



# update

02/2013

## IN DIESER AUSGABE

<i>editorial</i> ANDREAS SCHLÜTER	2
<i>im blickpunkt</i> <b>Exzellente Lehre</b>	
Herausforderungen in Lehre und Studium – ein Überblick JOSEF LANGE	3
Rahmenbedingungen guter Lehre GEORG KRAUSCH, MECHTHILD DREYER	6
Aufgaben des Hochschulrates im Bereich der Lehre ULRICH MÜLLER	9
Hochschulstrategien in der Lehre	11
<i>im profil</i> Vier Fragen an Hochschulrätin Gabriele Riedmann de Trinidad	15
<i>im gesetz</i> Neue Regelungen in Schleswig-Holstein, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen	16
<i>in schrift</i> Hochschulräte in der aktuellen Diskussion	20
<i>im amt</i> Neu im Hochschulrat	21
<i>in kürze</i> Termine	25
<i>initiatoren</i>	26
<i>impresum</i>	26



editorial

## Liebe Leserin, lieber Leser,



die Reputation von Hochschulen und Professoren wird bestimmt durch Forschungsleistungen, Veröffentlichungen und Erfolge im Drittmittelwettbewerb. Diese Faktoren sind auch maßgeblich für den nationalen und internationalen Wettbewerb der Hochschulen. Das führt nicht selten dazu, dass an vielen Hochschulen der Forschung Priorität eingeräumt wird. Der Stifterverband setzt sich deshalb seit vielen Jahren für eine Verbesserung der Lehre ein, unter anderem mit dem Wettbewerb „Exzellente Lehre“, den er zusammen mit der Kultusministerkonferenz aufgelegt hatte.

Das letzte Forum Hochschulräte im Oktober 2013 hat sich intensiv mit Erfolg versprechenden Hochschulstrategien in der Lehre beschäftigt. Die Diskussionen haben gezeigt, dass sich viele Hochschulräte der Lehre besonders verpflichtet fühlen und dass sie der Lehre an ihren Hochschulen ein höheres Gewicht geben möchten. Hochschulräte sehen sich als Impulsgeber, um die Fragen nach der Zukunft der Hochschullehre zu stellen: Stimmen die Rahmenbedingungen für gute Lehre in Hinblick auf Organisationsstrukturen, Personal- und Qualitätsmanagement? Wie gut ist die Hochschule bei neuen Lehr- und Lernformen aufgestellt? Erreicht sie mit ihren Angeboten diverse Studierendengruppen? Einige Anregungen zu diesen Fragen finden Sie in diesem Newsletter.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Ihr  
Andreas Schlüter  
Generalsekretär des Stifterverbandes



## Herausforderungen in Lehre und Studium – ein Überblick

VON JOSEF LANGE, VORSITZENDER DES HOCHSCHULRATS DER UNIVERSITÄT JENA; STAATSEKRETÄR A. D.

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

### I. VORBEMERKUNGEN

Seit vielen Jahren wird in Deutschland eine Diskussion geführt, die den Hochschulen Ausbildungsfunktion zuschreibt und ihre Bildungsaufgabe eher zurückstellt. Bildung umfasst den gesamten Lebenslauf. Bildung reicht von der frühkindlichen Bildung über allgemeinbildende Schulen, Hochschulen und berufliche Qualifikationswege bis hin zu lebenslangem oder lebensbegleitendem Lernen. Letzteres ist eine Aufgabe, der sich die Hochschulen künftig auch unter dem Gesichtspunkt guter Lehre viel intensiver als derzeit stellen müssen.

Hochschulen, Bildung und Ausbildung – *education and training* – stehen in einem Spannungsverhältnis:

- Das Grundrecht auf Bildung, verankert in Artikel 12 Absatz 1 des Grundgesetzes, sichert das Recht, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen. Dieses Grundrecht umfasst mehr als die ökonomische Verwertbarkeit von Wissen und Können.
- Aus der Freiheit von Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre, gewährleistet in Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes, wird die Autonomie der Hochschulen abgeleitet.
- Mit den Europäischen Räten von Lissabon 2000 und Barcelona 2002 wurde das Ziel der Europäischen Union, die EU zur „*most competitive and dynamic knowledge based economy in the world*“ zu entwickeln, verkündet und seither mehrfach bestätigt.

### II. ERWARTUNGEN AN HOCHSCHULABSOLVENTEN

Künftige Arbeitgeber erwarten von Hochschulabsolventen, dass sie in der Praxis Probleme lösen. Diese Probleme orientieren sich nicht an den traditionellen Fachgrenzen, die sich über Studiengänge oder Forschungsschwerpunkte definieren.

Hochschulen müssen Studierenden Kompetenzen vermitteln und Studierende müssen diese selbst erwerben. Das erfordert Anstrengung. Es geht um Vermittlung und Erwerb von Grundlagenwissen und Methoden, der Fähigkeit, Probleme zu definieren und zu lösen. Daraus ergibt sich ein berufsbefähigender Abschluss (*employability*). Zur Berufsbefähigung gehört für alle Hochschulabsolventen die Kenntnis internationaler Zusammenhänge von Wissenschaft und Wirtschaft

---

**im blickpunkt**  
**Exzellente Lehre**

bezogen auf Internationalität und Interkulturalität. Dies umfasst die Frage, wie wir in Zukunft unsere Gesellschaft gestalten, in der Kulturen nebeneinander leben und miteinander kommunizieren müssen. Hochschulabsolventen, insbesondere Lehrer, müssen mit dieser Divergenz kompetent umgehen können, wenn sich Staat und Gesellschaft in Deutschland auf mittlere bis längere Sicht nicht vor unlösbare gesellschaftliche Probleme gestellt sehen wollen.

Der erste Studienabschluss vermittelt mit der Berufsbefähigung Rüstzeug für den Berufseinstieg, nicht aber für ein ganzes Berufsleben. Hochschulabsolventen müssen deshalb so studieren, dass sie weiterbildungsfähig sind, um sich selbst in der Wissenschaft und im Beruf weiter zu orientieren und zu qualifizieren. Deshalb ist das Curriculum im Erststudium und in der Weiterbildung auch in Kooperation mit Absolventen und mit künftigen Arbeitgebern zu gestalten, denn der Berufserfolg der Absolventen ist ein Erfolgskriterium von Hochschulen.

Es stünde den deutschen Hochschulen gut an, darauf zu achten und auf solche Erfolge hinzuweisen. Studienangebote im Erststudium und in der Weiterbildung müssen stärker nachfrageorientiert sein, entsprechend dem Profil der jeweiligen Hochschule. Über das Diploma Supplement (Studiengangserläuterung nach Vorgaben der Hochschulrektorenkonferenz) wird deutlich, welches Profil der Hochschule Inhalt und Qualität des Abschlusses sichert.

### III. HERAUSFORDERUNGEN FÜR HOCHSCHULEN

Die Expansion des Hochschulbereichs – knapp die Hälfte eines Altersjahrgangs studiert – und die zunehmende Diversität der Studienanfänger – immer mehr Menschen ohne formale Hochschulzugangsberechtigung (*non traditional students*) finden den Weg an die Uni – erfordern von den Hochschulen differenzierte Studienangebote.

Mehr als 80 Prozent der Studierenden auch an Universitäten erwarten im Studium eine hoch qualifizierte Berufsausbildung, um in angemessener Zeit dann außerhalb der Wissenschaft tätig zu sein. Das führt zu einer interinstitutionellen Differenzierung zwischen den Universitäten, zwischen Universitäten und Fachhochschulen, aber auch zu einer innerinstitutionellen Differenzierung. Diese Differenzierung wurde innerhalb der Universitäten durch die Exzellenzinitiative in der Forschung und in der Graduiertenausbildung enorm vorangetrieben. Sie wird zu Spannungen innerhalb der Institutionen führen, weil starke und nicht so stark ausgeprägte Profilelemente in einer Universität miteinander konkurrieren.

Die Hochschulen sollten Heterogenität und Diversität der Studierenden und die Internationalisierung sowohl der Studierenden als auch der Studienangebote als Chance in Lehre und Studium und in Forschung und Entwicklung sehen, denn unterschiedliche Sichtweisen fördern auch Wissenschaft und Innovation.

#### IV. BOLOGNA-PROZESS

Ziel des Bologna-Prozesses war und ist die Schaffung eines europäischen Hochschulraums mit verbesserter Mobilität von Studierenden und Absolventen durch Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen im In- und Ausland. Außerhalb Europas wird dieser Ansatz inzwischen als Modell angesehen. In Deutschland wird manchmal kleinteilig diskutiert, dass der Wechsel zwischen zwei Hochschulen der gleichen Hochschulart innerhalb einer Stadt nicht möglich ist, weil es Probleme bei der Anerkennung von Studienleistungen gibt. Diese Probleme sind nicht Folge staatlicher Vorgaben. Im Gegenteil: Die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz vom Februar 2010 lassen sehr viel Flexibilität zu. Diese muss von den Hochschulen genutzt werden.

#### V. GESTALTUNG VON CURRICULA

In letzter Zeit wird immer wieder beklagt, Studiengänge seien überfrachtet durch Inhalte und durch Prüfungen. Dies ist nicht Folge politischer Entscheidungen. Die Überfrachtung ist vielmehr Folge fachlicher Nichtentscheidungen im Rahmen des Curriculums. Wenn Fakultäten nicht entscheiden und sich nicht darüber verständigen, was alle Studierenden im Studium an Kernkompetenzen, Kenntnissen und Methoden erwerben müssen und in welchen Bereichen die individuelle Freiheit der Studierenden für die Studiengestaltung je nach Profil der Hochschule greift, wenn sich das Lehrangebot jeder über Forschung definierter Professur im Curriculum niederschlägt, dann ergeben sich nicht studierbare Studiengänge. In solchen Studiengängen soll sich die Einheit des Faches in den Köpfen der Studierenden ergeben – das ist eine Überforderung. Deshalb müssen sich die Lehrenden über Lehr- und Studieninhalte verständigen. Damit kommt der Prozess guter Lehre, auch ausgehend von der Forschung, in Gang.

Wenn auch sehr renommierte Universitäten Onlinestudienangebote, sogenannte *massive open online courses* (MOOCs), weltweit ins Netz stellen mit Teilnehmezahlen im hohen fünf- bis sechsstelligen Bereich, dann werden sich daraus mittelfristig Änderungen für Lehre und Studium auch in Präsenzhochschulen ergeben.

Hochschulen müssen Grundlagenwissen und wissenschaftliche Methoden weiterentwickeln. Das Curriculum muss die Frage beantworten: „Was ist wert, gewusst zu werden?“ Nur so wird Lehre ihrer Aufgabe gerecht, die Einordnung von Fakten und Wissen in Gesamtzusammenhänge zu vermitteln und so das eigenständige Denken zu lehren.

#### VI. AUFGABEN VON HOCHSCHULRÄTEN

Curricula zu gestalten, ist nicht Aufgabe der Hochschulräte. Aber sie sollten Fragen stellen, um Diskussionsprozesse zu initiieren, ausgehend von den üblichen quantitativen Angaben: Wie viele Studienanfänger schließen ihr Studium in

im blickpunkt  
Exzellente Lehre

welcher Zeit ab? Wie groß ist der Anteil der Fachwechsler? Was wird getan, um die Studieneingangsphase besser zu gestalten? Welche Rückmeldungen geben Alumni und Arbeitgeber? Finden regelmäßige Gespräche mit Verbänden künftiger Arbeitgeber statt? Wo setzen strukturierte Weiterbildungsangebote der Hochschule an? Wie gestalten sich hochschulweite oder fachspezifische Strategien zur Konzentration des Erststudiums auf Grundlagen, Methoden, Beschäftigungs- und Weiterbildungsfähigkeit?

Dabei kommt es entscheidend auch auf die Kommunikation in und mit der Hochschule an.

## Rahmenbedingungen guter Lehre



VON GEORG KRAUSCH, PRÄSIDENT DER JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ,

UND MECHTHILD DREYER, VIZEPRÄSIDENTIN DER JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ

Der Begriff der „Exzellenz“ an deutschen Universitäten war in jüngster Zeit vornehmlich den Spitzenleistungen in der Forschung vorbehalten. Dazu haben nicht zuletzt die gleichnamige Initiative des Bundes und der Länder und deren öffentliche Rezeption beigetragen. So ist der Eindruck entstanden, als komme universitärer Lehre heute eher eine nachgeordnete Bedeutung zu. Die Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) sieht demgegenüber in Forschung und Lehre gleichwertige Aufgaben, die sich gegenseitig bedingen und fördern. Sie unterstützt daher nicht nur die Forschungsaktivitäten ihrer Mitglieder, sondern unternimmt seit vielen Jahren strategische und operative Anstrengungen, damit ihre Studierenden ein hoch qualifiziertes Lehrangebot sowie transparente und auf einen Studien-erfolg ausgerichtete Strukturen vorfinden.<sup>1</sup>

Gemäß ihrem Profil als Volluniversität bietet die JGU eine breite Fächerpalette mit mehr als 220 Studienangeboten und zahlreichen Studienfachkombinationen an. Fachwissenschaftliche Breite, interdisziplinäres Potenzial, Internationalität sowie ausgeprägte Forschungsorientierung kennzeichnen Studium und Lehre an der JGU. Hohe wissenschaftliche und künstlerische Qualifizierung, Entwicklung sozialer Kompetenzen, Berufsfeldorientierung sowie die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit – das sind die Ziele, die wir mit unseren Studienangeboten verbinden. Internationale Studiengänge mit bi- beziehungsweise trinationalen Studienabschlüssen ermöglichen es den Studierenden, sich auf ein Leben in internationalisierten und globalisierten (beruflichen) Kontexten vorzubereiten.

Die forschungsorientierte Ausrichtung der Lehre erlaubt es, herausragende Forschungs- und Lehrleistungen zu verschränken und das Studium gestuft in die

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch das Leitbild ([www.uni-mainz.de/downloads/JGU\\_leitbild.pdf](http://www.uni-mainz.de/downloads/JGU_leitbild.pdf)) und die Lehrstrategie der JGU ([www.uni-mainz.de/organisation/Dateien/JGU\\_lehrstrategie.pdf](http://www.uni-mainz.de/organisation/Dateien/JGU_lehrstrategie.pdf)) sowie die Broschüre „Studium und Lehre an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz“.

---

*im blickpunkt*  
Exzellente Lehre

Forschung einzubeziehen: Das Bachelorstudium erfolgt forschungsvermittelnd und forschungsorientiert. Studierende lernen neben Forschungsinhalten die Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens und Handelns kennen. Masterprogramme orientieren sich methodisch und inhaltlich an Forschungsthemen und fördern die kritische Auseinandersetzung mit eigenen wie fremden Arbeiten. Promotionsstudien vertiefen den selbstständigen Umgang mit der Forschung und münden in herausragende kreative Forschungsleistungen. Die JGU hat sich in ihrem Leitbild der Maxime akademischer Integrität verpflichtet: Das tägliche Handeln ihrer Mitglieder steht in Lehre und Studium wie auch in den anderen Arbeitsfeldern in Übereinstimmung mit den Werten und Regeln guter wissenschaftlicher Praxis.

Zu den wesentlichen Bedingungen für den Studienerfolg gehört auch eine strukturierte, kompetente und optimal aufeinander abgestimmte **Studienorganisation und -verwaltung**. Bereits vor mehr als zehn Jahren wurden die zentralen Verwaltungseinrichtungen der JGU rund um das Studium zu einem kundenorientierten Studierendenservice zusammengeführt. Im Zuge der Bologna-Reform baute die JGU in den dezentralen Einrichtungen auf Fachbereichsebene ein einheitliches Studienmanagement (Studienbüros und Prüfungsämter) auf. Zeitgleich wurde ein integriertes Campus-Management-System eingeführt, das als zentrale IT-Plattform sämtliche Prozesse (Bewerbung, Anmeldung zu Lehrveranstaltungen und Prüfungen) einschließlich der Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden bündelt. Um in der gymnasialen Lehrerausbildung trotz der rund 200 Kombinationsmöglichkeiten aus über 20 nahezu frei kombinierbaren Fachwissenschaften ein weitgehend überschneidungsfreies Studium gewährleisten zu können, erarbeitete die JGU für die zentralen Lehrveranstaltungen der einzelnen Fächer ein eigenes Zeitfenstermodell. Schließlich wurde in den vergangenen Jahren ein umfassendes Konzept für zentrale und dezentrale Beratungsangebote entwickelt und umgesetzt: Wir begleiten und beraten die Studierenden von Studienbeginn bis zum Eintritt in den Beruf fundiert und individuell. Im Rahmen des Qualitätspaktes Lehre fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ein umfangreiches Projekt zur weiteren Professionalisierung von Studienmanagement und Studienfachberatung.

Um exzellente Lehre zu fördern und die Lehrkompetenz weiterzuentwickeln sowie die Studienstrukturen und Lernbedingungen stetig zu verbessern, wurde im Jahre 2011 an der JGU das Gutenberg Lehrkolleg (GLK) gegründet. Als Expertengremium konzipiert, übernimmt es zudem eine Beratungsfunktion in den strategischen Fragen von Studium und Lehre. Zur Erreichung seiner Ziele hat das Kolleg eine Vielzahl von Maßnahmen initiiert. Dazu zählen beispielsweise die Einrichtung von Foren und Netzwerken, in denen ein Erfahrungsaustausch zur Lehre erfolgt und Modelle einer qualifizierten Lehrtätigkeit entwickelt werden, die Ausrichtung eines Tags der Lehre (Dies legendi), die Förderung innovativer Lehrprojekte, die Vergabe von Freisemestern, damit Lehrende der JGU frei von ihren Regelaufgaben Beiträge zur innovativen und nachhaltigen Weiterentwicklung der Lehre leisten können, die Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftler zur Finanzierung eines Lehraufenthalts an ausländischen Universitäten oder die Finanzierung von Lehraufenthalten externer Wissenschaftler. Lehrenden der JGU bieten wir zudem im

---

*im blickpunkt*  
Exzellente Lehre

Rahmen vielfältiger hochschuldidaktischer Angebote Möglichkeiten, „Lehre zu lernen“. Dazu gehören unter anderem kollegiale Coachings und eine Prüfungswerkstatt. Darüber hinaus können Lehrende die Angebote des Hochschul-evaluierungsverbundes Süd-West wahrnehmen, der an der JGU koordiniert wird, und auf der Grundlage der Teilnahme an speziellen Seminaren, Trainings und individuellen Lehrcoachings das Rheinland-Pfalz-Zertifikat für Hochschuldidaktik erwerben.

Um die Wirksamkeit der beschriebenen Maßnahmen sicherzustellen und deren Weiterentwicklung zu fördern, bedarf es schließlich eines funktionierenden Systems der Qualitätssicherung. Die JGU verfügt auf diesem Gebiet über eine bundesweit anerkannte Expertise. Bereits 1999 wurde das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) als fachübergreifende wissenschaftliche Einrichtung an der JGU gegründet. Im Rahmen des sogenannten Mainzer Modells nimmt das ZQ sowohl die Optimierung von Studium und Lehre als auch die Entwicklung eines hochkarätigen Forschungsumfeldes und die Gestaltung effizienter Verwaltungsprozesse als die zentralen Aufgaben der Universität gemeinsam in den Blick. Es integriert Hochschulsteuerung und -entwicklung ebenso wie Evaluation und Akkreditierung. Als bundesweit erste Hochschule hat die JGU 2011 für ihr überzeugendes Qualitätssicherungssystem das Siegel der Systemakkreditierung erhalten. Sie kann damit Studiengänge eigenverantwortlich und in einem für die Bedingungen vor Ort exakt zugeschnittenen Verfahren begleiten und akkreditieren: Bereits während der Planung eines Studienprogramms werden qualitätsverbessernde Maßnahmen vorgenommen. Im Verlauf eines Studienzyklus werden dann Befragungen durchgeführt mit dem Ziel, ein umfassendes Wissen zu Studienbedingungen und -erfolg zu generieren. Ihre Ergebnisse bilden im Rahmen von Reakkreditierungsverfahren eine essenzielle Grundlage zur weiteren Optimierung der Studiengänge. Der gesamte Studien- und Lehrzyklus ist auf diese Weise einem kontinuierlichen Monitoring unterworfen, dessen Teile einen in sich geschlossenen Regelkreis bilden.

Der Begriff der Exzellenz ist also in Mainz nicht der Forschung vorbehalten. Das stete Ringen um Verbesserungen der Bedingungen und der Leistungen in den zentralen Handlungsfeldern der Universität, in Forschung und Lehre, verstehen wir als unsere gesellschaftliche Verantwortung und als unverzichtbare Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit unserer Universität.





## Aufgaben des Hochschulrates im Bereich der Lehre

VON ULRICH MÜLLER, PROJEKTLEITER IM CHE CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG

An welchen Stellen können Hochschulräte im Bereich der Lehre Einfluss nehmen? Wo müssen sie sogar Entscheidungen treffen? Ein Vergleich der 15 relevanten Hochschulgesetze (Stand: Oktober 2013; Bremen sieht weiterhin keinen Hochschulrat vor) zeigt im Wesentlichen drei Ansatzpunkte, über die ein Hochschulrat Einfluss auf die Weiterentwicklung der Lehre hat: Mitwirkungsmöglichkeiten im Bereich Qualitätsmanagement, Mitspracherechte bei der Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen sowie Kompetenzen in Bezug auf die Hochschulentwicklungsplanung.

### QUALITÄTSMANAGEMENT

In vier Bundesländern weist der jeweilige Gesetzgeber Hochschulräten eine entscheidende Rolle in Bezug auf das Qualitätsmanagement zu. In Baden-Württemberg ist – bezogen auf die Duale Hochschule Baden-Württemberg – sehr weitgehend die „Sicherung der Qualität des Studiums an der Studienakademie und der betrieblichen Ausbildung“ als Aufgabe des Aufsichtsrats verankert. In Hamburg, Rheinland-Pfalz und in Schleswig-Holstein muss der Hochschulrat dem Qualitätssicherungssystem zustimmen beziehungsweise die entsprechende Satzung genehmigen. In den übrigen Ländern (sowie in Baden-Württemberg bei den übrigen Hochschulen) hat der Hochschulrat lediglich eine beratende Funktion in Bezug auf das Qualitätsmanagement.

### EINRICHTUNG, ÄNDERUNG UND AUFHEBUNG VON STUDIENGÄNGEN

Nur in drei Bundesländern (Baden-Württemberg – wiederum nur in Bezug auf die Duale Hochschule –, Bayern und Saarland) hat der Hochschulrat (Mit-)Entscheidungskompetenz bei der Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen. Offensichtlich sehen die Gesetzgeber hier eher keine Kernaufgabe für einen Hochschulrat. In einigen Ländern (Baden-Württemberg in Bezug auf die übrigen Hochschulen, Hessen, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Schleswig-Holstein) hat der Hochschulrat immerhin die Möglichkeit der Stellungnahme.

### STRUKTUR- UND ENTWICKLUNGSPLANUNG

In elf von 15 Bundesländern besitzt der Hochschulrat Entscheidungsrechte in Bezug auf die Struktur- und Entwicklungspläne. Nur in vier Ländern (Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt) beschränkt sich die Rolle des Hochschulrats auf eine mitwirkende, etwa mit der Möglichkeit der Stellungnahme. Da die Hochschulräte in der Regel als (zumindest mehrheitlich) extern besetzte Gremien für die strategische Beratung aus Außensicht installiert wurden, ist es nur konsequent, dass sie bei der Hochschulentwicklungsplanung, die wesentliche strategische Überlegungen kondensiert, eine starke Rolle zugewiesen bekommen.

---

*im blickpunkt*  
Exzellente Lehre**SONSTIGE REGELUNGEN**

Einige Bundesländer sehen weitere Zuständigkeiten des Hochschulrats im Bereich der Lehre vor. Im Saarland etwa werden dem Universitätsrat sehr kleinteilige Aufgaben zugewiesen, unter anderem Stellungnahmen zur Widmung von Hochschullehrerstellen sowie zu Studien- und Prüfungsordnungen. In Baden-Württemberg versucht der Gesetzgeber auf elegante Art und Weise, die Balance zwischen Unter- und Überforderung zu wahren: Dem Aufsichtsrat obliegt die „Beschlussfassung über die Funktionsbeschreibung von Stellen für Hochschullehrer“. Die Beschlussfassung kann allerdings „bei Übereinstimmung mit dem beschlossenen Struktur- und Entwicklungsplan entfallen“. Der Aufsichtsrat kann also grundsätzlich eingreifen, muss es aber nur, wenn von einem zuvor verabredeten Fahrplan abgewichen werden soll.

**ADÄQUATE WAHRNEHMUNG DER RECHTE UND PFLICHTEN**

Neben der Ausgestaltung der rechtlichen Kompetenzen ist auch die faktische Wahrnehmung derselben in den Blick zu nehmen. Manch ein Hochschulrat hat auf dem Papier vielleicht nicht viel zu sagen, wird aber seitens der Hochschule als Ratgeber dennoch sehr geschätzt, eingebunden und ernst genommen, da er konstruktiv Argumente einbringt und abwägt. Manch anderer Hochschulrat hat vielleicht auf dem Papier zwar weitreichende Kompetenzen, nutzt aber in der Praxis seine Rechte nicht auf eine für die Hochschule hilfreiche Art.

Von der Grundhaltung her sollte ein Hochschulrat daher in einem „demütigen Selbstbewusstsein“ agieren: der Hochschule dienend, aber eigene, konstruktiv-kritische Impulse setzend. Ein Hochschulrat sollte in erster Linie „kritischer Freund“ der Hochschule sein (nicht vereinnahmt, nicht dominierend).

Was die Eindringtiefe betrifft, sollte ein Hochschulrat darauf achten, auf strategischer „Flughöhe“ zu bleiben und nicht zu detailliert ins Tagesgeschäft hinein zu regieren. Seine wichtigste Aufgabe ist es, Nachfragen und Impulse von außen einzuspeisen. Ein Hochschulrat kann beispielsweise nicht die Evaluation jeder Lehrveranstaltung im Einzelnen durchgehen – aber er kann sehr wohl zum Thema machen, welche Konsequenzen die Ergebnisse der Evaluation haben.

Ein Hochschulrat sollte darauf achten, stets faktenbasiert zu diskutieren. Diffuse „Eindrücke“ vom Hörensagen oder unsachliche Emotionen helfen nicht weiter. Aussagekräftige, substanziierte Vorlagen (Evaluationen, Berichte, Kennzahlen, Informationen, Vergleiche ...) sind als Diskussionsgrundlage unentbehrlich.

## Hochschulstrategien in der Lehre

ZUSAMMENGEFASST VON ANNETT KANIG UND MATHIAS WINDE, STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT

*Profilbildung in der Lehre ist eine der großen Herausforderungen von Hochschulen. Drei Hochschulleiter stellten beim Forum Hochschulräte ihre Lehrstrategien vor: Holm Keller, Vizepräsident für Innovations-Inkubation und Universitätsentwicklung an der Leuphana Universität, präsentierte zunächst die Digital School der Leuphana. Die vielfältigen Kooperationen mit der Wirtschaft im Bereich der Lehre stellte anschließend der Präsident der Fachhochschule Köln, Christoph Seeßelberg, vor. Den Abschluss bildete Karl Beucke, Rektor der Bauhaus-Universität Weimar, der die Leitlinien seiner Hochschule als führende internationale Hochschule porträtierte.*



Holm Keller, Vizepräsident der Leuphana Universität, referierte beim Forum Hochschulräte am 23. Oktober 2013 zur Digital School.

### Die Digital School der Leuphana Universität Lüneburg

In den vier Fakultäten der Leuphana Universität (Bildung, Kultur, Nachhaltigkeit und Wirtschaft) lehren und forschen rund 160 Professoren. Rund 7.000 Studierende sind an der Uni immatrikuliert. Das Studienangebot wird von vier sogenannten *schools* angeboten: das College für das Bachelorstudium, die Graduate School für das Master- und Promotionsstudium und die Professional School für das berufs begleitende Weiterbildungsstudium. Als weitere Lern- und Lehrereinheit der Leuphana Universität formiert sich die Digital School als neue Entwicklung und Teil der Strategie der Hochschule.

Die Candena GmbH entwickelt und betreibt die internetbasierte Lernplattform der Leuphana Digital School, die das onlinebasierte Lehren und Lernen ermöglicht. Sie wurde konzipiert für Studierende weltweit, kreative Querdenker und Menschen, die gerne in internationalen Teams an globalen Herausforderungen arbeiten. Angeboten wird der sogenannte Leuphana MOOC (*mentored open online course*, im Gegensatz zu einem *massive open online course*), der neue didaktische Standards für die Lehre setzt und dabei die Hürden der Distanzlehre überwinden soll. Über die Onlineplattform werden Lern-, Prüfungsmaterialien und Kontakte zu Ansprechpartnern zur Verfügung gestellt sowie öffentliche Diskussionen, Arbeit in Gruppen, gegenseitige Evaluationen und Peer Reviews ermöglicht. Die Digital School ist mit zwei Piloten in die Lehre gestartet: Dem „ThinkTank – Ideal City of the 21st Century“ und der „Leuphana Freshmen Week 2013“.

Der erste Onlinekurs „ThinkTank – Ideal City of the 21st Century“ der Digital School wird von dem Architekten Daniel Libeskind, Professor an der Leuphana, geleitet. Über 2.800 aktive Teilnehmer aus 107 Ländern der Welt arbeiten gemeinsam an der Forschungsfrage der idealen Stadt des 21. Jahrhunderts. Zahlreiche Experten stehen online zur Verfügung, geben den Teilnehmern wissenschaftliche Impulse und küren am Ende das beste Projekt. Der MOOC war Teil des akkreditierten Bachelorstudiengangs, die Onlineleistung wird anerkannt und mit fünf ECTS angerechnet.

## im blickpunkt Exzellente Lehre

Die Onlinelehre wird auch in das Konzept der „Leuphana Freshmen Week 2013“, die Startwoche zur Orientierung für Studienanfänger, integriert. Im Vordergrund steht hier, neben allgemeinen Einführungen, in denen 1.700 Studieneinsteiger die Universität und ihren Fachbereich kennenlernen, die Bearbeitung einer gesellschaftlich relevanten Fallstudie. Ergänzt wird die Freshmen Week seit der Gründung der Digital School von einer Onlineplattform, auf der ein moderierter Austausch zwischen allen Beteiligten organisiert wird.

Die Digitalisierungsstrategie der Leuphana Universität richtet sich an der kommunikativen Realität der heutigen Generation von Studierenden aus. Insbesondere die größere Mobilität der Studierenden und die breite Verfügbarkeit von mobilen Endgeräten schaffen die Voraussetzung für eine erfolgreiche Onlinelehre. Sie ermöglicht dynamisches, integratives, lebenslanges und gleichberechtigtes Lernen. Sie soll kein Ersatz für die klassische Präsenzlehre sein, um Ressourcen zu sparen und Kosten zu senken, sondern findet dort ihren Einsatz, wo die Lehrqualität verbessert und ergänzt werden kann. Auch die Evaluation, sowohl der Lehre als auch der Studienergebnisse, wird über die Onlinelehre sichergestellt. In diesem Zusammenhang stehen jedoch auch die Diskussionen über die didaktische Leistungsfähigkeit von Onlinelehre im Raum. Herausforderung vor dem Hintergrund der Lehr- und Lernqualität ist es, die Waage zwischen spielerischem Charakter und echten Lerneffekten zu halten.

» Website Leuphana Digital School

[www.bit.ly/1bQEnbu](http://www.bit.ly/1bQEnbu)



Christoph Seeßelberg, Präsident der Fachhochschule Köln, referierte beim Forum Hochschulräte am 23. Oktober 2013 zu dualen Studiengängen und *academic franchising*.

## Duale Studiengänge und *academic franchising* der Fachhochschule Köln

Mit mehr als 21.000 Studierenden und etwa 420 Professoren ist die Fachhochschule Köln die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Deutschland. Ihr Fächerspektrum reicht von Ingenieurwissenschaften über die Geistes- und Gesellschaftswissenschaften bis hin zu Naturwissenschaften. In mehreren Fakultäten nutzt die FH Köln die Option, duale Studiengänge anzubieten sowie die im Landeshochschulgesetz NRW vorgesehene Möglichkeit des *academic franchising*.

Derzeit gibt es fünf ausbildungsintegrierte duale Bachelorstudiengänge an der Fachhochschule Köln. Sie machen nur einen begrenzten Teil der Studienplätze aus (etwa 1/20) und werden, wie auch im Hochschulentwicklungsplan verankert, nur parallel zu entsprechenden nicht dualen Studiengängen angeboten. Curricula, Abschluss und akademische Qualität dualer Angebote entsprechen somit den nicht dualen Studiengängen. Sowohl die Verzahnung von Theorie und Praxis und wertvolle Unternehmenskontakte als auch die Gewinnung besonders leistungsfähiger Studierender machen das duale Studium für Hochschule und Studierende gleichermaßen attraktiv. Dual und nicht dual Studierende profitieren voneinander. Dual Studierende bringen im Schnitt bessere Leistungen als nicht dual Studierende. Die hohen Aufwände, die durch Administration und Kontaktpflege für die Hochschule

im blickpunkt  
Exzellente Lehre

entstehen, sowie die fehlende Wahlfreiheit, festgelegte Praxisphasen in nur einer Firma, kaum Möglichkeiten für Auslandssemester und die hohe Arbeitsbelastung für dual Studierende sind besondere Herausforderungen.

Mit ihrem Studiengangs-Franchising gibt die FH Köln einzelne Studiengänge an ihre (außer-)hochschulischen Franchisepartner ab. Dabei bleibt die FH Köln in der Verantwortung, den akademischen Grad zu verleihen und behält alle Verfügungsrechte. In einem Fall werden die Professoren durch die FH Köln berufen und zu 100 Prozent an den externen Partner vermittelt und von ihm bezahlt. Sie verfügen über alle akademischen Freiheiten. Die konkrete Umsetzung der Unterrichtseinheiten liegt beim Partner; er zahlt im Regelfall eine Gebühr.

Chancen, die sich durch das *academic franchising* für die FH Köln ergeben, sind die Ausweitung des Studienangebots durch neue Kooperationen und die Realisierung berufsbegleitender Studienmodelle unter Berücksichtigung neuer Studierendengruppen (*diversity*). Eine besondere Herausforderung ist die Gewährleistung der akademischen Qualität der Studienprogramme. Daneben können Reibungen aufgrund der Heterogenität der Franchisepartner und fehlender rechtlicher Regelungen in Landeshochschulgesetzen entstehen. Seeßelberg rät Hochschulen dazu, Vor- und Nachteile von Partnerstudiengängen vorab sehr gründlich abzuwägen, bevor sie Franchising-Partnerschaften eingehen.

» [Duales Studium und Studiengangs-Franchising \(PDF\)](#)

[www.bit.ly/17NuXyr](http://www.bit.ly/17NuXyr)



Karl Beucke, Präsident der Bauhaus-Universität Weimar, referierte beim Forum Hochschulräte am 23. Oktober 2013 zur internationalen Hochschule.

## Die Strategie der internationalen Hochschule Bauhaus-Universität Weimar

Mit gut 4.200 Studierenden und circa 75 Professoren gehört die Bauhaus-Universität Weimar zu den kleinen Universitäten Deutschlands. Ihr Fächerspektrum reicht von der Freien Kunst über Design, Visuelle Kommunikation, Mediengestaltung und -wissenschaft bis zu Architektur, Bauingenieurwesen, Baustoffkunde und Umwelt sowie Management. Die Internationalisierungsstrategie der Bauhaus-Universität schlägt sich beispielsweise mit 18 Prozent internationaler Studierender (bundesweiter Durchschnitt 11,4 Prozent), in der großen Anzahl der Hochschulkooperationen und in 50 Prozent international ausgerichteter Studiengänge erfolgreich nieder.

Die Bauhaus-Universität Weimar verfolgt mit der Internationalisierung drei Ziele:

1. Profilierung in Lehre, Forschung und Kunst,
2. Vorbereitung der Absolventen auf den globalen Arbeitsmarkt,
3. Schaffung eines internationalen Milieus für alle Hochschulangehörige.

Die Ziele der Weimarer Internationalisierungsstrategie finden ihre Umsetzung durch weltweite Partnerschaften, internationales Studium, international agierende Akteure, Mobilität für alle Hochschulangehörige und durch eine die Internationalisierung stützende Struktur.

---

*im blickpunkt*  
Exzellente Lehre

Die Bauhaus-Universität Weimar verfügt über ein weltweites Netzwerk mit rund 200 Partnerhochschulen, welche insbesondere ausreichend Austauschplätze für Studierende sicherstellen. Die strategischen Partnerschaften mit der Staatlichen Bauuniversität Moskau, der Tongji Universität in Schanghai und der University of California, San Diego, gefördert vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD), sollen Forschungs- und Studienaufenthalte, Summer Schools, Gastdozenturen, gemeinsame Forschungsanträge oder Studienprogramme ermöglichen.

Um der zeit- und kostenintensiven Querschnittsaufgabe Internationalisierung gerecht zu werden, fokussiert sich die Bauhaus-Universität auf die Internationalisierung ihrer Lehre. Hierzu sollen alle Studiengänge international ausgerichtet werden. Um dies übergreifend realisieren zu können, werden zum Beispiel fachspezifische curriculare Anreizsysteme für Studierende entwickelt. Die wenig mobilitätsfreudigen Studierenden der Ingenieurwissenschaften beispielsweise haben im Ausland lediglich zwölf Credits zu erbringen, bleiben sie in Weimar hingegen 24 Credits – in englischer Sprache. Um die Zufriedenheit internationaler Studierender sicherzustellen, wurde das International Student Barometer (ISB) durchgeführt. Aus den Ergebnissen wurden Maßnahmen, wie beispielsweise eine klarere Kommunikation zwischen Studieninteressierten und der Hochschule, abgeleitet. Anreize für Professoren setzt zum Beispiel der Internationale Ideenfonds, mit dem Projekte zur Internationalisierung der Lehre von Professoren der Bauhaus-Universität Weimar gefördert werden.

Um die Internationalisierungsstrategie an der Hochschule auch infrastrukturell zu verankern, wurden, angebunden an das International Office, Stellen für strategische Internationalisierung, internationales Studium und strategische Partnerschaften geschaffen. Damit werden Kompetenzen und Zuständigkeiten klar definiert. Die aktive Einbindung des International Office in die Hochschulstrategie und die Verantwortlichkeit und Vertretung des Themas durch die Hochschulleitung sind Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung der Strategie.

Um die hochschulübergreifende Internationalisierungsstrategie in alle Fachbereiche zu tragen, wird diese durch eigene Strategien jeder Fakultät untermauert. Zur weiteren Untermauerung der Strategie arbeitet das Forum Internationalisierung, eine fachübergreifende Arbeitsgruppe, an dem Konzept zur Internationalisierung der Lehre und trägt dies in die Fachbereiche. Die Einbindung aller Beteiligten, hierarchieunabhängig, in diesen Entwicklungsprozess ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

» [Website Bauhaus-Universität Weimar](http://www.bit.ly/184hPDt)

[www.bit.ly/184hPDt](http://www.bit.ly/184hPDt)

im profil



## Vier Fragen an Gabriele Riedmann de Trinidad

*Gabriele Riedmann de Trinidad, Senior Vice President T-Systems GmbH, Bonn; Vorsitzende des Hochschulrates, Hochschule Ruhr West, Mülheim an der Ruhr*

**Sie sind vor Kurzem Mitglied des Hochschulrates der Hochschule Ruhr West geworden. Was hat Sie persönlich motiviert, diese Aufgabe zu übernehmen?**

Ich engagiere mich in meiner Freizeit gerne dafür, Frauen für Berufe in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) zu begeistern. Häufig fehlt ihnen die Vorstellung, wie spannend und abwechslungsreich das Arbeitsleben in diesen Berufen sein kann. Ich bin selbst eine dieser Exotinnen, die Elektrotechnik studiert hat, und inzwischen konnte ich zumindest schon mal meine elfjährige Tochter für ein späteres MINT-Studium inspirieren. Als Hochschulrätin der Hochschule Ruhr West hoffe ich natürlich, dass ich viele Damen für MINT-Studiengänge in Mülheim an der Ruhr und Bottrop begeistern kann.

**Die Hochschule Ruhr West wurde erst vor vier Jahren neu gegründet. Hat Sie diese Situation besonders gereizt?**

Auf jeden Fall hat mich das angetrieben. Ich habe beruflich eine große Leidenschaft für Bereiche im Auf- und Umbau entwickelt. Am Aufbau einer neuen Hochschule mitzuwirken und ihn zu gestalten, ist eine tolle Chance, eine wunderbare Herausforderung und viel Pionierarbeit. Es gibt viele Gestaltungsmöglichkeiten in einem noch sehr formbaren Umfeld und einem sehr innovativen Präsidium.

**Welche Themen liegen Ihnen bei Ihrer zukünftigen Hochschulratsarbeit besonders am Herzen?**

Ich möchte die Studierenden unserer Hochschule auf die vierte industrielle Revolution vorbereiten, den Einzug der Digitalisierung von Prozessen in allen Industrien. In den vergangenen drei Jahren habe ich für die Deutsche Telekom das Konzerngeschäftsfeld Energie aufgebaut und habe immer wieder festgestellt, dass ich entweder Experten für Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) auf dem Markt finde oder Energiespezialisten. Diese Denksilos müssen meines Erachtens aufgebrochen werden. Die Wirtschaft benötigt in Zukunft immer mehr kombiniertes Fachwissen. Deswegen freut es mich natürlich sehr, dass wir an der Hochschule Ruhr West schon heute als eine der wenigen MINT-Hochschulen zum Beispiel innovative Studiengänge wie Energieinformatik anbieten. Das Angebot an kombinierten Studiengängen und die Nähe zur Wirtschaft liegen mir ganz besonders am Herzen.

**Welchen Tipp würden Sie Personen geben, die überlegen, sich in einem Hochschulrat zu engagieren?**

Meine Tochter hat mich letztendlich überzeugt, Hochschulrätin zu werden. Sie sagte mir, nicht alle Kinder haben das Glück, eine Mama mit so einem spannenden Beruf zu haben, die Hochschule braucht solche Vorbilder. Haben Sie Lust, Vorbild zu sein und sich mit Ihren Erfahrungen einzubringen, lernen Sie Ihre Hochschule kennen, sprechen Sie mit anderen Hochschulräten.

# Neue Regelungen in Schleswig-Holstein, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen

## SCHLESWIG-HOLSTEIN

Der 2007 eingeführte Universitätsrat, ein hochschulübergreifendes Gremium der Universitäten Kiel, Lübeck und Flensburg, ist am 21. August 2013 abgeschafft worden. Der entsprechende § 20 des Hochschulgesetzes wurde ersatzlos gestrichen, damit gilt für die Universitäten Flensburg, Kiel und Lübeck wie für die übrigen Hochschulen des Landes die Vorschrift des § 19. Der Universitätsrat soll nun nach erfolgtem Inkrafttreten des Gesetzes durch hochschulbezogene Gremien ersetzt werden, die Mitglieder werden jeweils vom Senat vorgeschlagen und vom Ministerium bestellt. Bis zur Bildung des Hochschulrats an den jeweiligen Hochschulen nehmen die für die laufende Amtsperiode (eigentlich nur bis September 2013) bestellten Mitglieder des Universitätsrates die entsprechenden Aufgaben und Befugnisse wahr. Für den Bereich der Hochschulmedizin werden bezogen auf die Universitäten Kiel und Lübeck bis zu einer geplanten grundlegenden Novellierung des Hochschulgesetzes, die die Aufgabenverteilung zwischen Hochschulräten, Senaten und Präsidien neu justieren soll, Übergangsregelungen geschaffen.

Damit wird eine Forderung aufgegriffen, die das Positionspapier deutscher Hochschulräte im Januar 2012 festhielt: „Die Grundfunktionen eines Hochschulrates lassen sich am besten bezogen auf eine einzige Hochschule, das heißt nicht in Form von Landeshochschulräten, umsetzen. Hochschulübergreifende Modelle (wie etwa ein Landeshochschulrat) sollten als landespolitische Beratungsgremien auf ihre politikberatende Funktion beschränkt werden und auch von der Bezeichnung her klar von Hochschulräten abgegrenzt werden.“

Hochschulvertreter der betroffenen Hochschulen teilten ebenso wie die zuständige Ministerin explizit die im „Handbuch Hochschulräte“ konstatierte Einschätzung, die Zugehörigkeit zu einer Hochschule sei ein zentrales Element eines Hochschulrats, da sonst die Identifikation mit der Hochschule fehle. Zudem sei die intendierte Doppelfunktion (Einzelberatung von miteinander im Wettbewerb stehenden Hochschulen und Einnahme einer landesweiten Gesamtperspektive) nicht miteinander vereinbar.

» Website Landtag Schleswig-Holstein

[www.bit.ly/17ocLWv](http://www.bit.ly/17ocLWv)

## BADEN-WÜRTTEMBERG

Die Landesregierung hat am 15. Oktober 2013 den Anhörungsentwurf für das dritte Hochschulrechtsänderungsgesetz gebilligt. Das neue Landeshochschulgesetz



## im gesetz

justiert die Leitungsstrukturen an den Hochschulen neu und enthält entsprechend auch Veränderungen in Bezug auf die Hochschulräte (bislang „Aufsichtsräte“). Wie im Eckpunktepapier des Kabinetts vom 26. Februar 2013 angekündigt, sieht der Gesetzesentwurf einen ausschließlich mit externen Mitgliedern besetzten Hochschulrat vor; die Grundordnung der Hochschulen kann abweichend eine gemischte Zusammensetzung vorsehen, dann aber mit Mehrheit der externen Mitglieder und externem Vorsitz. Die Amtszeit der Mitglieder wird auf maximal neun Jahre befristet. Zudem wird eine Frauenquote von mindestens 40 Prozent eingeführt. Die Wahl der hauptamtlichen Rektoratsmitglieder soll in gemeinsamer Sitzung von Senat und Hochschulrat erfolgen. Der Hochschulrat soll in operativen Detailfragen (etwa in Bezug auf die Beschlussfassung über die Funktionsbeschreibung von Stellen für Hochschullehrer) entlastet werden. Der Hochschulrat soll dem Senat und dem Wissenschaftsministerium spätestens alle zwei Jahre Rechenschaft über die Erfüllung seiner Aufgaben ablegen. Zudem soll er seine Zusammensetzung, Sitzungstermine, Tagesordnungen und wesentlichen Beschlüsse veröffentlichen. Nach der bis zum 28. November 2013 dauernden Verbandsanhörung wird der Entwurf neu beraten und anschließend im Landtag eingebracht.

Viele der im Gesetzesentwurf beschriebenen Regelungen, etwa die doppelte Legitimation der Hochschulleitung (also die Wahl durch Senat und Hochschulrat), die Entlastung von operativen Kompetenzen, die überwiegend externe Besetzung sowie die verstärkten Ansätze in Richtung Transparenz und Rechenschaft stimmen mit dem Positionspapier deutscher Hochschulräte vom Januar 2012 überein. Dies trifft nicht zu auf die Befristung der Amtszeit sowie die Frauenquote.

» **Drittes Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften (PDF)**

[www.bit.ly/1aBZNdN](http://www.bit.ly/1aBZNdN)

## NORDRHEIN-WESTFALEN

Das nordrhein-westfälische Kabinett hat am 12. November 2013 den Referentenentwurf zum Hochschulzukunftsgesetz verabschiedet. Er enthält einige Anpassungen, die das Zusammenwirken von Land und autonomen Hochschulen grundsätzlich neu regeln. Diese stoßen bei den Hochschulleitungen auf Skepsis, da die potenziellen Eingriffsrechte, die das Land sich künftig vorbehält, ausgeweitet werden, ihr faktischer Umfang und ihre konkrete Ausgestaltung aber vage bleiben.

Der Entwurf sieht auch zahlreiche den Hochschulrat betreffende Änderungen vor. Die Kompetenzen des Hochschulrats werden nicht, wie im Vorfeld vielfach befürchtet, gravierend beschnitten. Der Hochschulrat nimmt künftig sogar zusätzlich die „Aufsicht über die Wirtschaftsführung des Präsidiums“ (§ 21 Abs. 1 Ziffer 4) wahr. Er entscheidet abschließend bei Streitigkeiten innerhalb der Hochschule, die sich auf Wirtschaftlichkeitsfragen beziehen (§ 16 Abs. 4). Die Wahl und Abwahl der Hochschulleitung wird ebenfalls neu geregelt, hier wird die Rolle des Senats gestärkt. Künftig sollen die Mitglieder des Präsidiums „von der Hochschulwahlversammlung mit der Mehrheit der Stimmen des Gremiums und zugleich mit der Mehrheit der Stimmen innerhalb seiner beiden Hälften gewählt“ werden (§ 17

## im gesetz

Abs. 1). Die Hochschulwahlversammlung besteht aus den Mitgliedern des Senats und denen des Hochschulrats (§ 22a Abs. 1). Die Dienstvorgesetztenfunktion für die hauptberuflichen Präsidiumsmitglieder liegt künftig nicht mehr wie bisher zwangsläufig bei dem beziehungsweise der Vorsitzenden des Hochschulrats, sondern beim Ministerium. Dieses kann seine Befugnisse aber „jederzeit widerruflich ganz oder teilweise auf die Vorsitzende oder den Vorsitzenden des Hochschulrats übertragen“ (§ 33 Abs. 3).

Die Besetzung des Hochschulrats, der neben der vorsitzenden Person aus mindestens sechs und höchstens zwölf weiteren Mitgliedern bestehen soll, ist künftig verpflichtend rein extern (bislang konnte die Grundordnung auch einen gemischt besetzten Hochschulrat vorsehen). So soll der Begründung zufolge ein „Kontrapunkt [...] zu der Stärkung des Senats“ gesetzt und das „angemessene Kräfteverhältnis der zentralen Hochschulorgane im Gleichgewicht gehalten“ werden. Das Besetzungsverfahren für den Hochschulrat erfährt keine Veränderung, auch eine Statusgruppenrepräsentanz ist weiterhin nicht vorgesehen. Neu ist allerdings, dass mindestens 40 Prozent der Hochschulratsmitglieder weiblich sein müssen (§ 21 Abs. 3). Erstmals installiert wurde eine Abberufungsmöglichkeit: „Das Ministerium kann ein Mitglied des Hochschulrates bei Vorliegen eines wichtigen Grundes [...] abberufen [...]. Der Senat oder der Hochschulrat können mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der Stimmen des jeweiligen Gremiums eine Abberufung vorschlagen“ (§ 21 Abs. 4a).

Der Hochschulrat ist künftig verpflichtet, „die Tagesordnung seiner Sitzungen und seine Beschlüsse in geeigneter Weise hochschulöffentlich“ bekannt zu geben. Ebenso muss er mindestens einmal im Semester „den Vertreterinnen oder Vertretern des Senats, des Allgemeinen Studierendenausschusses, des Personalrats [...], der Gleichstellungsbeauftragten sowie der Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Menschen“ Gelegenheit zur Information und Beratung geben. Zudem muss er dem Ministerium jährlich „Rechenschaft über die Erfüllung seiner Aufgaben“ ablegen. Der Rechenschaftsbericht soll in geeigneter Weise öffentlich zugänglich gemacht werden (§ 21 Abs. 5a).

Neben den existierenden Gremien und der neu eingerichteten Hochschulwahlversammlung sieht der Referentenentwurf optional die Einrichtung einer „Hochschulkonferenz“ vor (§ 22b). Diese soll „mindestens einmal im Jahr über den gegenwärtigen Stand und die künftige Entwicklungsperspektive sowie das Leitbild der Hochschule“ beraten. Der Hochschulkonferenz sollen mindestens „die Mitglieder des Präsidiums, des Senats, des Hochschulrats, die Dekaninnen oder Dekane, eine Vertretung der Vertreterinnen und Vertreter der Gruppe der Studierenden in den Fachbereichsräten, der Allgemeine Studierendenausschuss, die Gleichstellungsbeauftragte, der Personalrat [...] sowie die Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Menschen“ angehören.

Einige der im Referentenentwurf vorgeschlagenen Regelungen stimmen mit dem Positionspapier deutscher Hochschulräte vom Januar 2012 überein. Dies betrifft etwa die Wahl der Hochschulleitung durch Senat und Hochschulrat, die Möglichkeit

## im gesetz

der Abberufung sowie den Verzicht auf vorgegebene Statusgruppenrepräsentanz bei der Besetzung. Dennoch sind auch einige Unterschiede zu erkennen: Während das Positionspapier etwa die Sicherung von Transparenz und Rechenschaft vor allem als Selbstverpflichtung ansah, regelt der Referentenentwurf diese im Detail und formalisiert hochschulinterne Begegnungen und Austauschprozesse. Die Einführung einer Frauenquote war keine Forderung des Positionspapiers.

Im Frühjahr 2014 soll ein überarbeiteter Referentenentwurf erstellt und in die parlamentarische Beratung eingebracht werden. Das Hochschulzukunftsgesetz soll zum Wintersemester 2014/15 in Kraft treten.

» **Website NRW-Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung**

[www.bit.ly/1aslXh5](http://www.bit.ly/1aslXh5)

## Hochschulräte in der aktuellen Diskussion

Im Rahmen eines neunseitigen Diskussionspapiers analysiert Alexander Dilger kurz und knapp die Regelungen des nordrhein-westfälischen Hochschulfreiheitsgesetzes zu Hochschulräten. Er kommt zu dem Schluss, dass diese „definitiv nicht die Hochschulautonomie“ stärken, sondern schwächen, da der Einfluss der Hochschulmitglieder, „vor allem des Senats und der Professoren“, sinke (Seite 7). Es wird allerdings nicht ganz klar, worauf sich Dilgers kritische Einschätzung der Folge- und Nebenwirkungen einer Einführung von Hochschulräten in den Kapiteln 5 und 6 methodisch gründet. Seine Ausführungen leiden zudem an verschiedenen Stellen darunter, dass der aktuelle Stand nicht berücksichtigt wird. So gab es nach der Erstbesetzung selbstverständlich (entgegen seinen Aussagen auf Seite 3) zwischenzeitlich an verschiedenen Hochschulen Nach- und Neubesetzungsverfahren von Hochschulräten. Die FH Lippe und Höxter (Seite 4) heißt bereits seit 2008 Hochschule Ostwestfalen-Lippe. Teilweise werden auch Fakten schlichtweg unzutreffend wiedergegeben, mitnichten können etwa die Mitglieder des Hochschulrates, wie er konstatiert, sich im Alleingang „selbst wiederwählen“ (Seite 5). Erstaunlicherweise werden nach 2009 erschienene Veröffentlichungen zum Thema inhaltlich überhaupt nicht berücksichtigt. Auch die aktuellen „Eckpunkte“ zu dem Entwurf eines Hochschulzukunftsgesetzes in NRW vom November 2012 finden keine Erwähnung.

*Dilger, Alexander: Hochschulräte in NRW – mehr Hochschulfreiheit oder Staatseinfluss? Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik 4/2013, Münster, 2013.*

» [Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik \(PDF\)](#)

[www.bit.ly/18qUhFh](http://www.bit.ly/18qUhFh)

## im amt

### Neu im Hochschulrat

#### CARL VON OSSIETZKY UNIVERSITÄT OLDENBURG

##### *Neuer Vorsitz*

- Jörg Waskönig, Vorsitzender des Arbeitgeberverbands Oldenburg und Geschäftsführender Gesellschafter der Waskönig+Walter GmbH und Co. KG

##### *Neue Mitglieder*

- Prof. Dr. Karen Ellwanger, Direktorin des Instituts für Materielle Kultur, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
- Markus Müller, Generalintendant des Oldenburgischen Staatstheaters

#### FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF

##### *Neuer Vorsitz*

- Dr. Hans-Jürgen Forst, ehemaliges Siemens-Vorstandsmitglied Zentralverband NRW, Ehrenvorsitzender des Bildungswerks der Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW e. V.

##### *Neue Mitglieder*

- Ina Kirchhof, Chief Operating Officer (COO) der ERGO Versicherungsgruppe
- Antonia Kühn, DGB NRW Bereich Hochschulen, Wissenschaft und Forschung
- Prof. Tanja Kullack, Fachbereich Architektur der Fachhochschule Düsseldorf

#### FACHHOCHSCHULE LÜBECK

##### *Neuer Vorsitz*

- Dr. Erik Larsson

##### *Neue Mitglieder*

- Prof. Dr. Uta Lieberum, Prodekanin, Fachbereich Wirtschaft & Medien der Hochschule Fresenius, Hamburg
- Anke Schimmer, Geschäftsführung Leistungsbereich Soziales, Diakonisches Werk, Rendsburg
- Matthias Schulz-Kleinfeldt

#### RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

##### *Neues Mitglied*

- Thomas Jorberg, Vorstandssprecher der GLS Bank

## im amt

### Neu im Hochschulrat

#### UNIVERSITÄT ZU KÖLN

##### *Neue Mitglieder*

- Prof. Dr. Leena Bruckner-Tuderman, Ärztliche Direktorin der Universitäts-Hautklinik Freiburg und Vizepräsidentin der DFG
- Prof. Dr. Wilfried Hinsch, Professur für Praktische Philosophie an der Universität zu Köln
- Prof. Dr. Ursula Lehmkuhl, Lehrstuhl für Internationale Geschichte der Universität Trier
- Prof. Dr. Maria Leptin, Direktorin des European Molecular Biology Laboratory in Heidelberg, Professur an der Universität zu Köln
- Claudia Nemat, Vorstandsmitglied der Deutsche Telekom AG

#### LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

##### *Neue Mitglieder*

- Prof. Dr. Hilbert von Löhneysen, Leiter des Instituts für Festkörperphysik, Karlsruher Institut für Technologie
- Annette Schavan, ehemalige Bundesministerin für Bildung und Forschung

#### HOCHSCHULE RUHR WEST

##### *Neuer Vorsitz*

- Dipl.-Ing. Gabriele Riedmann de Trinidad, Senior Vice President „Strategic Market Energy“ der T-Systems International GmbH, Bonn

##### *Neue Mitglieder*

- Prof. Dr. Margret Bülow-Schramm, Professorin i. R. am Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung (ZHW) der Universität Hamburg
- Burkhard Drescher, Geschäftsführer der InnovationCity Management GmbH, Bottrop, und der BDC Consulting GmbH & Co. KG, Oberhausen
- Prof. Dr. Anton Grabmeier, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Mikroelektronische Schaltungen und Systeme, Duisburg
- Dr.-Ing. Hüseyin Rall, Kraftwerksleiter im Heizkraftwerk Herne und Gruppenkraftwerksleiter Ruhr
- Prof. Dr. Burghilde Wieneke-Toutaoui, Präsidentin der Fachhochschule Brandenburg

## im amt

### Neu im Hochschulrat

#### UNIVERSITÄT MANNHEIM

##### *Neuer Vorsitz*

- Dr. John Feldmann, Vorsitzender des Vorstands der Hertie-Stiftung

##### *Neue Mitglieder*

- Prof. Dr. h. c. mult. Karl Ulrich Mayer, Präsident der Leibniz-Gemeinschaft
- Prof. Dr. Sabine Sonntag, Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim
- Prof. Dr. Ulrich Schreiber, Lehrstuhl für Allgemeine BWL und Betriebswirtschaftliche Steuerlehre der Universität Mannheim
- Saskia Wendt, Studentin der Universität Mannheim

#### HOCHSCHULE HANNOVER

##### *Neuer Vorsitz*

- Prof. Dr. Beate Rennen-Allhoff, Präsidentin der Fachhochschule Bielefeld

##### *Neue Mitglieder*

- Prof. Dr. Marianne Assenmacher, Präsidentin der Universität Vechta
- Dr. Uwe-Ludwig Hiersemenzel-von Falkenstern
- Dr. Ralf Meyer, Leiter der Volkswagen Akademie Hannover
- Prof. Dr. Franz Herbert Rieger

#### HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT UND RECHT BERLIN

##### *Neue Mitglieder*

- Prof. Dr. Rainer Bergmann, HWR Berlin
- Isolde Drosch, Mitarbeiterin, HWR Berlin
- Elke Hannack, Stellvertretende Vorsitzende des Geschäftsführenden DGB-Bundesvorstands
- Prof. Dr. Stefanie Lorenzen, HWR Berlin
- Dr. Julius Menge, akademischer Mitarbeiter, HWR Berlin
- Leonardo Mora, Student, HWR Berlin
- Dr. Karin Reichel, akademische Mitarbeiterin HWR Berlin
- Robert Rustenbach, Student, HWR Berlin
- Ute Walz, Mitarbeiterin, HWR Berlin

## im amt

### Neu im Hochschulrat

#### HOCHSCHULE NEU-ULM

##### *Neue Mitglieder*

- Prof. Dr. Barbara Brandstetter, Hochschule Neu-Ulm
- Dr. Monika Garske, Regionsleitung Rheinland-Pfalz/Saar/Wiesbaden, Deutsche Bank AG
- Prof. Dr. Peter Klaus, Professor em. der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Prof. Dr. Stefan R. Mayer, Hochschule Neu-Ulm
- Adrian Rohr, Student, Hochschule Neu-Ulm
- Prof. Dr. Sylvia Schafmeister, Hochschule Neu-Ulm
- Josef Schmidt, Mitarbeiter, Hochschule Neu-Ulm
- Mitja Weilemann, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Hochschule Neu-Ulm

---

Teilen Sie uns mit, wenn es personelle Änderungen in Ihrem Hochschulrat gegeben hat:  
[forum-hochschulraete@stifterverband.de](mailto:forum-hochschulraete@stifterverband.de)



## Termine

---

### Das nächste Forum Hochschulräte

20. Mai 2014, Berlin, Deutsche Bank Forum

#### **FORMELLE UND INFORMELLE GESTALTUNGRÄUME – DIE SCHLÜSSELROLLE DES ODER DER VORSITZENDEN**

#### **FORUM HOCHSCHULRÄTE – KREIS DER VORSITZENDEN**

Wesentliche Aufgaben und Kernkompetenzen des Hochschulrates sind eng mit dem oder der Vorsitzenden verknüpft (Mitwirkung bei Personalentscheidungen, Schnittstelle zu anderen Organen und Gremien, Erstellung der Tagesordnung, Sitzungsleitung). Die Runde der Vorsitzenden bietet die Möglichkeit, diese Rollenwahrnehmung im Erfahrungsaustausch zu thematisieren, Gestaltungsräume auszuloten und Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

25. September 2014, Berlin, Deutsche Bank Forum

#### **FORUM HOCHSCHULRÄTE**

Thema noch offen.

---

### Weitere interessante Veranstaltungen für Hochschulräte

20./21. Januar 2014, München

#### **ZWISCHEN PARTIZIPATION UND MANAGEMENT – GESTALTUNG VON ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN IN HOCHSCHULEN**

CHE-Hochschulkurs zu Modi und Instrumenten des „Partizipativen Managements“ in Hochschulen, zu Strategien und Methoden der „Lateralen Führung“, zu kontextsensiblen Rollenverständnis für die Arbeit auf einer mittleren Managementebene in Hochschulen und zum Umgang mit persönlichen und institutionellen Grenzen.

» Website Centrum für Hochschulentwicklung

[www.bit.ly/HQCjpb](http://www.bit.ly/HQCjpb)

6./7. März 2014, Köln

#### **HOCHSCHULEN ALS ANBIETER VON WISSENSCHAFTLICHER UND BERUFLICHER WEITERBILDUNG**

CHE-Hochschulkurs zu Chancen, Risiken und Erfahrungen bei der Umsetzung berufsbezogener wissenschaftlicher Weiterbildung an Hochschulen. Experten befassen sich unter anderem mit folgenden Fragen: Sollte die Weiterbildung intern oder als Ausgründung organisiert sein? Wie können Lehrende oder Lehrkräfte gewonnen werden? Welche Dienstleistungen sollten angeboten werden? Wie gewinnt man Kunden? Wie baut man Programmportfolios auf? Wie wirkt sich das Steuerrecht aus?

» Website Centrum für Hochschulentwicklung

[www.bit.ly/1bnWhir](http://www.bit.ly/1bnWhir)

## initiatoren

Das Forum Hochschulräte ist eine Initiative des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung in Kooperation mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Das 2009 etablierte Forum richtet sich als Veranstaltungsreihe an alle Hochschulräte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und bietet ihnen institutionenübergreifend die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch.

## impressum

Der Infodienst Forum Hochschulräte – Update wird herausgegeben vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Hauptstadtbüro, Pariser Platz 6, 10117 Berlin  
Tel.: (030) 322 982 505  
E-Mail: [forum-hochschulraete@stifterverband.de](mailto:forum-hochschulraete@stifterverband.de)  
Website: [www.forum-hochschulraete.de](http://www.forum-hochschulraete.de)  
Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main,  
Registernr.: VR 61 54, USt-IdNr. DE 119 692 167

### REDAKTION:

Dr. Mathias Winde (verantwortlich), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Annett Kanig, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Ulrich Müller, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

---

*Sie möchten in diesem Newsletter auf Bücher oder Artikel, interessante Veranstaltungen oder auf Personaländerungen in Hochschulräten hinweisen? Dann schicken Sie uns einfach eine E-Mail ([forum-hochschulraete@stifterverband.de](mailto:forum-hochschulraete@stifterverband.de)). Mit einer E-Mail an die gleiche Adresse können Sie diesen Newsletter abonnieren oder abbestellen.*