersloh, CHE, 2014. Online unter: http://www.che.de/downloads/Hochschulbildung_wird_zum_Normalfall_2014.pdf.

⁸ Vgl. dazu Ziegele, Frank; Meyer auf der Heyde, Achim (Hrsg.): Hochschulprofilierung und Studentenwerke. Ein Symposium des Deutschen Studentenwerks (DSW) und des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) - Dokumentation, Berlin/Gütersloh, DSW/CHE, 2012. Online unter http://www.che.de/downloads/Hochschulprofilierung_Studentenwerke.pdf.

men (duales Studium etc.), die die Stärken beider Systeme kombinieren, sollten weiter gefördert werden.⁹ Zudem sollte eine Modularisierung beruflicher Bildung überprüft werden, um formale Anschlussfähigkeit zum Studium (in beide Richtungen) zu schaffen.

Digitalisierung in der Lehre: Das CHE teilt grundsätzlich die Einschätzung, dass die Bedeutung der Digitalisierung auch für deutsche Hochschulen sehr hoch einzuschätzen ist. Eine nachhaltig umgesetzte Digitalisierung der Hochschullehre eröffnet für eine zunehmend heterogene Studierendenschaft zahlreiche Chancen, sie birgt erhebliche Potenziale für die Qualität und Effizienz der Lehre, die Öffnung der Hochschulen nach außen und das lebenslange Lernen.¹⁰

Die Digitalisierung der Hochschullehre muss allerdings strategisch gestaltet werden. Nach Auffassung des CHE fehlt es deutschen und nordrhein-westfälischen Hochschulen primär nicht an digitalen Lehr- und Lerninnovationen, der Mangel besteht vor allem in der strategischen Verankerung einerseits und der breiten Verbreitung guter Konzepte andererseits. Oft agieren Vorreiter der Digitalisierung als Einzelkämpfer an ihrer Hochschule. Innovative Konzepte (etwa inverted classroom) werden nicht flächendeckend genutzt. Hochschulen brauchen hier eine klare und nachhaltige strategische Auseinandersetzung und Positionierung mit entsprechender Budgetzuweisung und -verbindlichkeit. Nur so kann Digitalisierung als Katalysator für andere oder neue Profilierungen der Hochschulstrategie dienen (z.B. Internationalisierung, Öffnung der Hochschule, Marketing, Weiterbildung, Qualität der Lehre, Effizienz der Lehre etc.). Eine klare Zieldefinition ist daher unerlässlich. Nur in Abhängigkeit von der Frage, ob primär z.B. eine qualitative Verbesserung der Lehre, Freiräume fürs Hauptstudium, eine Optimierung des Recruitings/Marketings oder eine stärkere Öffnung nach außen erreicht werden soll, können adäquate zielorientierte Lehrformate definiert werden.

Kooperationen sowie andere Formen des Austauschs und der koordinierenden Zusammenarbeit sollten durch die Hochschulen selbst initiiert werden. Entscheidend sollten dabei weniger die Landesgrenzen als eine ähnliche strategische Ausrichtung bei der Umsetzung der Digitalisierung sein.

Zu Recht sieht der Entwurf des LHEP auch eine Überprüfung hindernder rechtlicher Bedingungen vor. Aus Sicht des CHE besteht insbesondere in folgenden Feldern Klärungsbedarf auf staatlicher Seite:

- Wo erschwert etwa der Datenschutz unnötigerweise den Einsatz von *learning analytics*; wie können die Potenziale von *Big Data* und *learning analytics* für Datenanalysen ermöglicht werden, ohne die legitimen Datenschutzinteressen der Einzelnen außer Acht zu lassen? Wie kann dabei die Datensouveränität des Einzelnen sichergestellt werden?
- Stellt die Kapazitätsverordnung ausreichend sicher, dass Kooperationen mit anderen Hochschulen und auch offene Online-Angebote im regulären Lehrangebot

⁹ Vgl. dazu Bertelsmann Stiftung / Prognos AG: Nachschulische Bildung 2030 - Trends und Entwicklungsszenarien. Online unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/LL_GP_Nachschulische_Bildung.pdf.

¹⁰ Vgl. dazu Bischof, Lukas; Friedrich, Julius-David; Müller, Ulrich; Müller-Eiselt, Ralph; von Stuckrad, Thimo (November 2013): Die schlafende Revolution – Zehn Thesen zur Digitalisierung der Hochschullehre. Online unter http://www.che.de/downloads/Im_Blickpunkt_Thesen_zur_Digitalisierung_der_Hochschullehre.pdf.

möglich sind und dass Hochschulen keine Gerichtsverfahren befürchten müssen, wenn sie ihre Lehreffizienz durch onlinegestützte Angebote steigern?

- Werden Hochschulen ausreichend in die Lage versetzt, die Produktion von digitalisierten Lehrangeboten auf das Lehrdeputat anrechenbar zu machen?
- Enthalten die Kriterien der Programmakkreditierung genügend Flexibilität (etwa eine Experimentierklausel) für digitalisierte Lehrinhalte?
- Muss das Urheberrecht reformiert werden, um Hochschulen und insbesondere Lehrenden größere Spielräume und Rechtssicherheit bei der Verwendung und Weiterverarbeitung von Lehrmaterialien zu gewährleisten?

Wissenschaftliche Karrierewege: Noch immer erfolgt eine Promotion zumeist unter der (unausgesprochenen, aber faktisch prägenden) Prämisse einer „Vorbereitung für eine wissenschaftliche Karriere“. Aus Sicht des CHE ist es wesentlich, verschiedene individuelle Ziele anerkennen und die Modelle entsprechend differenziert darauf abzustellen.

Zu Recht betont der Entwurf des LHEP die Herausforderung des FH-Professorenwachstums. Hier gilt es, attraktive neue Karrierewege zur Professur zu schaffen, die die Stärke der Praxisorientierung bewahren (z.B. professional tenure track, nebenberufliche Professur...). Der Staat sollte hier Vielfalt und ein Experimentieren der Hochschulen zulassen, auch jenseits fixierter Personalkategorien – die LHEP sollte die Grundlage dafür sein. Auch dies ist eine adäquate Funktion des LHEP: die Grundlage für eine Art Experimentierklausel zu sein, den Hochschulen das Beschreiten neuer Wege zu ermöglichen statt sie zu reglementieren.

Ausbau der Kooperation im gesamten Wissenschaftssystem: Auch wenn „räumliche Nähe“ (S. 45) hilfreich sein kann und landesseitig zur Kooperation ermuntert werden sollte – die Nutzung von Synergieeffekten sollte hochschulspezifisch entschieden werden in Orientierung an den jeweiligen Voraussetzungen, Umfeldbedingungen und Anforderungen.

Was, wenn der ideale Kooperationspartner einer Hochschule eben nicht im direkten Umfeld oder in Nordrhein-Westfalen zu finden ist – sollte sie dann etwa die für ihn günstigste Option fallen lassen und sich mit der zweitbesten, dafür aber landeseigenen zufriedengeben? Entscheidend sollten auch hier weniger die Landesgrenzen als eine ähnliche bzw. komplementäre strategische Ausrichtung sein. Ein LHEP darf trotz der naturgemäßen Ausrichtung auf das jeweilige Land nicht den Fehler machen, den Blick über die Landesgrenzen zu verstellen. Hier wird dies besonders deutlich, es ist aber auch als genereller Punkt über alle Handlungsfelder hinweg von Bedeutung.

Zusammenarbeit bei IT-Plattformen: Es erstaunt, dass unter der Kapitelüberschrift „Infrastrukturen“ (S. 48ff) lediglich die Zusammenarbeit bei IT-Plattformen in einem der neun „Handlungsfelder“ priorisiert und verdichtet wird, die Beseitigung des Investitionsstaus im Baubereich jedoch eher am Rande thematisiert wird (S. 51).

Strategische Entscheidungen müssen auch „in Beton“ umgesetzt werden (wird z.B. das flipped classroom-Konzept flächendeckend etabliert, verlieren große Hörsäle an Bedeutung). Die im LHEP anvisierte bauliche Flexibilität ist hier ein richtiger Ansatz, die Koppelung von Strategie und Baumaßnahmen sollte aber nach Ansicht des CHE

prominentere Berücksichtigung finden. Die intendierte Flexibilität könnte auch die Grundlage dafür sein, die Autonomierechte aller nordrhein-westfälischen Hochschulen in Sachen Bau und Liegenschaften entsprechend der Vorreiterhochschulen auszubauen.

2.5 Sonstige Hinweise

Es ist äußerst positiv zu sehen, dass der LHEP auch die Formulierung eines Leitbilds enthält. Der Logik eines Leitbilds im strategischen Management folgend bietet es sich an, dies aus der 5-Jahres-Planung herauszulösen und als generelle, längerfristig geltende normative Basis vorzuschalten (wobei unklar ist, ob das Leitbild wirklich mit hinreichend Partizipation der Hochschulen entstanden ist – Leitbildentwicklung ist der Teil des Prozesses, der tendenziell den höchsten Grad an Beteiligung der Hochschulen erfordert).

Das Leitbild (S. 14-16) führt aus Sicht des CHE noch zu zwei kritischen Fragestellungen:

- Zum einen erstaunt es sehr, dass die Hochschulautonomie mit keinem Wort Erwähnung findet. Diese schwingt im gesamten LHEP zwar im Subtext immer wieder mit, verdient es aber, explizit und symbolträchtig genannt zu werden. Schließlich ist sie eine der großen und bewahrenswerten Errungenschaften der Hochschulpolitik in Nordrhein-Westfalen.
- Zum anderen fällt auf, dass gegenüber üblicherweise genannten Standard-Aufgabenbereichen und Profilrichtungen von Hochschulen die Erwähnung der regionalen Verantwortung der Hochschulen fehlt. Diese stellt in gewisser Weise den unentbehrlichen Gegenpol zur „internationalen Orientierung“ dar.

Im Kapitel 5.7 „Governance und Prozesse“ wird nach Ansicht des CHE die bislang erreichte Selbststeuerungsfähigkeit der nordrhein-westfälischen Hochschulen nicht ausreichend gewürdigt. In Bezug auf zahlreiche Themen (etwa Risikomanagement, Bau- und Liegenschaften, Studienerfolgsmanagement, Budgetierungsfragen...) haben nordrhein-westfälische Hochschulen starke Errungenschaften vorzuweisen bzw. nehmen Vorreiterrollen im Bundesgebiet ein. Die Hochschulautonomie in NRW hat eine Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements und der hochschulinternen Steuerung geschaffen, auf die verwiesen werden sollte und die als erhaltenswertes Gut zu kennzeichnen ist. Es erstaunt, dass bei ausführlicher Darstellung vieler anderer Aspekte dieser wichtige Bereich sehr kurz ausfällt und nicht auf die Vorteile der Autonomie fokussiert.

Gütersloh, 31. Mai 2016

Ulrich Müller, Frank Ziegele

Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH

Verler Str. 6

33332 Gütersloh