

ALI REZA SAMANPOUR UND
THOMAS STELZER-ROTHER (HRSG.)

DIE FACHHOCHSCHULE 4.0

TAGUNGSBAND ZUM
WORKSHOP DES *hlnRW*
AM 17. APRIL 2015 IN SIEGBURG



Hochschullehrerbund
Landesverband
Nordrhein-Westfalen

Veröffentlichungen des *hlnRW* 1/2015

DIE FACHHOCHSCHULE 4.0
Tagungsband zum
Workshop des *hbNRW*
am 17. April 2015 in Siegburg

Veröffentlichungen des *hbNRW* 01/2015

ALI REZA SAMANPOUR/THOMAS STELZER-ROTHE (HRSG.)

DIE FACHHOCHSCHULE 4.0

Tagungsband zum
Workshop des *h/bNRW*
am 17. April 2015 in Siegburg

MIT BEITRÄGEN VON:

**UWE HANDMANN
LEO HELLEMACHER
DIETMAR MÖHLER
THOMAS STELZER-ROTHE**

2015
Selbstverlag des *h/bNRW*
Bonn

HERAUSGEBER:

Prof. Dr. Ali Reza Samanpour ist Professor für Informatik an der FH SWF, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Abt. Meschede und Vizepräsident des hlbNRW.

Prof. Dr. Thomas Stelzer-Rothe ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, FH SWF, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Abt. Hagen, Präsident des hlbNRW, Mentor in der Hochschuldidaktischen Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen und Autor einer Vielzahl von Veröffentlichungen aus dem Bereich Personalmanagement, Kommunikation und Führung.

VORWORT

Wohin wird es mit den Fachhochschulen gehen? Was wird die Fachhochschule 4.0 sein? Das vorauszusagen ist schwer, weil sich das Umfeld der Fachhochschulen, sprich die Gesellschaft und Wirtschaft, in einem ständigen Wandel befinden und Aussagen zur Zukunft mit einem hohen Grad an Unsicherheit verbunden sind. Dieser Sachverhalt hindert aber nicht daran, danach zu fragen, was bei der Veränderung der Fachhochschulen möglicherweise bedacht werden sollte, statt die Entwicklung über sich ergehen zu lassen.

Aus der Geschichte und aus dem Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland ergibt sich eine Tradition und Verbindlichkeit, die mit dem Wahren, Guten und Schönen zu tun hat und auf Freiheit in Verantwortung vor der Gesellschaft basiert. Fachhochschulen sind im Gefüge der Hochschulen Orte, an denen die Freiheit genutzt werden kann, um in Forschung, Entwicklung und Lehre die Gesellschaft zum Besseren hin zu verändern; oder anders ausgedrückt sind Hochschulen Orte, wo das noch nicht Gedachte gedacht werden kann und das noch nicht Gemachte gemacht werden kann, ohne dabei die Verantwortung für das Ganze aus den Augen zu verlieren.

Die spezielle Aufgabe von Fachhochschulen liegt im Gefüge der Hochschulen darin, neue Erkenntnisse der Forschung zu liefern und/oder aufzugreifen, um sie anwendungsbezogen zu verwerten und durch eine hochwertige Lehre jungen Menschen Lebensperspektiven durch Ausbildung und Bildung zu ermöglichen. Das sind allemal Aufgaben, bei denen es sich lohnt, nachzudenken, Probleme zu beschreiben und Lösungsangebote in die Diskussion einzubringen. Genau das beabsichtigt diese Veröffentlichung, die auf einer Veranstaltung basiert, die der hlbNRW im April des Jahres 2015 in Siegburg durchgeführt hat. Sie enthält bewusst pointierte Auffassungen, die sich besonnen aber kraftvoll und deutlich zu den Themen des Workshops geäußert haben.

Diese Veröffentlichung setzt bei der empirischen Forschung an Fachhochschulen an, die in den letzten Jahren kontinuierlich durchgeführt wurde, und deren aktuellen Ergebnissen. Sie dienen dazu, das zu beschreiben, was Fachhochschulen heute sind, um Lösungen für die Zukunft zu finden. Sie sind ein Beitrag zur Bestandsaufnahme über den Zustand der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen (siehe dazu den Beitrag von Hellemacher).

Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen sind zwar frei nach Artikel 5, Abs. 3 des GG, damit Grundrechtsträger, schweben aber nicht frei in der Gesellschaft, sondern sind an den Souverän und die vom Souverän geschaffenen Organisationen gebunden und ihnen verpflichtet. Freiheit im Sinne des Grundgesetzes ist immer eine Freiheit, die an Verantwortung gekoppelt ist. Deshalb ist es so problematisch, wenn diese Freiheit durch Stärkung von Leitungsbefugnissen und die Schaffung von Abhängigkeit jedweder Art grundsätzlich eingeschränkt wird. Der einzelne Professor oder die einzelne Professorin, die Freiheit leben dürfen, stehen im Mittelpunkt, übrigens zusammen mit den Studierenden, die ebenfalls etwa bei der Abfassung von wissenschaftlichen Arbeiten wissenschaftliche Freiheit genießen.

Weil das so ist, enthält diese Veröffentlichung auch einen Beitrag zu den Entwicklungsperspektiven der Fachhochschulen aus der Sicht des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (siehe den Beitrag von Möhler). Hier wird die Schnittstelle in die Gesellschaft hinein berührt, die über den Souverän und die von ihm

beauftragten Organisationen (u.a. die Ministerien) einen Rahmen für die Hochschulen gestaltet. Das hierbei zwangsläufig entstehende Spannungsfeld ist sensibel. Es stellt sich sicher permanent die Frage, an welchen Stellen dieser Einfluss eine Wirkung auf die Freiheit des einzelnen Hochschullehrers hat und welche Konsequenzen dies erwarten lässt. Derartige Reibungsstellen des Systems zu ignorieren, wäre angesichts der Anbindung der Hochschulen an den Souverän, der die Grundlage für den Betrieb der Hochschulen schafft, kaum nachvollziehbar.

Für die Lehre an Fachhochschulen ergibt sich die Aufgabe, ihre Absolventinnen und Absolventen darauf vorzubereiten, in Berufen wissenschaftlich fundierte Leistungen zu vollbringen. Andernfalls wären Fachhochschulen keine Hochschulen sondern Schulen mit einem Berufsbildungsauftrag. Der schillernde Begriff der Employability bedeutet so gesehen für Hochschulen nicht nur die Vermittlung von beruflichen Fertigkeiten, sondern auch das mündige und wissenschaftlich fundierte Handeln, wenn Hochschulen Hochschulen sein sollen. Alles andere wäre ein Zerrbild von Bildung (siehe dazu den Beitrag von Stelzer-Rothe).

Wie nehmen Fachhochschulen ihren Auftrag in der Forschung und Entwicklung wahr? In welcher Form spielen dabei Promotionen an Fachhochschulen eine Rolle? Dazu enthält diese Veröffentlichung ein Beispiel aus der Sicht eines Professors, der intensiv forscht und aktiv an Promotionen beteiligt ist (siehe dazu den Beitrag von Handmann). So wenig wie ernstzunehmende Teilnehmer der Diskussion behaupten, dass ein flächendeckendes Promotionsrecht für Fachhochschulen ohne weitere Überlegungen sinnvoll ist, so wenig strittig ist auch die Frage, dass ein Promotionsrecht an Fachhochschulen ein Thema ist, über das nachgedacht werden muss, wenn man nicht riskieren will, dass Potenziale gegebenenfalls brachliegen und gesellschaftlich nicht nutzbar werden.

Es braucht Hochschulen, die ihrem Auftrag gerecht werden, weil sie Freiheit mit Verantwortung sowie Handlungsfähigkeit mit Gemeinwohlorientierung verbinden. Anders formuliert, ist es für eine Gesellschaft wichtig, Hochschulen zu unterhalten, an denen nicht einzelne Menschen staatlich alimentierte Narrenfreiheit genießen und sich im Zweifel gegenseitig blockieren. Hochschulen sind Orte, an denen junge Menschen erleben, wie Gemeinschaften funktionieren, wie Kompetenzen entstehen und zusammengeführt werden, wie Partizipation in Organisationen gelingt und Probleme gelöst werden oder eben nicht.

Das heißt, es braucht Hochschulen, die die Art und Weise, wie sie zu Entscheidungen gelangt, dauerhaft kriterienbezogen reflektiert – eine ausgegorene Corporate Governance. Hochschulen brauchen eine Selbstverwaltung, die förderlich für die Verwirklichung ihrer Ziele ist und nicht zu einer Lähmung der Organisation führt. Das immer wieder hervorgeholte Bild der sich selbst blockierenden Gremienhochschule der Vergangenheit ist sicher nicht zu vergessen, aber hochproblematisch, um Demokratie, Partizipation und Kooperation an Hochschulen auszuhebeln.

Übrigens brauchen Hochschulen auch Verwaltungen, die den gedeihlichen Prozess fördern. Das ist zwar nicht Gegenstand dieser Veröffentlichung, jedoch ebenfalls wichtig. Wie aus den Berichten der Betroffenen zu hören ist, sind dort trotz teilweise zu beobachtender positiver Veränderungen Verbesserungen möglich.

Dem Anliegen, über eine sinnvolle Corporate Governance nachzudenken, widmet sich der abschließende Beitrag dieser Veröffentlichung (siehe dazu den Beitrag zum Thema Corporate Governance von Stelzer-Rothe). Die Vorstellung, aktuelle und anspruchsvolle Problemstellungen durch die einsamen Entscheidungen aus einer zentralen Instanz der Hochschule heraus lösen zu können, sind nicht zuletzt systemtheoretisch zum Scheitern verurteilt und naiv. Aus der Systemtheorie ist bekannt, dass zentralistische Steuerung bei hoher Umweltdynamik und Systemkomplexität scheitern wird. Insofern entlarvt sich das unter der Ägide des Wissenschaftsministers Pinkwart installierte und mittlerweile abgelöste sogenannte Hochschulfreiheitsgesetz als eine problematische Stärkung der Autonomie von Hochschulleitungen und ist nicht als Hochschulerfolgsmotor anzusehen. Es war eine Mogelpackung, weil Hochschulfreiheit lediglich als Freiheit auf Leitungsebene definiert wurde, die zum Teil verheerende Konsequenzen für die Motivation und Leistungsfähigkeit von Professorinnen und Professoren hatte. Die empirischen Ergebnisse (siehe Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. 2009, 2012 und 2014) der letzten Jahre sprechen jedenfalls eine andere Sprache als das, was gelegentlich auf der Hochschulleitungsebene zu hören ist.

Über Alternativen der Corporate Governance nachzudenken, ist deshalb höchst sinnvoll und es ist die Frage zu stellen, ob das aktuelle sogenannte Hochschulzukunftsgesetz einer auf sinnvoller Zusammenarbeit, Partizipation und Nutzung von Kompetenzen aller Beteiligten basierenden Hochschule entspricht.

Nicht nur die Inhalte der Vorträge des Workshops, die hier abgedruckt werden, waren Gegenstand der Veranstaltung. Die bei den Professorinnen und Professoren auf regen Zuspruch treffende Veranstaltung griff die Themen in einer im Anschluss an die Vorträge stattfindenden Arbeitsgruppenphase auf. Eindrücke zu dieser Arbeitsphase werden im Heft ebenfalls wiedergegeben.

Allen Vortragenden und den teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen¹ sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Ihr Engagement ist ein Zeichen dafür, dass Fachhochschulen über ein Potenzial verfügen, das zu erhalten und zu fördern eine überaus lohnswerte Aufgabe ist. Es ist zu wünschen, dass die Fachhochschulen des Landes sich in Zukunft noch mehr auf ihre Kräfte besinnen, die in ihnen vorhanden sind und dabei von den Entscheidern (insbesondere vom Souverän) durch wohlüberlegte und abgewogene Entscheidungen unterstützt werden.

Es gibt noch viel zu sagen, wenn an die Fachhochschule der Zukunft gedacht wird, was in dieser Veröffentlichung nicht thematisiert werden kann. Das bleibt weiteren Aktivitäten vorbehalten, die wir in Zukunft kräftig vorantreiben werden.

Bonn im Herbst 2015

Reza Samanpour

Thomas Stelzer-Rothe

¹ Die Autoren haben sich individuell entschieden, jeweils die männliche und/oder weibliche Formen zu verwenden. In keinem Fall soll dies diskriminieren.

INHALT

	Seite
1. ZUR LAGE DER FACHHOCHSCHULEN IN NORDRHEIN-WESTFALEN - ERGEBNISSE DER <i>hlb</i>-FRÜHJAHRSSTUDIE 2015	13
LEO HELLEMACHER	
2. ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN DER FACHHOCHSCHULEN AUS SICHT DER NORDRHEIN-WESTFÄLISCHEN LANDESREGIERUNG	35
DIETMAR MÖHLER	
3. DIE LEHRE AN FACHHOCHSCHULEN UND DIE FACHHOCHSCHULE 4.0	41
THOMAS STELZER-ROTHE	
4. FORSCHUNG AN FACHHOCHSCHULEN	53
UWE HANDMANN	
5. CORPORATE GOVERNANCE AN FACHHOCHSCHULEN UND DIE FACHHOCHSCHULE 4.0	61
THOMAS STELZER-ROTHE	

LEO HELLEMACHER²

1. ZUR LAGE DER FACHHOCHSCHULEN IN NORDRHEIN-WESTFALEN - ERGEBNISSE DER *hlb*-FRÜHJAHRSTUDIE 2015

- I. EINLEITUNG
- II. METHODISCHES VORGEHEN UND AUSSAGEFÄHIGKEIT
- III. ERGEBNISSE
- IV. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

1. ZUR LAGE DER FACHHOCHSCHULEN IN NORDRHEIN-WESTFALEN -ERGEBNISSE DER *hlb*-FRÜHJAHRSTUDIE 2015

I. Einleitung

Nach zeitweise heftigen Auseinandersetzungen zwischen Rektoren, Hochschulräten, Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Ministerin für Innovation, Wissenschaft und Forschung im letzten Jahr ist das neue Hochschulzukunftsgesetz NRW seit dem 01.10.2014 in Kraft. Rund sechs Monate später wurde für den Hochschullehrerbund (*hln*NRW) eine Bestandsaufnahme durchgeführt, um die Lage an den Hochschulen in NRW zu beleuchten und als Referenz für zukünftige Veränderungen festzuhalten. Wesentliche Aspekte waren dabei die Wahrnehmung der Führungsaufgaben durch die Präsidien, die Einstellung zum Hochschulrat und das Image der Verwaltung an den Hochschulen. Darüber hinaus ging es um das Verhältnis von Lehre und Forschung sowie um weitere aktuell und zukünftig bedeutsame Themen. Abgerundet wurde die Umfrage durch Fragen zur W-Besoldung sowie zur Zufriedenheit und Wertschätzung.

II. Methodisches Vorgehen und Aussagefähigkeit

Für die Bestandsaufnahme wurden die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer in NRW von Mitte März bis Ende April 2015 schriftlich befragt. Die Information der Zielgruppe über den Anlass der Untersuchung und über den Link zur anonymen Online-Umfrage erfolgte per Mail sowie in einem Brief des *hln*NRW an die Dekane. Insgesamt beteiligten sich 371 Professorinnen und Professoren an der Umfrage. Bezogen auf die staatlichen Hochschulen entspricht dies einer Quote von 13,4 %.

Das Durchschnittsalter der Teilnehmerinnen und Teilnehmer lag im Erhebungszeitraum bei 50,5 Jahren,³ die Altersspanne zwischen 34 und 67 Jahren. Der Frauenanteil betrug 21 %, der

² Dr. Leo Hellemacher ist Berater und Coach, forscht seit vielen Jahren empirisch über Fachhochschulen und ist an mehreren Hochschulen als Lehrbeauftragter tätig.

Männeranteil 79 %. Insgesamt wurden 45 % der Professorinnen und Professoren nach C besoldet und 55 % nach W. 92,6 % gaben als Beschäftigungsstatus „Beamter/Beamtin“ an und 7,4 % waren angestellt.

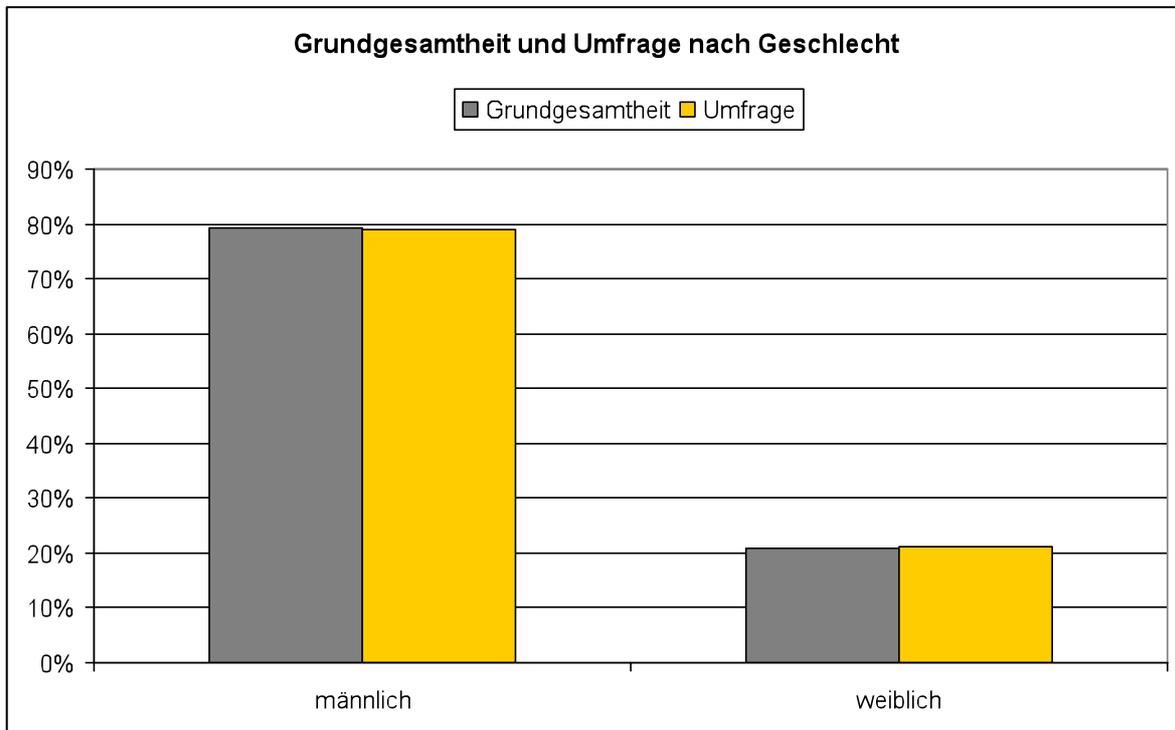


Abb. 01: Grundgesamtheit und Umfrage nach Geschlecht

³ Standardabweichung $s = 7,5$ Jahre.

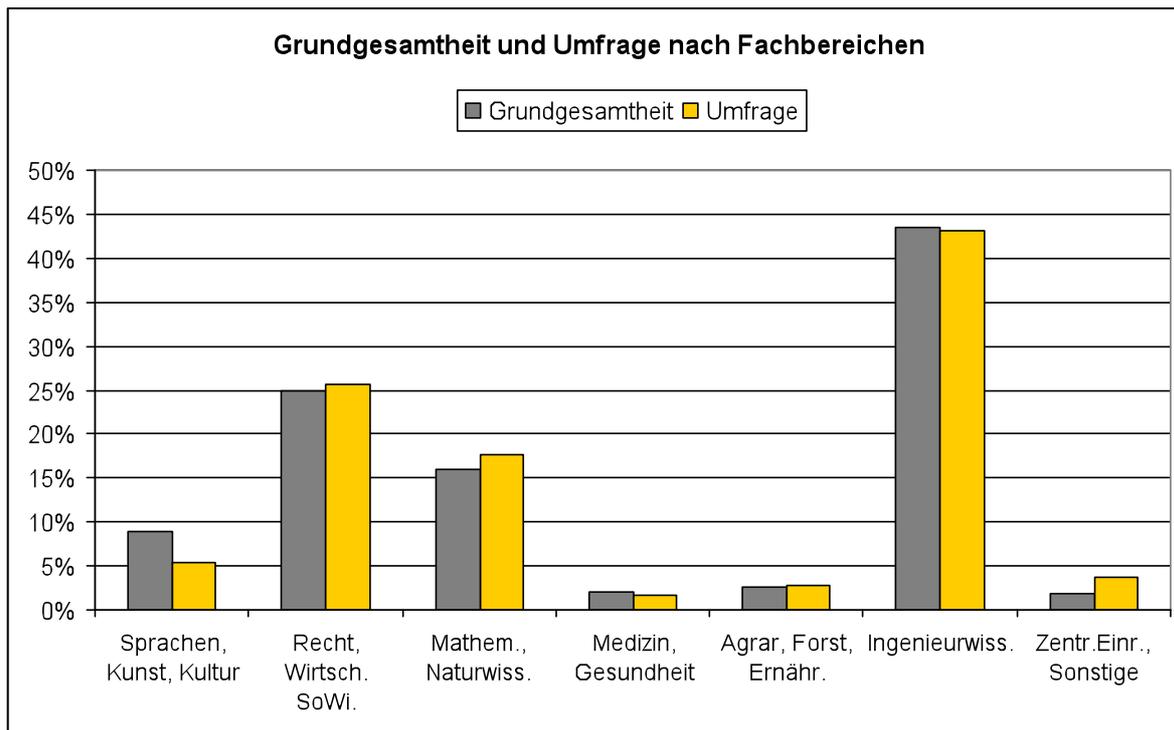


Abb. 02: Grundgesamtheit und Umfrage nach Fachbereichen

Da nach den offiziellen statistischen Daten⁴ die Parameter „Geschlecht“ und „Fachbereichsstruktur“ der Grundgesamtheit „Professorinnen und Professoren an staatlichen Hochschulen des Landes NRW“ weitestgehend in der Umfragestruktur abgebildet sind, wird - trotz geringfügiger Über- und Unterrepräsentierungen⁵ - von einer sehr guten Aussagefähigkeit der Befunde ausgegangen, zumal die Ergebnisse⁶ primär als aktuelle Standortbestimmung zu sehen sind und vorrangig in aggregierter Form verwendet werden.

III. Ergebnisse

Die Darstellung der Studienergebnisse erfolgt in insgesamt fünf Teilen, die den in der Einleitung genannten Themenfeldern entsprechen. Zur Verbesserung der Übersichtlichkeit wurden die ursprünglich mit einer fünfstufigen Skala erhobenen Statements für die Auswertung auf drei Stufen reduziert und in den Abbildungen in abnehmender Rangfolge ihrer Zustimmungswerten dargestellt. Statements mit den höchsten Zustimmungswerten stehen oben und die mit den niedrigsten unten.

⁴ Statistisches Bundesamt (2014), S. 59 und S. 151 sowie IT.NRW, Referat 513: (2013).

⁵ Leicht überrepräsentiert sind die mathematisch-naturwissenschaftlichen Fachbereiche und die Zentralen Einheiten (1,6 bzw. 1,8 Prozentpunkte), unterrepräsentiert ist die Fachbereichsgruppe Sprachen, Kunst, Kultur (3,5 Prozentpunkte).

⁶ Bei den Ratingskalen mit Antwortkategorien auf Ordinalskalenniveau und bei den klassifizierten Items wurde der aus gruppierten Werten berechnete Median (vgl. Bortz, Jürgen (2005), S. 37) und bei den intervall- bzw. rational-skalierten Variablen das arithmetische Mittel als Lageparameter verwendet. Darüber hinaus kamen - je nach Anforderung, Variablenstruktur und Skalenniveau - parametrische und nicht-parametrische Tests zum Einsatz. Die Prüfung der Hypothesen erfolgte auf dem Signifikanzniveau von 5 %. Die Prozentangaben sind kaufmännisch gerundet.

Teil 1: Präsidien, Hochschulrat und Verwaltung

Da in den Hochschulen meist nur die Lehrenden evaluiert werden und die Leitungs- bzw. Verwaltungsebenen in der Regel keine Rückmeldung erhalten, sollte dies mit der vorliegenden Studie ansatzweise nachgeholt werden. Hierzu standen bei den Präsidien die Führungsqualitäten, beim Hochschulrat die generelle Funktion und bei der Verwaltung die Art ihrer Aufgabenwahrnehmung im Fokus.

a. Die Führungsqualität der Präsidien erreicht insgesamt nur mittlere Werte

Nach den Fragen zur Rolle des Präsidenten in der Umfrage 2014⁷ ging es diesmal um die Führungsqualitäten der Hochschulpräsidien. Dazu wurden in der Umfrage insgesamt zehn Items vorgelegt, und zwar zu den Aspekten Kommunikation, Motivation, Förderung, Entscheidung, Umsetzung, Verantwortung, Vorbildfunktion sowie Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung.

Insgesamt zeigte sich, dass die administrativen und formalen Funktionen der Führung wie „Umsetzung der Beschlüsse“ und „Verantwortungsübernahme für Ergebnisse“ noch am häufigsten bestätigt wurden (36 bzw. 35 %), während die mitarbeiterbezogenen Aufgaben wie „Motivation zur Leistung“, „Förderung von Stärken und Talenten“, „Wirksame und überzeugende Kommunikation“ und „Erfüllung der Vorbildfunktion“ meist vermisst werden oder nur zum Teil bejaht worden sind.

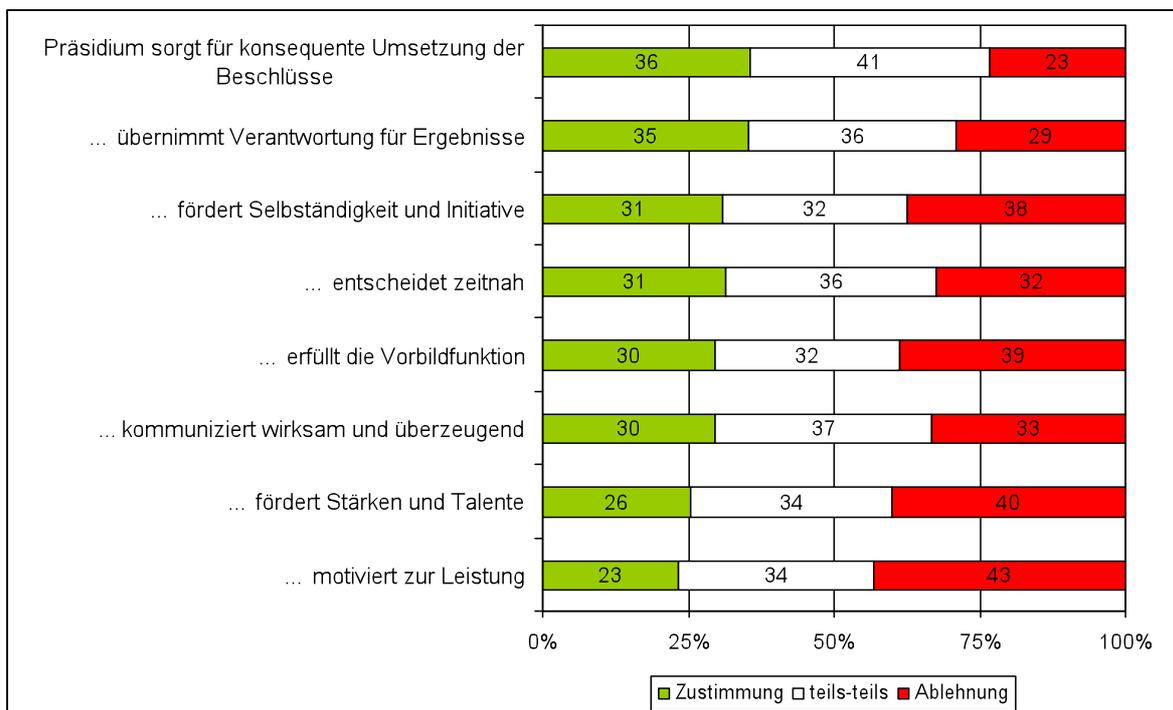


Abb. 03: Ergebnisse Präsidien allgemein

⁷ Vgl. Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. (2014), S. 123 f. sowie die Ausführungen von Scholz, C. und Stein, V. (2015), S. 552 ff für den Universitätsbereich.

Fasst man die Statements zur Führung der Präsidien in Form einer Likert-Skala⁸ zusammen, dann zeigt sich auch in der neuen aggregierten Variablen „PRÄSID“, dass die Führungsqualitäten der Präsidien primär im mittleren teils-teils-Bereich zu finden sind, allerdings mit einer leichten Versetzung in die Ablehnungsbereiche.

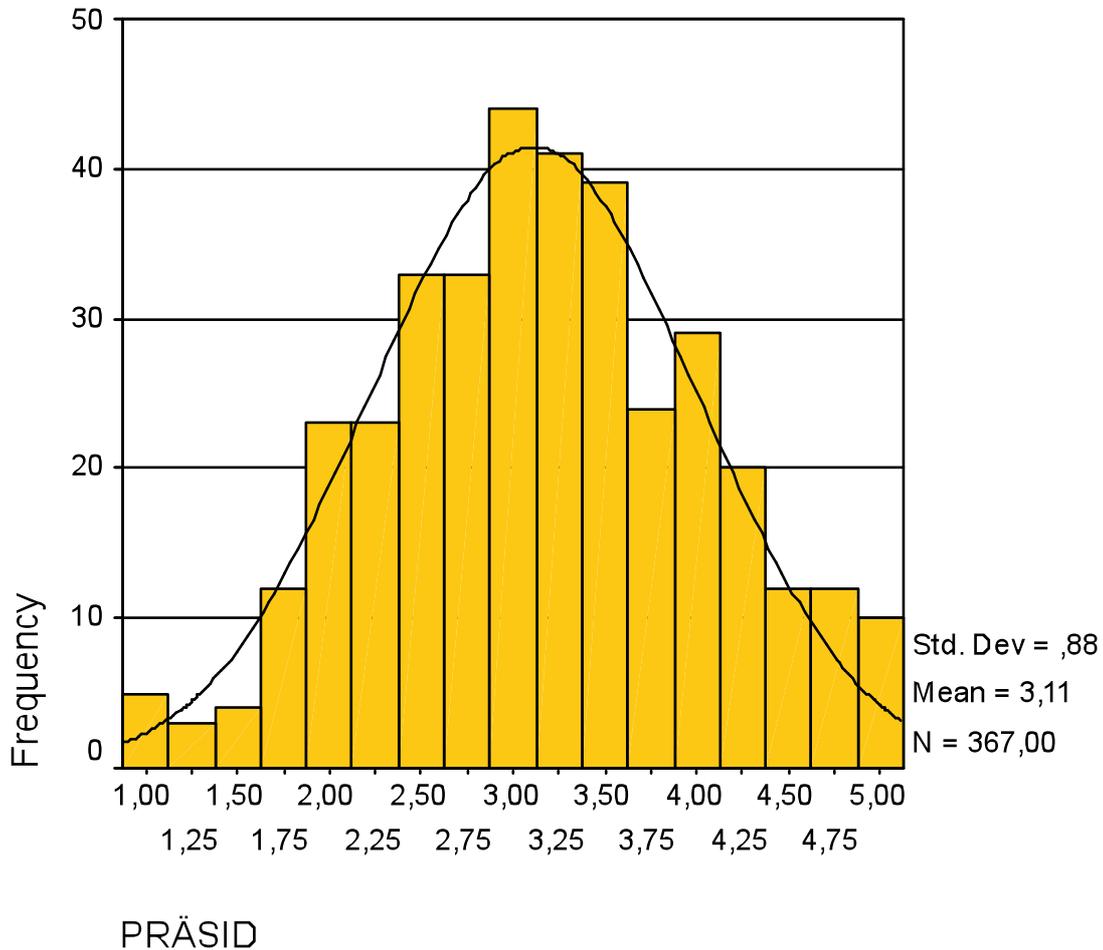


Abb. 04: Führung Präsidien allgemein (Likert-Skala)

Dies bestätigt sich auch in der Frage nach der vorherrschenden Ausrichtung der Führung, die nach dem „Verhaltensgittermodell“ von Blake, Mouton und McCauley in aufgabenorientiert und mitarbeiterorientiert unterschieden werden kann.⁹ Denn die Ergebnisse der Umfrage zeigen in der Einschätzung der Präsidien einen deutlichen Schwerpunkt bei der Aufgabenorientierung (41 % Zustimmung) und einen ebenso deutlichen Schwachpunkt bei der Mitarbeiterorientierung (45 % Ablehnung).

⁸ Die sogenannte Likert-Skala beruht auf der Technik der summierten Einschätzungen, bei der durch Zusammenfassung gleichwertiger Messungen einer oder mehrerer Variablen die Zuverlässigkeit erhöht wird. Diese ergibt sich aus der Korrelation von Item-Messwerten mit dem Summenscore und wird ausgedrückt in dem α -Koeffizienten von Cronbach; vgl. Diekmann (2007), S. 240 ff. und Bortz (2005), S. 559. Im vorliegenden Fall erreicht die Itemskala „PRÄSID“ mit $\alpha = 0,9346$ einen sehr guten und zuverlässigen Wert.

⁹ Vgl. hierzu Weibler, J. (2012), S. 358 ff.

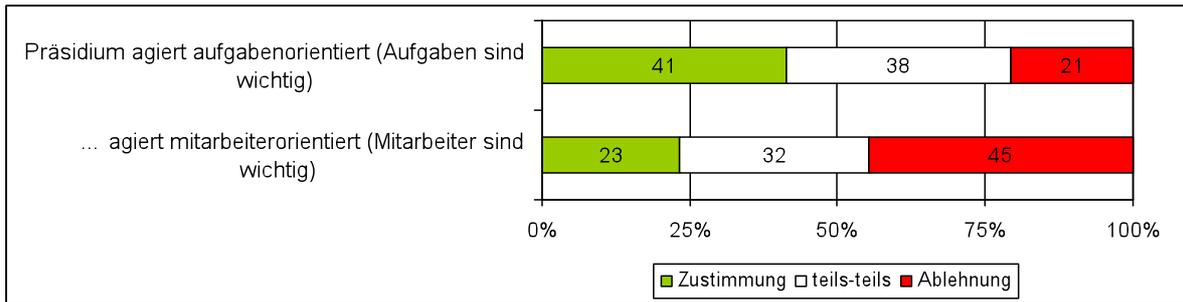


Abb. 05: Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung Präsidien

Und auch das aus den Skalenwerten abgeleitete Verhaltensgitter¹⁰ lässt erkennen, dass die Aufgabenorientierung im Vordergrund des Führungsgeschehens an Hochschulen steht, während die Mitarbeiterorientierung, die u. a. für eine nachhaltige Teamentwicklung und den „Mannschaftsgeist“ einer Hochschule von Bedeutung ist, seltener angegeben wurde. Die individuellen Anmerkungen in der Frühjahrsumfrage 2015, einige sogar mit Nennung der Hochschule, deuten in die gleiche Richtung.

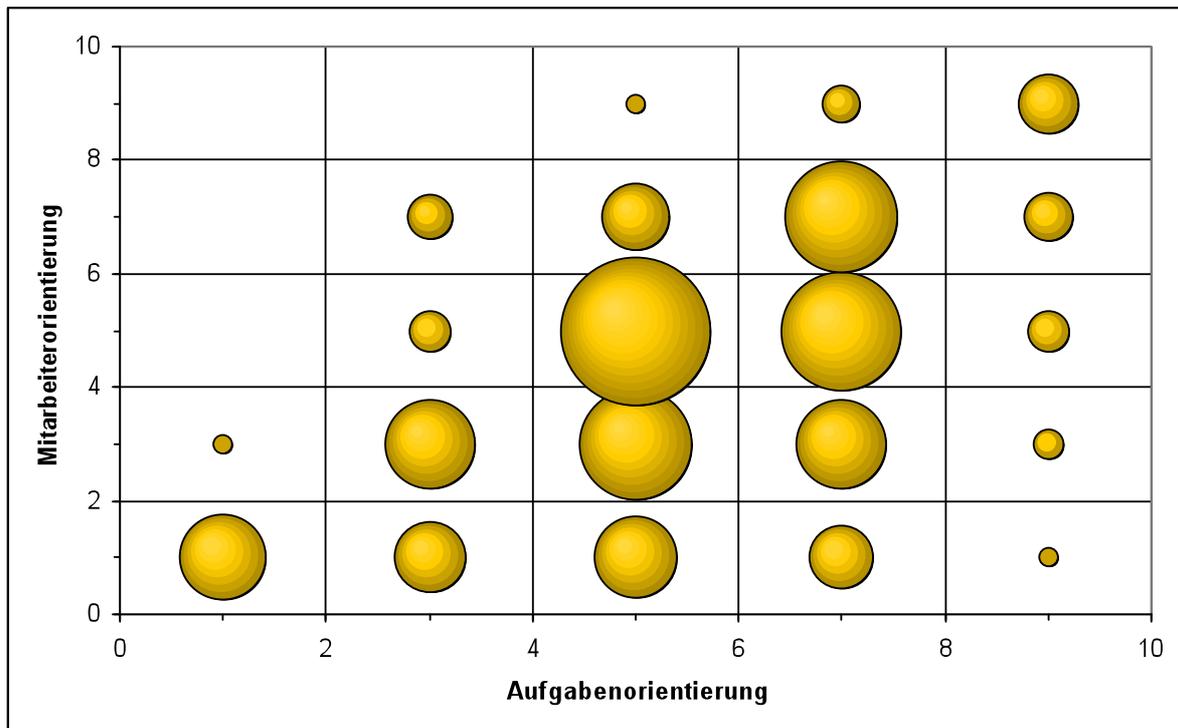


Abb. 06: Verhaltensgitter der Präsidien

b. Der Hochschulrat benötigt eine demokratische Legitimierung

Die kritische Einstellung der Professorinnen und Professoren zu den Hochschulräten setzt sich auch in dieser Untersuchung fort. Stand in der Studie 2014 noch die Frage nach der Stär-

¹⁰ Hierzu wurden die Skalen 1 bis 5 der beiden Variablen zunächst recodiert und nach dem Schema *2-1 in die für das Verhaltensgitter typische Neuner-Skala transformiert, allerdings hier in einer größeren Struktur (1-3-5-7-9).

ke des Hochschulrates im Mittelpunkt, ist nach den Anpassungen des Hochschulzukunftsgesetzes die fehlende Legitimierung der Hochschulräte das wesentliche Thema.

So stimmten rund 65 % der Befragten der These zu, dass der Hochschulrat eine demokratische Legitimierung benötige. Dabei wächst die Zustimmung mit zunehmendem Alter bzw. Dienstalter signifikant.¹¹ Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass bei den Befragten mit Funktionen in der Hochschule noch höhere Werte erreicht wurden, so z. B. in den Gruppen „Fachbereichsrat“ (70 %), „Prodekane“ (77 %) und „Senat“ (77 %).

Positiv wurde nur gesehen, dass sich die Hochschulräte in den meisten Fällen nicht in das Tagesgeschäft der Hochschulen einmischen, während bei den übrigen Statements zur repräsentativen Zusammensetzung des Gremiums, zu den Impulsen für die Hochschule sowie zur Transparenz ihrer Arbeit mit Ablehnungsquoten von 42 %, 47 % und 62 % die kritischen Stimmen überwogen.

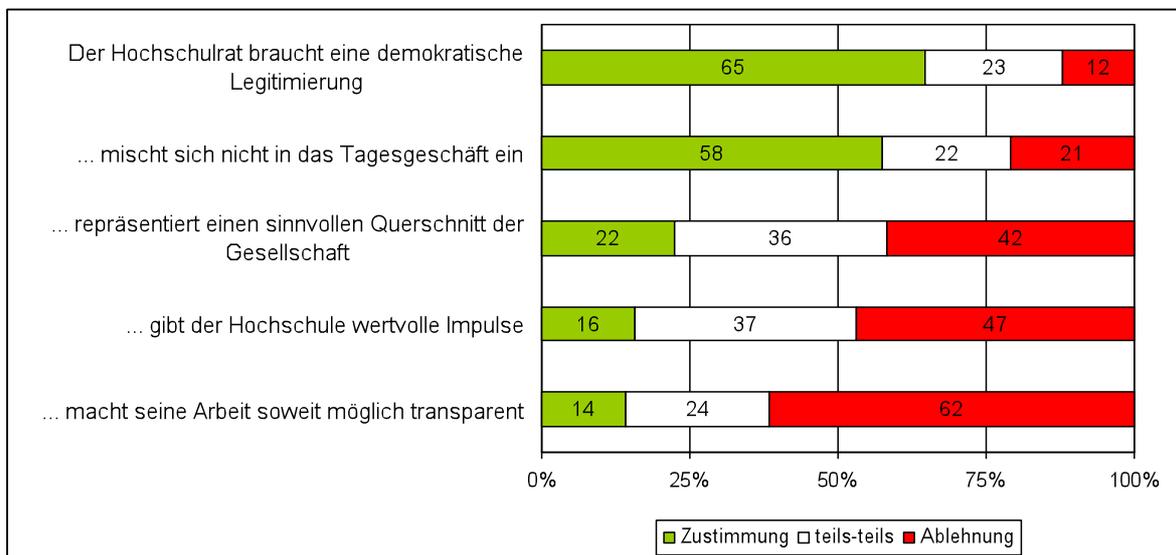


Abb. 07: Ergebnisse Hochschulrat

Damit stellt sich zwangsläufig die Frage, welchen Nutzen ein Gremium für die Hochschule hat, das mindestens zur Hälfte aus Externen besteht und darüber hinaus weder demokratisch legitimiert ist, kaum wertvolle Impulse gibt, noch seine Arbeit transparent macht.

Der Hochschulrat hat zwar für die Hochschulen eine ähnliche Funktion wie der Aufsichtsrat eines Unternehmens - nach § 21 des Hochschulzukunftsgesetzes NRW soll er das Rektorat beraten und die Aufsicht über dessen Geschäftsführung ausüben - dabei ist er jedoch kein Anteilseigner und trägt somit auch kein eigenes finanzielles Risiko. Er trifft aber Entscheidungen über die Verwendung öffentlicher Mittel. Unterschiede bestehen zudem in der Auswahl bzw. Bestellung, der Rechenschaft und der Haftung.¹² Deshalb erinnert seine Rolle in

¹¹ Nach Altersgruppen „bis 49 / 50-59 / 60 plus“ (Chi² Sig. = 0,027) und nach Dienstjahresgruppen „bis 15 / ab 16“ (Chi² Sig. = 0,009).

¹² Zur Rechenschaft und Haftung von Hochschulräten siehe Prömel, Hans Jürgen (2010) sowie Meyer-Guckel, V., Winde, M. und Ziegele, F. (2010), S. 97.

der Hochschule eher an die eines Rundfunkrates¹³, nur mit dem Unterschied, dass in den Hochschulräten oftmals nicht die Personen mit verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft sondern die mit verantwortungsvollen Positionen in Unternehmen repräsentiert sind.¹⁴

Ob die Hochschulräte darüber hinaus die erforderlichen Kompetenzen mitbringen, um die gesetzlich vorgegebenen Aufgaben erfüllen zu können, hängt sicherlich vom Einzelfall ab, wurde aber bereits in der *hln*NRW-Studie 2008 von den meisten Befragten bezweifelt.¹⁵

c. Die Verwaltung agiert vorschriftenorientiert, nimmt sich aber selbst zu wichtig

Bei den Rückmeldungen zur Verwaltung ergibt sich ebenfalls ein eindeutiges Bild. Dabei überrascht es noch nicht einmal, dass die Verwaltung überwiegend als vorschriftenorientiert wahrgenommen wird, weil das ja ihre ureigenste Aufgabe ist. Es erstaunt vielmehr die Deutlichkeit, mit der ihr attestiert wird, sich selbst zu wichtig zu nehmen. Demgegenüber ist die vielerorts angestrebte Dienstleistungsorientierung noch im Versuchsstadium oder bereits wegen ausbleibender Fortschritte aufgegeben.

Damit kein falscher Eindruck entsteht: Es ist sicherlich nicht das Ziel, die Einhaltung bestehender Vorschriften zu bemängeln, sondern es geht hier darum, mit welcher Diktion die Verwaltung dies tut. Obwohl es nach den individuellen Rückmeldungen durchaus Verwaltungen mit kundenorientierten Ansätzen gibt, bleibt in vielen Fällen noch die große Herausforderung, den Spagat zwischen Verwaltungs- und Dienstleistungsfunktion im Tagesgeschäft zu bewältigen.

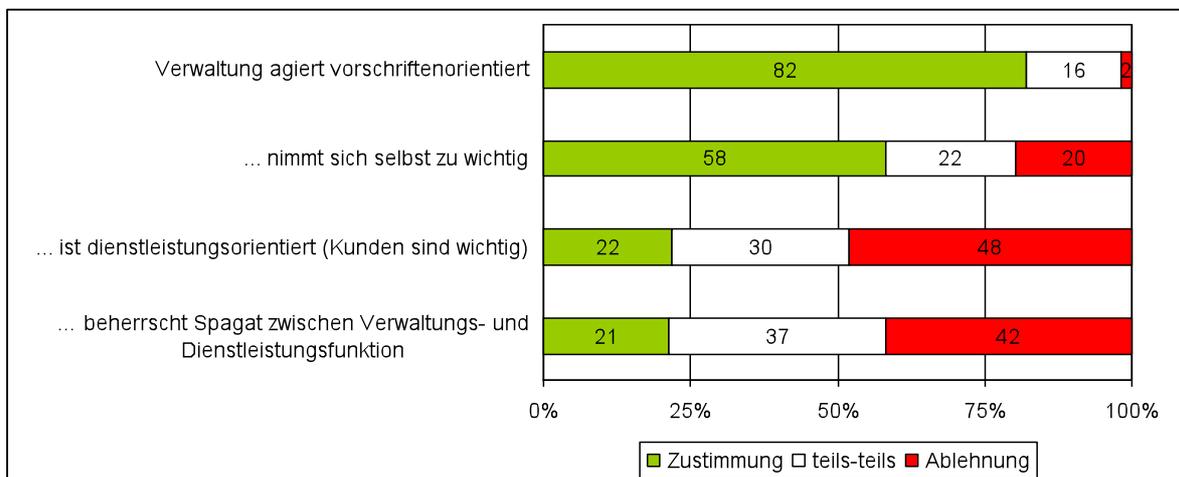


Abb. 09: Ergebnisse Verwaltung

¹³ Zu den Aufgaben und Zuständigkeiten eines Rundfunkrates siehe WDR.

¹⁴ Vgl. Lieb, W. (2008) und Kempkens, Sebastian (2015).

¹⁵ Siehe Hellemacher, L., Knobloch, T. und Stelzer-Rothe, T. (2008), S. 34. sowie den Beitrag von Thomas Stelzer-Rothe zum Thema „Corporate Governance in Fachhochschulen“.

Teil 2: Lehre und Forschung

Im Zusammenhang mit der Entwicklung zur Fachhochschule 4.0 stellt sich insbesondere die Frage nach dem zukünftigen Verhältnis von Lehre und Forschung. Bleibt die Lehre als prägendes Element erhalten oder verändert sich ihre Bedeutung vor dem Hintergrund wachsender Forschungsaktivitäten und der Forderung nach einem eigenen Promotionsrecht?¹⁶

d. Die Lehre hat für alle Lehrenden einen hohen Stellenwert

In der *hfb*-Umfrage 2015 stimmten jedenfalls 98 % der Befragten dem Statement zu, die Lehre habe für sie selbst einen hohen Stellenwert. Mehr als zwei Drittel (69 %) gaben an, die Lehre würde auch von den Kolleginnen und Kollegen wertgeschätzt, aber nur knapp die Hälfte war der Ansicht, dass dies auch für die Hochschulleitung gelte (47 %).¹⁷ Damit ist aus Sicht der Professorinnen und Professoren die Lehre ohne Wenn und Aber das Herzstück der (Fach-)Hochschule.

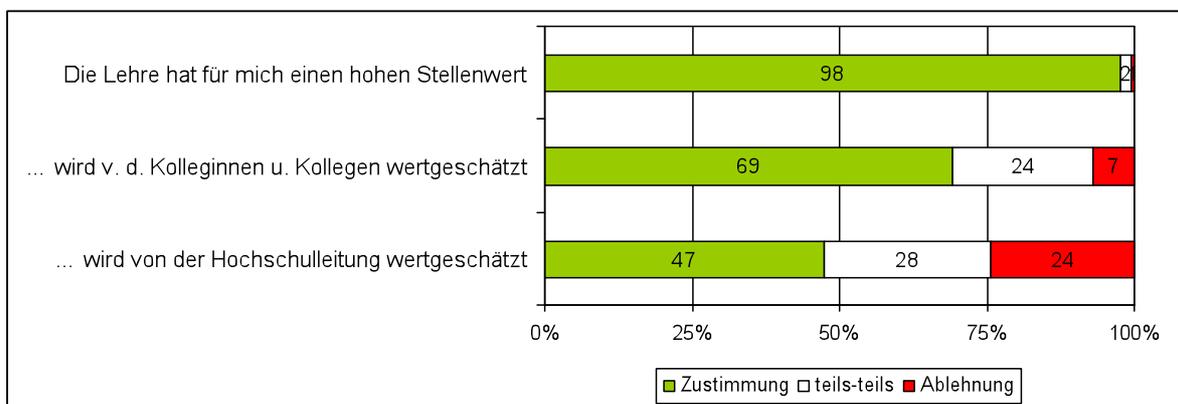


Abb. 11: Stellenwert und Wertschätzung Lehre

e. Die Forschung wird besonders von der Hochschulleitung wertgeschätzt

Beim Thema „Forschung“ sieht die Rangfolge hingegen anders aus. Forschung hat zwar für 64 % der Studienteilnehmer einen hohen Stellenwert (bei der Lehre waren es 98 %) und den Kolleginnen und Kollegen wird von 39 % eine entsprechende Affinität zugeschrieben, die höchste Wertschätzung für das Thema sehen aber 70 % der Befragten bei der Hochschulleitung.

¹⁶ Zur Position des Hochschullehrerbundes siehe *hfb* (2014) und zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates in diesen Fragen siehe Wissenschaftsrat (2010).

¹⁷ Mit dem Thema „Lehre“ befasst sich schwerpunktmäßig der Beitrag von Thomas Stelzer-Rothe.

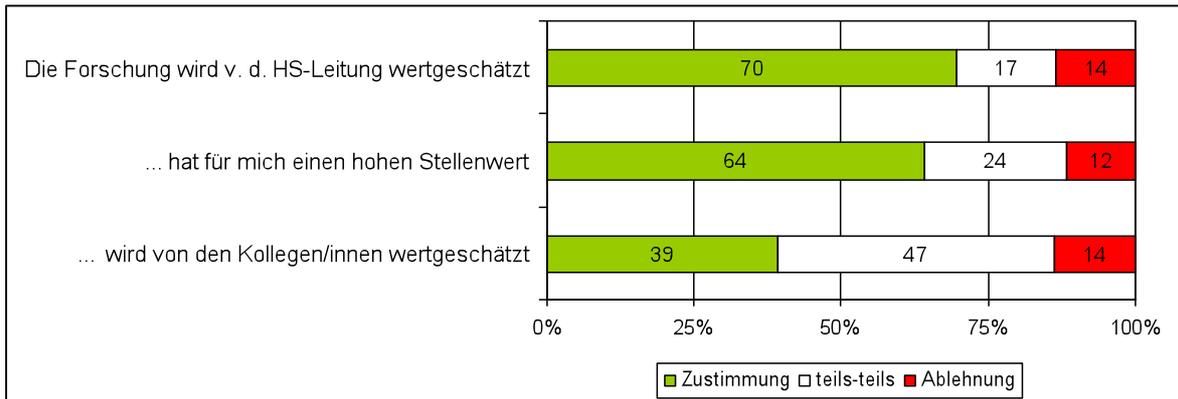


Abb. 12: Stellenwert und Wertschätzung Forschung

Auffallend ist dabei, dass der hohe individuelle Stellenwert der Forschung bei den W-Besoldeten mit 70 % deutlicher artikuliert wird als bei den C-Besoldeten (57 %). Die Unterschiede sind signifikant (χ^2 Sig. = 0,010). Diese Tendenz lässt sich auch in den Alters- und Dienstaltersgruppen feststellen.

Interessant ist darüber hinaus, dass die der Hochschulleitung zugeschriebene Wertschätzung für die Forschung von den Befragten mit Funktionen in der Hochschule bestätigt wird. Die höchsten Zustimmungssanteile zur entsprechenden These kamen von den Prodekanen, dem Präsidium und den Dekanen (81-89 %). Unterschiede zeigten sich auch nach Fachbereich. Wegen der zum Teil geringen Zellbesetzung können hierzu jedoch keine verlässlichen Werte angegeben werden.

Wenn aber die Professorinnen und Professoren an den staatlichen Hochschulen des Landes NRW die Lehre präferieren und die Hochschulleitungen die Forschung, dann bleibt die Frage, wohin die Reise zukünftig gehen soll. Es wäre deshalb sinnvoll, wenn sich das Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen diesbezüglich eindeutig und klar positioniert,¹⁸ um den unterschiedlichen Präferenzen in den Hochschulen eine Orientierung zu geben, denn - um die Erfahrungen von Christian Scholz und Volker Stein im Universitätsbereich zu zitieren: - „Nicht jedes präsidiale Bauchgefühl ist eine Strategie.“¹⁹

Teil 3: Aktuell und zukünftig bedeutsame Themen

Nach den zurückliegenden Anpassungen und Veränderungen im Hochschulbereich war es ein wesentliches Ziel der *hIb*-Frühjahrsbefragung 2015, die für die weitere hochschulpolitische Diskussion bedeutsamen Arbeitsfelder zu identifizieren. Dazu wurden den Befragten zum einen Themen vorgelegt, zum anderen konnten sie im Rahmen einer offenen Frage eigene Problembereiche einbringen.

¹⁸ Siehe hierzu auch die folgenden Beiträge von Dietmar Möhler zu den Entwicklungsperspektiven der Fachhochschulen aus Sicht der nordrhein-westfälischen Landesregierung sowie von Thomas Stelzer-Rothe zur Lehre.

¹⁹ Scholz, C. und Stein, V. (2015).

f. „Fehlender Mittelbau“, „Deputatsregelung“ und Reduzierung der Lehrverpflichtung

Bei den vorgelegten Themen kristallisierten sich im Wesentlichen drei Gruppen heraus. Die höchsten Zustimmungen erhielten „Fehlender Mittelbau“ (93 %), „Deputatsregelung“ (88 %) sowie „Reduzierung der Lehrverpflichtung von 18 SWS zugunsten der Forschung“ (72 %). Möglicherweise ist dieses Ergebnis auch eine Folge des enormen Drucks durch die hohen Studierendenzahlen, denn auf Dauer lässt sich diese Belastung in der Lehre kaum ohne Qualitätseinbußen halten. Somit wäre eine Deputatsreduzierung²⁰ schon ein Schritt in die richtige Richtung, zumal damit auch neue berufliche Herausforderungen für langjährige erfahrene Mitarbeiter und Zeit für Forschungsaktivitäten geschaffen werden könnten.²¹

Im Mittelfeld schließt sich das Thema „Selbstverantwortliche Durchführung von Promotionsverfahren“ (58 %) an,²² das ebenfalls nicht ohne Reduzierung der Lehrverpflichtung zu realisieren ist.

Weniger Zustimmung erhielten hingegen die Statements „Berufungsverfahren optimieren“ (44 %), „Neue Studiengänge am gesellschaftlichen Bedarf orientieren“ (42 %) und „Stärker um Weiterbildungsangebote kümmern“ (33 %). Ein Grund dafür könnte sein, dass es sich bei diesen Aufgaben eher um mittel- bis langfristig angelegte Grundsatzthemen handelt, die primär in den Verantwortungsbereich der Leitungsebenen fallen. Dennoch sollten diese Themen weiter verfolgt werden, weil sich hier neue Möglichkeiten für die Anwendung und Weiterentwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse bieten, die es den Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern ermöglichen, Theorie und Praxis anwendungsbezogen und praxisorientiert miteinander zu verbinden, so wie es das „Geschäftsmodell“ der Fachhochschulen von Anfang an vorgesehen hat.²³

Die höchste Ablehnung erhielt mit 82 % das Statement, „die (Fach-)Hochschulen sollten sich ausschließlich um die Bachelor-Studiengänge und die Universitäten um Master-Studiengänge und Promotionen kümmern“. Damit wäre ein an den Studienabschluss gebundenes arbeitsteiliges Kooperationsmodell zwischen Hochschulen und Universitäten nicht akzeptabel, jedenfalls nicht aus Sicht der Professorinnen und Professoren an (Fach-)Hochschulen in NRW. Ein weiterer Grund also für einen zeitnahen hochschulpolitischen Diskurs.

²⁰ In der Umfrage wurde das tatsächliche Lehr-Deputat mit durchschnittlich 18 SWS angegeben; Standardabweichung = 3,44; die Spanne lag zwischen 3 und 32 SWS.

²¹ Siehe hierzu auch den Beitrag von Thomas Stelzer-Rothe zum Thema „Lehre“.

²² Mit diesem Thema beschäftigt sich schwerpunktmäßig der Beitrag von Handmann.

²³ Vgl. Schulze, S. (2011), S. 6.

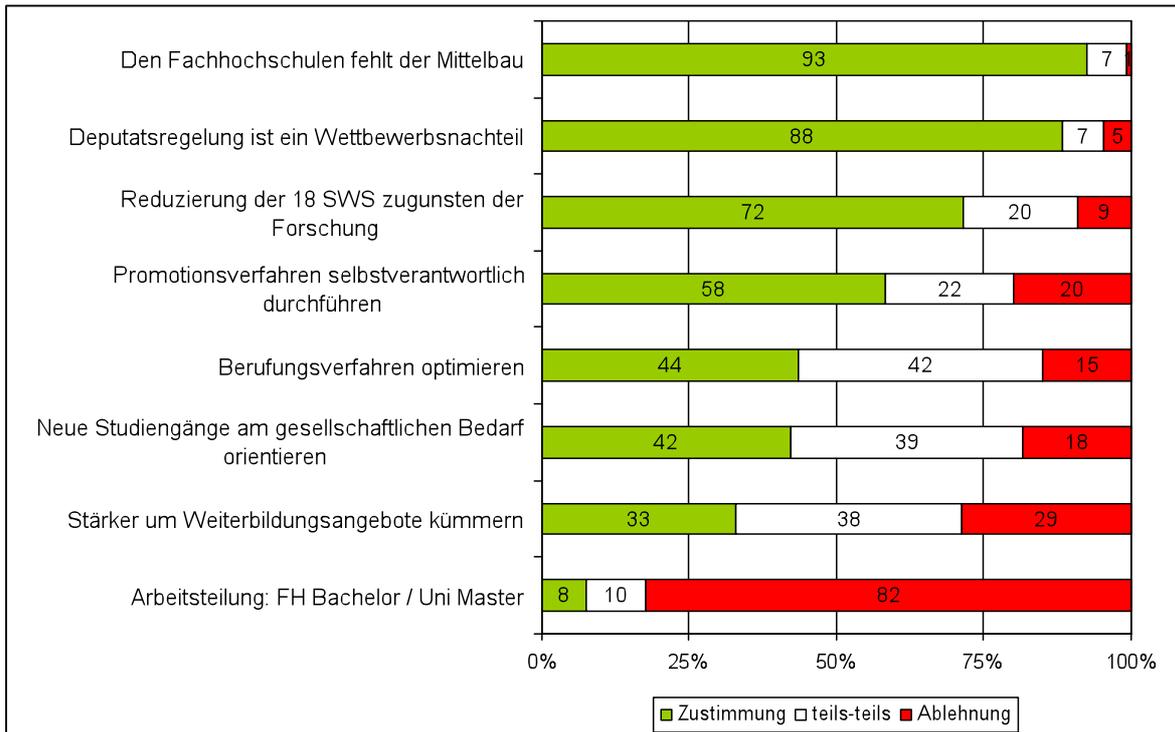


Abb. 13: Ergebnisse Zukunftsthemen vorgelegt

g. Mobbing wird bestätigt

Zwar wird in den meisten Fällen nicht offen darüber gesprochen, aber in Beratungsgesprächen des *hlb* verdichteten sich bereits seit einiger Zeit die Hinweise auf eine mögliche Relevanz des Themas „Mobbing“ für die (Fach-)Hochschulen. Die bisherige Vermutung hat sich nun in dieser Studie bestätigt, denn insgesamt 30 % der Befragten halten Mobbing an ihrer (Fach-)Hochschule für ein Thema. Dabei wird Mobbing signifikant häufiger von Frauen (43 %) als von Männern (27 %) wahrgenommen.²⁴ Zudem gibt es Unterschiede zwischen den Fachbereichen, die aber wegen der zum Teil geringen Datenbasis hier nicht weiter kommentiert werden.

Selbst die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer mit Funktionen im Hochschulbereich bestätigten, dass Mobbing ein Thema ist. Überdurchschnittlich hohe Quoten kamen dabei von den Prüfungsbeauftragten (31,6 %), den Studiengang-Koordinatoren (35,2 %) und von den Befragten, die keine Angaben zu ihrer Funktion machen wollten (46,2 %). Es erscheint deshalb dringend erforderlich, etwas dagegen zu unternehmen, und zwar auf Hochschul- und auf Landesebene.

h. Wahlmodus für Leitungsfunktionen auf zwei Perioden begrenzen

Ein weiteres aus Sicht des *hlb* bedeutsames Thema wurde ebenfalls in der Umfrage bestätigt, nämlich der Wahlmodus für die Leitungsgremien. Nahezu zwei Drittel der Befragten (65,4 %) sprachen sich dafür aus, die Leitungsfunktionen der (Fach-)Hochschule, auf maximal acht

²⁴ Chi² Sig. = 0,006; Mann-Whitney-Test = 0,007.

Jahre bzw. zwei Wahlperioden zu begrenzen. 34,6 % waren dagegen, wobei offen bleibt, ob diese Befragten generell gegen eine Begrenzung, für eine längere oder sogar für eine kürzere Wahlperiode sind.

i. Weitere Themen:

Die individuell von den Befragten vorgeschlagenen aktuell und zukünftig bedeutsamen Themen sind in der folgenden Übersicht zusammengestellt. Einige der Themen wurden nur einmal, andere mehrfach genannt:

1 = Wissenschaftszeitgesetz	21 = Verwaltung: Aufwand im Drittmittelbereich, Dauer Entscheidungsprozesse
2 = Macht des Präsidiums	22 = Diskrepanz zwischen „forschungslastigen“ Berufungen und lehrverpflichteten Kollegen
3 = Vergaberecht bei Einkauf	23 = Übernahme von Aufgaben in Lehre und Selbstverwaltung
4 = Bewertung von Forschungsleistungen	24 = Unterschiedliche Belastung: Abschlussarbeiten, Deputate
5 = Metriken zur Leistungsbewertung	25 = Teilzeitstudiengänge
6 = Lehre und Forschung (Einheit, Freiheit, Evaluation)	26 = Andere Gliederung des Hochschulsektors
7 = Qualität der Lehre	27 = Vermischung von Hauptamt und Nebentätigkeit
8 = Ausstattung (FH versus Universität), Mittelbau	28 = Diversifizierung von Lehr- und FH-Aufgabengebieten
9 = Anford. an Studierende: math. nat., Studierfähigkeit	29 = keine Möglichkeiten, Kollegen zu disziplinieren
10 = Reduktion des Lehrdeput.wg. Forschung, Zusatzaufg.	30 = Hochschulrat bzw. Träger
11 = Studienabbrecher, Unzufriedene	31 = Promotionsrecht
12 = Hochschule ist kein Unternehmen	32 = Besetzung von Leitungsfunktionen
13 = Vertrauensschutz für die C2-Kollegen (verlorene Gen.)	33 = Interessen der Wirtschaft hinterherlaufen
14 = Bezahlung (Deputat, Studierendenzahlen, W-/C-Besoldung)	34 = Hochschulzukunftsgesetz: Grundordnung: Sitzverteilung in den Gremien, Wahlmodi, Prüfungsverfahren
15 = Viertelparität im Senat	35 = Fehlsteuerung der FH
16 = Auswahl von Studierenden, Aufnahmeprüfungen	36 = Forschung: Klinkenputzen für Drittmittel bei 18 SWS
17 = Weiterentwicklung der Fachhochschulen (E-Learning, kultureller Ort, teure Hochschulphantasien)	37 = Finanzierung: Grundmittel, Überlast
18 = Studienqualität	38 = Interessenvertretung der Professorenschaft fehlt
19 = Angebote für das "Mittelfeld" der Studierenden	39 = Beamtete/angestellte Prof. (finanzielle Gleichstellung)
20 = Verteilung von QVM-Mitteln	40 = Stellenzuwächse in der Verwaltung und im Präsidium

Abb. 14: Ergebnisse Themen individuell

j. Private Drittmittelfinanzierung ist aktuell noch kein Thema

Nach den Umfrageergebnissen ist die Problematik der privaten Drittmittelfinanzierung²⁵ noch nicht in den NRW-(Fach-)Hochschulen angekommen, denn die entsprechenden Statements wurden größtenteils abgelehnt: „Private Drittmittel ersetzen zunehmend die Grundmittel“ und „Reputation an der Hochschule hängt von den eingeworbenen Drittmitteln ab“ mit jeweils 45 %, „Einwerbung von Drittmitteln ist wichtiges Kriterium bei der Berufung“ (42 %) und „Schulterschluss mit Industrie und Wirtschaft ist unabdingbar“ (39 %). Vermutlich liegt dies auch daran, dass die Drittmittel-Forschung an (Fach-)Hochschulen noch nicht so verbreitet ist und die Befragten insofern nicht über entsprechende Erfahrungen verfügen. Lediglich die Aussage, dass der Zwang zum Einwerben privater Drittmitteln die Wissenschaftsfreiheit ge-

²⁵ Siehe hierzu u.a.: Lieb, Wolfgang (2015); Kohlenberg, K. und Musharbash, Y. (2013); ZEIT ONLINE (2015). Und zu den verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Forschern und Unternehmen: Schilling, K. (2014), S. 94 ff.

fährdet, erhielt von zwei Drittel der Befragten Zustimmung (66 %). Die Gefahr der Abhängigkeit wird also grundsätzlich gesehen, sie steht aber noch nicht vor der Tür.

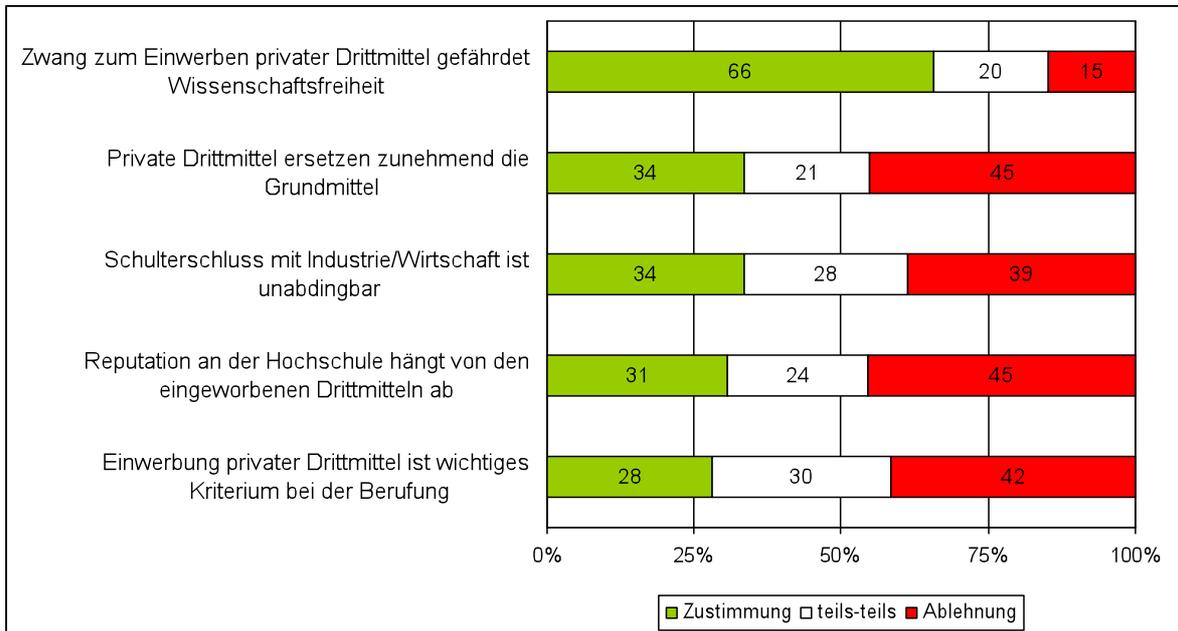


Abb. 15: Ergebnisse private Drittmittelfinanzierung

Teil 4: W-Besoldung

Rund 10 Jahre nach Einführung der W-Besoldung hätten eigentlich die meisten Kinderkrankheiten überwunden sein müssen, doch die Ergebnisse der *hlf*-Umfrage 2015 zeigen, dass dies nicht der Fall ist.

k. Das Grundgehalt ist zwar angestiegen aber nicht angemessen

Daran hat auch die zwischenzeitliche Anhebung des Grundgehaltes nichts geändert, denn lediglich 17 % der Befragten sind ganz oder überwiegend der Ansicht, die W-Besoldung sei jetzt amtsangemessen (56 % lehnen ab) bzw. 16 % meinen, sie sei jetzt leistungsgerecht (55 % lehnen ab). Auch die fristgerechte Besetzung ausgeschriebener Professuren hat sich trotz des angehobenen Grundgehaltes nur aus Sicht von 10 % verbessert, 57 % sehen das nicht so. Und auch die letzten beiden Statements „Anzahl Bewerbungen hat zugenommen“ und „Qualität der Bewerber/innen hat sich verbessert“ erhielten mit 7 % bzw. 6 % nur eine geringe Zustimmung, während 63 % bzw. 68 % der Befragten diese Aussagen ablehnen.

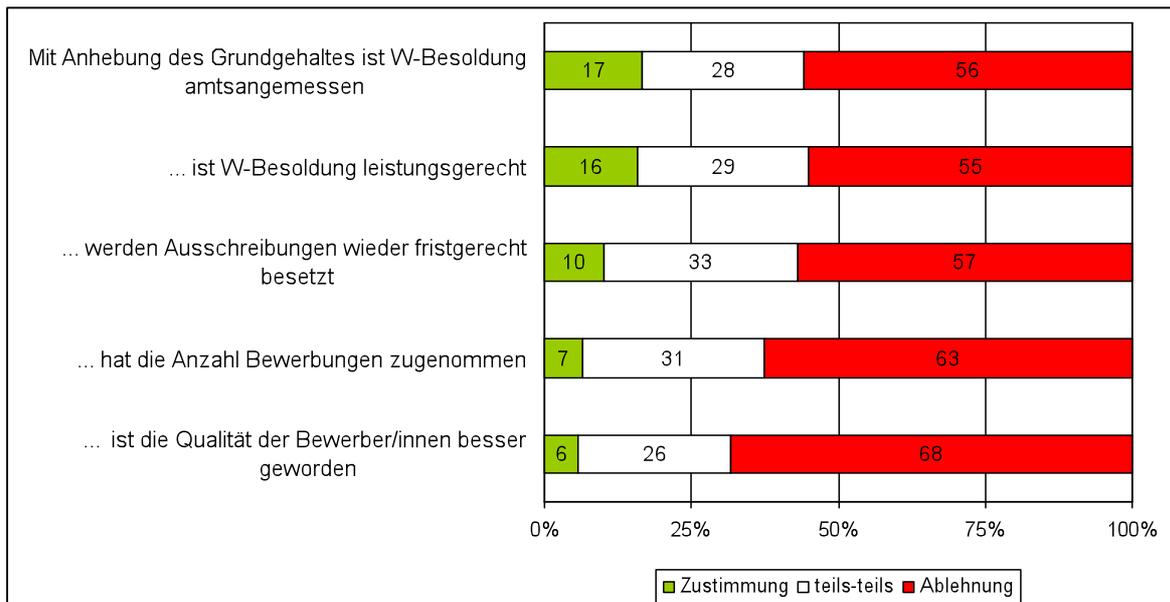


Abb. 16: Einschätzung W-Besoldung

Allein die hohe Ablehnung der Statements zur Anzahl und zur Qualität der Bewerbungen belegt erneut die nach wie vor geringe Attraktivität der W-Besoldung.²⁶

1. Die Leistungszulagen wurden durch Anrechnung reduziert

Nach den Umfrageergebnissen 2015 erhalten rund 84 % der Befragten in der W-Besoldung Zulagen,²⁷ in den meisten Fällen anlässlich von „Berufungs- bzw. Bleibeverhandlungen, für „besondere Leistungen“ sowie für „Forschung/Lehre (Drittmittel)“. Im Mittel wurden insgesamt 424 € an Zulagen gezahlt.

Verglichen mit den Zulagenbeträgen aus der *hlf*-Studie 2012 liegt der aktuelle Durchschnittswert um 110 € oder rund 21 % unter dem damaligen Mittelwert von 534 €.

Eine wesentliche Ursache für die festgestellte Absenkung dürfte darin liegen, dass bei der verfassungsgerichtlich ausgelösten Grundgehaltensanpassung in der W-Besoldung die bestehenden leistungsabhängigen Zulagen teilweise angerechnet wurden,²⁸ was auch in der Halbierung der erhobenen Zulagenspannen zum Ausdruck kommt (2012: 80-2500 €, 2015: 40-1200 €).

²⁶ Vgl. Ergebnisse der *hlf*-Studie 2012; Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. (2012), S. 148.

²⁷ Vgl. Abbildung 17. Bezogen auf die 192 gültigen Fälle erhielten lediglich 20 Befragte keine Zulagen und 11 wollten keine Angaben machen, dies entspricht einem Anteil von 16 %. Die übrigen 84 % gaben zum Teil mehrere Gründe für den Bezug von Zulagen an.

²⁸ Einzelheiten zur Anhebung und Anrechnung regelt das Dienstrechtsanpassungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (2013).

Group \$ZULGRD Gründe für die Zulagen
(Value tabulated = 1)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Zulagenzahlung entfällt	V60A	20	7,3	10,4
Berufung/Bleibe	V60B	124	45,3	64,6
besondere Leistungen	V60C	66	24,1	34,4
Funktion	V60D	16	5,8	8,3
Forschung/Lehre (Drittmittel)	V60E	25	9,1	13,0
Wechsel in die W-Besoldung	V60F	7	2,6	3,6
andere Gründe	V60G	5	1,8	2,6
ich möchte keine Angaben machen	V60H	11	4,0	5,7
		-----	-----	-----
	Total responses	274	100,0	142,7

179 missing cases; 192 valid cases

Abb. 17: Gründe für den Bezug von Zulagen (teilweise Mehrfachnennungen)

Im Vergleich gesunken sind ebenfalls die ruhegehaltstfähigen Anteile der Zulagen. Lag deren Mittelwert in der *hfb*-Studie 2012 noch bei 484 €, so liegt der Durchschnitt 2015 mit 314 € mehr als ein Drittel darunter. Entsprechend haben sich auch die Spannen der ruhegehaltstfähigen Zulagenanteile von 10-1700 € in 2012 auf 20-1030 € in 2015 verringert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die W-Besoldung in NRW nach wie vor wesentliche Funktionen eines Besoldungssystems nicht erfüllen kann. Sie ist deshalb auch 10 Jahre nach ihrer Einführung weit entfernt von einem Erfolgsmodell.

Teil 5: Zufriedenheit und Wertschätzung

Im letzten Teil des Berichtes werden die Ergebnisse der meist schon seit mehreren Jahren erhobenen Zufriedenheitsparameter dargestellt. Dazu zählt neben der Berufswahlzufriedenheit, der Empfehlungsquote und der Wechselbereitschaft erstmals die empfundene Wertschätzung.

m. Die Zufriedenheit mit der Berufswahl ist erneut gestiegen

Es ist schon bemerkenswert, dass trotz der fehlenden Zustimmung für die W-Besoldung die Berufswahlzufriedenheit mit 82 % sehr hoch ausgefallen und im Vergleich mit den Jahren 2014 (78 %) und 2012 (74 %) sogar noch gestiegen ist. Auf der anderen Seite ist der Anteil Unzufriedener von 4 % in den Jahren 2012 und 2014 auf nunmehr 3 % zurückgegangen.

Möglicherweise ist diese grundsätzlich erfreuliche Entwicklung auf den Generationswechsel unter den Professorinnen und Professoren zurückzuführen, der sich quantitativ an den rapiden Bestandsveränderungen in den Besoldungssystemen C und W erkennen lässt.²⁹ Denn durch den kontinuierlichen personellen Wechsel an den Hochschulen verändert sich nach und nach

²⁹ Lag der Anteil der C-Besoldeten in der Studie 2014 noch bei 59 %, ist er in dieser Studie bereits auf 45 % zurückgegangen. Im gleichen Zeitraum stieg der Anteil W-Besoldeter von 41 % auf 55 %. Nach den Alters- und Besoldungsangaben der Befragten dürfte der C-Besoldungs-Anteil auch weiter kontinuierlich zurückgehen und *ceteris paribus* mit der Pensionierung der letzten C-Besoldeten etwa im Jahre 2035 auslaufen.

auch die Grundgesamtheit, wobei die Neuberufenen in den ersten Jahren an der Hochschule die Vorzüge einer Professur stärker wertschätzen als die übrigen Kolleginnen und Kollegen.

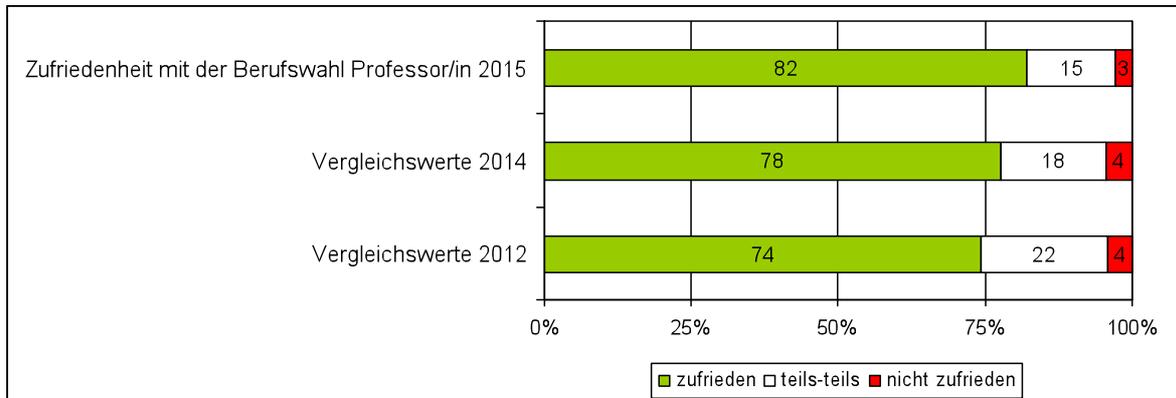


Abb. 18: Ergebnisse Zufriedenheit im Vergleich

n. Die Empfehlungsquote hat ebenfalls deutlich zugelegt

Eine ähnliche Entwicklung ist auch bei den Empfehlungen für eine Professur an der (Fach-)Hochschule festzustellen. Lagen diese in 2012 noch bei 40 % und 2014 bei 43 %, so sind sie in 2015 auf 57 % stark angestiegen. Der Anteil der Ablehner hat sich in dieser Zeit von 22 % auf 12 % nahezu halbiert.

Zwar geben die Professorinnen und Professoren in der W-Besoldung zu einem signifikant höheren Anteil Empfehlungen ab als ihre Kolleginnen und Kollegen in der C-Besoldung (64 % bzw. 47,5 %),³⁰ dieser Effekt hängt aber - ähnlich wie bei der Zufriedenheit - mit dem Dienstalter zusammen, denn die höchsten Empfehlungsanteile zeigen sich im ersten Dienstjahr (100 % - 90 %). Vom zweiten bis vierten Dienstjahr liegen die Anteile zwischen 70 % und 60 %, um sich dann zwischen dem fünften und dem siebten Dienstjahr bei rund 60 % - 50 % einzupendeln. Die Gruppe der C-Besoldeten beginnt erst nach dem zehnten Dienstjahr mit entsprechend niedrigeren Empfehlungsquoten.

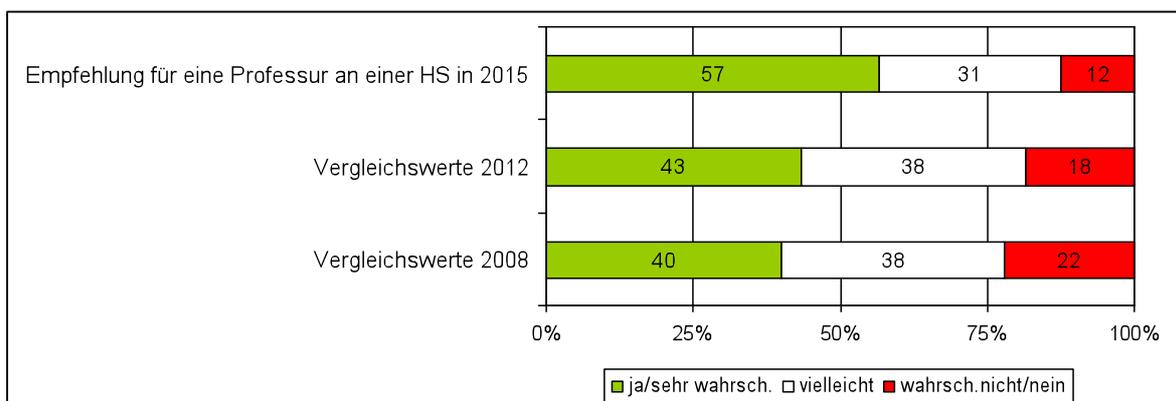


Abb. 19: Ergebnisse Empfehlungsquote im Vergleich

³⁰ Chi² Sig. = 0,004.

o. Die Wertschätzung wird unterschiedlich wahrgenommen

War die seitens der Studierenden und der Kolleginnen und Kollegen empfundene Wertschätzung mit 88 % bzw. 70 % noch erfreulich stark ausgeprägt, gibt die bei nur 47 % der Befragten empfundene Wertschätzung durch das Präsidium doch Anlass zum Nachdenken. Vor allem wenn auch die Anmerkungen der Befragten zur Situation an ihrer Hochschule einbezogen werden, zeigt sich Handlungsbedarf. Denn wie man im Team-Sport vor allem dann gewinnt, wenn sich verschiedene Charaktere in unterschiedlichen Funktionen auf ein gemeinsames Ziel einlassen, so kann auch das Team einer Hochschule nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn Professorenschaft und Hochschulleitung miteinander arbeiten und nicht gegeneinander. Dazu bedarf es neben dem gegenseitigen Respekt auch einer entsprechenden Wertschätzung, die aber offensichtlich nicht immer in ausreichendem Maße vorhanden ist, wie jüngste Beispiele im Hochschulbereich gezeigt haben.

Nach den Detailauswertungen wird die Wertschätzung durch das Präsidium von den Befragten in der W-Besoldung und insbesondere in den ersten Dienstjahren stärker empfunden als in der C-Besoldung bzw. nach mehreren Dienstjahren.³¹ Es ist also wichtig, neben der Integration der „Neuen“ die „Älteren“ nicht aus den Augen zu verlieren. Eine detaillierte Ursachenanalyse muss allerdings einer der folgenden Studien vorbehalten bleiben.

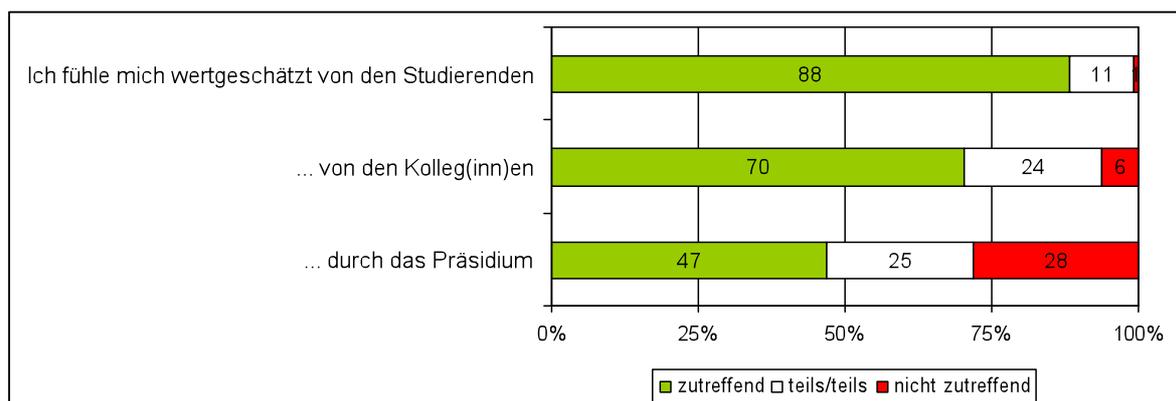


Abb. 20: Ergebnisse Wertschätzung

p. Die Wechselabsichten sind nahezu konstant geblieben

Nachdem die vorgenannten Zufriedenheitsparameter weitgehend positiv ausgefallen sind, ist es auch keine Überraschung, dass die Bereitschaft zum Wechsel der (Fach-)Hochschule, sofern ein solcher problemlos möglich wäre, mit aktuell 24 % auf dem Niveau des Vorjahres (25 %) liegt. Der Anteil der Ablehner hat sich während des letzten Jahres geringfügig von 35 % auf 37 % erhöht.

Erkennbar ist allerdings eine signifikant höhere Wechselbereitschaft, die bei den jüngeren Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern und damit in der W-Besoldung stärker ausgeprägt ist als bei den älteren.³²

³¹ Diese Befunde sind zwar nicht signifikant, aber in der Tendenz erkennbar.

³² Nach Besoldungsgruppen C-W: Chi² Sig. = 0,050; nach Altersgruppen „bis 49 / 50-59 / 60 plus“: Chi² hochsig. = 0,000 und Kruskal-Wallis-Test = 0,000.

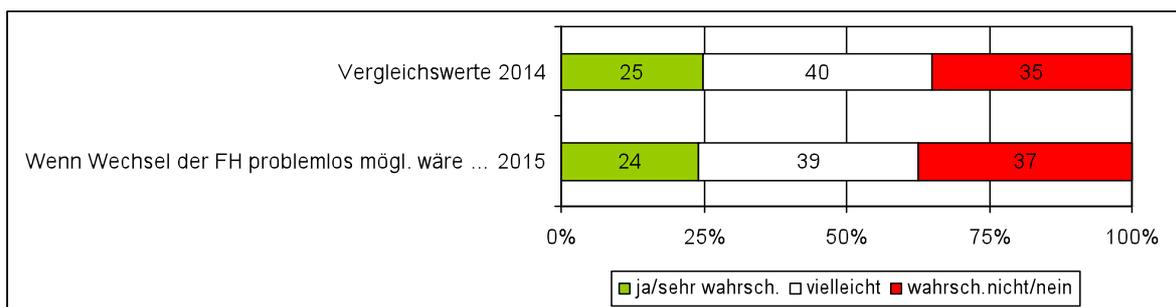


Abb. 21: Ergebnisse Wechselbereitschaft im Vergleich

IV. Zusammenfassung und Fazit

An der *h/b*-Frühjahrsumfrage 2015 zur Lage der (Fach-)Hochschulen in Nordrhein-Westfalen beteiligten sich insgesamt 371 Professorinnen und Professoren. Gemessen an den verfügbaren Parametern der Grundgesamtheit „Geschlecht“ und „Fachbereichszugehörigkeit“ wird von einer sehr guten Aussagefähigkeit der Befunde ausgegangen.

Dabei hat sich gezeigt, dass bei den Präsidien die administrativen und formalen Aspekte der Führung häufiger beobachtet werden konnten als die mitarbeiterbezogenen, im Durchschnitt aller Parameter liegt die Führungsfunktion im Mittelfeld. Deutlich geworden ist auch die Notwendigkeit einer demokratischen Legitimierung des Hochschulrates. Zudem bedarf es weiterer Anstrengungen der Verwaltung, den Spagat zwischen Verwaltungs- und Dienstleistungsorientierung zu bewältigen.

Darüber hinaus sind die unterschiedlichen Präferenzen bei Lehre und Forschung zu klären. Sollte in Zukunft die Forschung weiter ausgebaut werden, z. B. im Zusammenhang mit dem angestrebten Promotionsrecht, rücken Themen wie „Fehlender Mittelbau“ und „Deputatsregelung“ schnell in den Vordergrund, denn ohne eine deutliche Entlastung in der Lehre wird Forschung an Hochschulen kaum zu bewerkstelligen sein.

Als Thema für die Beobachtungsliste ist „Mobbing“ zu nennen. Die Wahrnehmung des Problems ist zwischenzeitlich so gestiegen, dass auf Hochschul- und Landesebene etwas unternommen werden muss. Hingegen ist die im Universitätsbereich seit Langem diskutierte Problematik der privaten Drittmittelfinanzierung noch nicht in den NRW-Fachhochschulen angekommen, obwohl die Gefahr der Abhängigkeit grundsätzlich bereits gesehen wird.

Selbst die verfassungsgerichtlich ausgelöste Grundgehaltsanpassung hat die W-Besoldung nicht attraktiver gemacht. Sie wird weder als amtsangemessen oder leistungsgerecht empfunden noch führt sie in Berufungsverfahren zu Verbesserungen. Durch die teilweise Anrechnung der Zulagen bei der Anpassung des Grundgehaltes, hat sich die prognostizierte „Leistungsorientierung nach Kassenlage“ früher bestätigt als erwartet.

Trotzdem ist die Zufriedenheit mit der Berufswahl erneut gestiegen, ebenso der Empfehlungsanteil. Neben der erfreulich hohen Wertschätzung von Studierenden und Kollegen fällt

die empfundene Wertschätzung seitens des Präsidiums merklich ab. Dennoch ist die Wechselbereitschaft etwa auf dem Niveau des Vorjahres konstant geblieben.

Wenige Monate nach Einführung des Hochschulzukunftsgesetzes in NRW hat die Bestandsaufnahme für den *hlb* eine Reihe von Handlungsfeldern aufgezeigt, die auf dem Weg zur Fachhochschule 4.0 noch zu bewältigen sind. Dazu bedarf es sowohl operativer und strategischer Veränderungen an den Hochschulen als auch entsprechender Impulse und Entscheidungen des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft und Forschung. Nachdem sich die Fachhochschulen in den über vierzig Jahren seit ihrer Gründung mehr als positiv entwickelt haben, nachdem man dort mit Bachelor und Master den Universitäten formal gleichgestellte Abschlüsse erwerben kann und nachdem die Forschungsaktivitäten deutlich zugenommen haben, ist es Zeit für eine Diskussion über die Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem, wie sie der Wissenschaftsrat mit seinen entsprechenden Empfehlungen bereits vor einigen Jahren angestoßen hat.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Bortz, J. (2005): Statistik, 6. Auflage, Heidelberg 2005.

Diekmann, A. (2007): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 18. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2007.

Dienstrechtsanpassungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (2013);
https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_detail_text?anw_nr=6&vd_id=13862&menu=1&sg=0
 (19.08.2015).

Hellemacher, L., Knobloch, T. und Stelzer-Rothe, T. (2008): Zukunft, Freiheit und Besoldung – Ergebnisse einer Evaluationsstudie. In: Die neue Hochschule DNH, Band 49, Heft 3-4, 2008, S. 30-37; http://hlb.de/uploads/tx_news/DNH-2008-3-4.pdf (28.08.2015).

Hellemacher, L., und Stelzer-Rothe, T. (2009): Ergebnisse einer bundesweiten Befragung der öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen im Jahre 2008. In: Die neue Hochschule DNH, Band 50, Heft 1, 2009, S. 8-16; http://hlb.de/uploads/tx_news/DNH-2009-1.pdf (28.08.2015).

Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. (2012): Ergebnisse der hlb-Umfrage 2012 in Nordrhein-Westfalen. In: Die neue Hochschule DNH, Band 50, Heft 5, 2012, S. 146-151; http://hlb.de/uploads/tx_news/DNH_2012_5.pdf (28.08.2015).

Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. (2014): Ergebnisse der hlb-Online-Umfrage zu Aspekten des Hochschulzukunftsgesetzes NRW. In: Die neue Hochschule DNH, Heft 4, 2014, S. 122-125; http://hlb.de/fileadmin/hlb-global/downloads/dnh/full/2014/DNH_2014-4.pdf (24.07.2015).

Hlb (2014): http://hlb.de/fileadmin/_migrated/news_uploads/2014-01-hlb-Pressemitteilung-Promotion-an-FH.pdf (28.08.2015).

IT.NRW, Referat 513 (2013): Amtliche Hochschulstatistik/Personalstatistik 2013.

- Kempkens, S. (2015): Liste der Hochschulräte: Wie Unternehmen an den Unis Einfluss nehmen. In: Spiegel-Online; <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/hochschulraete-wie-die-wirtschaft-einfluss-an-unis-nimmt-a-1018359.html> (28.08.2015).
- Kohlenberg, K. und Musharbash, Y. (2013): Die gekaufte Wissenschaft. In: Die ZEIT Nr. 32/2013; <http://www.zeit.de/2013/32/gekaufte-wissenschaft> (28.08.2015).
- Lieb, Wolfgang (2008): Hochschulräte in NRW: Wirtschaft übernimmt die Kontrolle an den Hochschulen; <http://www.nachdenkseiten.de/?p=3363> (28.08.2015).
- Lieb, W. (2015): Drittmittel korrumpieren mehr und mehr die Idee der Universität, <http://www.nachdenkseiten.de/?p=24970> (28.08.2015).
- Meyer-Guckel, V., Winde, M. und Ziegele, F. (2010): Handbuch Hochschulräte, http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/handbuch_hochschulraete/handbuch_hochschulraete.pdf (28.08.2015).
- Prömel, H. J. (2010): Erwartungen an die Rechenschaft von Hochschulräten; Beitrag zur Konferenz von CHE und Stifterverband zum Thema „Wie sollen Hochschulräte arbeiten?“ am 9. September 2010 in Berlin; http://www.che.de/downloads/Veranstaltungen/CHE_Vortrag_Proemel_Erwartungen_an_die_Rechenschaft_von_HSR_PK278.pdf (28.08.2015).
- Schilling, K. (2014): Forschen-Patentieren-Verwerten, Berlin und Heidelberg 2014.
- Scholz, C. und Stein, V. (2015): Sag mir, wo die Uni ist... - Eine Systemdiagnose nahe an der Resignation. In: Forschung & Lehre, Heft 7/2015; http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2015/ful_07-2015.pdf (24.07.2015).
- Schulze, S. (2011): Rede der Ministerin Svenja Schulze beim Festakt „40 Jahre Fachhochschulen in NRW“ am 21.09.2011; http://www.duz.de/cms/media/uploads/user/379/duzSPECIAL_NRW_40_Jahre_FH_Screen_24.11.11.pdf (27.08.2015).
- Statistisches Bundesamt (2014): Bildung und Kultur, Personal an Hochschulen – Vorläufige Ergebnisse; Stand 01.12.2013; <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PersonalVorbericht5213402138004.pdf> (17.05.2015).
- WDR: Rundfunkrat, Aufgaben und Zuständigkeiten; http://www1.wdr.de/unternehmen/gremien/rundfunkrat/rundfunkrat_aufgaben_zustaendigkeiten100.html (28.08.2015).
- Weibler, J. (2012): Personalführung, 2. Auflage, München 2012.
- Wissenschaftsrat (2010): Empfehlungen zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem; <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10031-10.pdf> (28.08.2015).

ZEIT ONLINE (2015): Sein, Schein, Scheine: Der Druck der Drittmittel;
<http://www.zeit.de/angebote/forschungswelten-forschung-an-fachhochschulen/druck-drittmittel> (28.08.2015).

DIETMAR MÖHLER³³

2. ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN DER FACHHOCHSCHULEN AUS SICHT DER NORDRHEIN-WESTFÄLISCHEN LANDESREGIERUNG

- I. EINLEITUNG
- II. RÜCKBLICK
- III. AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN: BILDUNGSEXANSION, FACHKRÄFTEMANGEL, DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG
- IV. ZUR UMSETZUNG IN NRW
- V. FORTSETZUNG DER ERFOLGREICHEN FÖRDERUNG DER FH-FORSCHUNG
- VI. EMPFEHLUNGEN AN DIE FACHHOCHSCHULEN
- VII. FAZIT
- VIII. DANK UND SCHLUSS

2. ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN DER FACHHOCHSCHULEN AUS SICHT DER NORDRHEIN-WESTFÄLISCHEN LANDESREGIERUNG

I. Einleitung

Sie haben mich dazu eingeladen, heute über die Entwicklungsperspektiven der Fachhochschulen aus Sicht der nordrhein-westfälischen Landesregierung zu sprechen. Ich danke Ihnen für diese Einladung und ich bin ihr auch sehr gerne gefolgt, denn über die Zukunft sollte man sich so früh wie möglich Gedanken machen, auch wenn Albert Einstein einmal gesagt hat, er denke niemals an die Zukunft, sie komme früh genug! Zugleich hat er aber auch gesagt: "Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben." So gilt es heute den Blick "zurück nach vorn" auf die Rolle der Fachhochschulen zu richten.

II. Rückblick

Es lohnt ein kurzer - und wie ich sagen darf - stolzer Blick zurück auf die über 40-jährige Geschichte der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen. Diese Erfolgsgeschichte zeigt, dass praxisnahes Lernen und wissenschaftliches Arbeiten Hand in Hand gehen können. Unter der Regierung Heinz Kühn wurde Johannes Rau als erster Minister für Wissenschaft und For-

³³ Dr. Dietmar Möhler ist Ministerialdirigent im Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen und dort Abteilungsleiter für Hochschulen und Planung/Hochschulmedizin. Der Text umfasst das Redemanuskript des Vortrages. Es gilt das gesprochene Wort.

schung berufen. Alle Amtsnachfolgerinnen und -nachfolger haben sich Qualifikation und dem Arbeitsmarkt in Nordrhein-Westfalen praxisnah ausgebildete Absolventen in ihre Tradition gestellt: mehr Studierenden eine gute akademische Fachkräfte zur Verfügung zu stellen. Als das Wissenschaftsressort 1971 voll arbeitsfähig war, wurden zum 1. August desselben Jahres aus rund 100 öffentlichen und privaten Ingenieurschulen und höheren Fachschulen die ersten Fachhochschulen im Land Nordrhein-Westfalen. Zunächst entstanden 15 Fachhochschulen mit eigenständigem Bildungsauftrag: Junge Menschen sollten eine Berufsqualifizierung auf wissenschaftlichem Niveau erhalten. Von besonderer Bedeutung waren dabei der Anwendungsbezug und die Praxisorientierung, mit der sich die Fachhochschulen schon damals positiv von den Universitäten abhoben. Auch die guten Betreuungsrelationen zeichnen die Fachhochschulen bis heute aus. Daneben wurden an den Fachhochschulen neue Studienformen wie das Verbundstudium als berufs begleitendes Angebot mit Präsenz- und Fernlehrelementen oder auch das duale Studium als Kombination von Berufsausbildung und Studium eingeführt. Durch ihre anwendungsorientierte und praxisnahe Forschung haben sie sich zu unentbehrlichen Partnern für insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt, was auch an der wachsenden Drittmittelinwerbung deutlich wird. Einige Zahlen verdeutlichen eine rasante Entwicklung: 1971/72 hatten die Fachhochschulen in NRW 40.000 Studierende, mittlerweile sind es über 100.000 mehr. Das wissenschaftliche Personal hat sich seitdem sogar mehr als vervierfacht.

III. Aktuelle Herausforderungen: Bildungsexpansion, Fachkräftemangel, demographische Entwicklung

Die rasante Entwicklung der Studierendenzahlen in den letzten Jahren zeigt, dass das Konzept der Bildungsexpansion weiterhin hochaktuell ist. Gleichzeitig gibt es neuere Entwicklungen wie den sich abzeichnenden Fachkräftemangel und die demographische Entwicklung in Deutschland mit einer zunehmend alternden sowie einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung. Wie der Wissenschaftsrat hervorgehoben hat, benötigt unsere wissens- und technologieintensive Gesellschaft in zunehmender Zahl Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit sehr guter und breit fundierter Qualifikation, die wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden in ihrer beruflichen Praxis anwenden können.

So haben im aktuellen Wintersemester rund 106.000 Menschen in NRW ein Studium begonnen, ein Jahr zuvor waren es sogar 111.000 Erstsemester, insgesamt studieren in NRW über 720.000 Menschen, bundesweit fast 2,7 Millionen. Die Studienberechtigtenquote betrug 2013 in NRW über 87 %, die Studienanfängerquote lag bei 64 %.

Diese Zahlen machen deutlich, dass eine weiter wachsende und zunehmend heterogene Generation Studierender in die Hochschulen strebt. Daraus erwachsen nicht nur Herausforderungen für die Hochschulen, sondern auch eine besondere Verantwortung für die Wissenschaftspolitik.

Für die nordrhein-westfälische Landesregierung war daher bereits im Jahr 2011 anlässlich des vierzigjährigen Jubiläums der Fachhochschulen in NRW deutlich, dass insbesondere die Fachhochschulen gestärkt werden müssen, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Lassen Sie mich unser Modell der Fachhochschule der Zukunft präzisieren. Es geht uns nicht darum, die Fachhochschulen nunmehr zu "B-Universitäten" zu machen. Die beiden Hoch-

schulformen vertreten getrennte Profile und haben jeweils ihre eigenen Vorteile und Stärken. Wir möchten die Fachhochschulen perspektivisch ausbauen und ihre "Stärken stärken". Denn aus Sicht des Landes sind die Fachhochschulen in besonderer Weise geeignet, jungen Menschen den Weg in eine akademische Laufbahn zu ebneten. Sie lehren und forschen praxisnah in den Regionen und wirken mit ihren berufsfeldorientierten und arbeitsmarktrelevanten Studienangeboten dem Fachkräftemangel entgegen. Ihre Studienerfolgsquoten liegen zudem deutlich über denen der Universitäten. Diese offensichtlichen Vorzüge kann man nicht aufgeben, man muss sie ausbauen.

IV. Zur Umsetzung in NRW

Das noch junge Hochschulzukunftsgesetz NRW sieht nunmehr eine Landeshochschulentwicklungsplanung durch das Land vor. Die Hochschulen sind von Beginn an in Form einer Begleitgruppe in den Planungsprozess intensiv eingebunden. Von Interesse für die Fachhochschulen ist dabei vor allem der Planungsgrundsatz Nr. 2 des künftigen Landeshochschulentwicklungsplans. Danach sollen die Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen gestärkt werden. Ziel ist es, nach Auslaufen des Hochschulpakts ein Verhältnis von 40 zu 60 bei der Aufteilung der Aufnahmekapazitäten zwischen Fachhochschulen und Universitäten in Nordrhein-Westfalen zu erreichen.

Die Landesregierung hat bereits mit dem FH-Ausbau begonnen. So werden den Fachhochschulen im Wege der Verstetigung der Hochschulpaktmittel im Fachhochschulbereich (ohne Fachhochschulneugründungen) ab dem Haushaltsjahr 2014 stufenweise 140 zusätzliche W2-Stellen zur Verfügung gestellt (dies entspricht 35 Mio. €). Damit ist ein Anfang in die richtige Richtung gemacht. Klar ist auch, dass wir auf diesem Weg weitergehen müssen, um die vorgenannten Ziele zu erreichen. Ein weiterer Ausbau der Fachhochschulen dürfte auch eine beachtliche Ausweitung ihres Fächerspektrums sinnvoll erscheinen lassen. Wir rechnen daher damit, dass der Expertenrat im Rahmen des LHEP dazu entsprechende Vorschläge erarbeitet.

Ein Anliegen zu Stärkung der Fachhochschulen ist es auch, die Durchlässigkeit zwischen Fachhochschulen und Universitäten zu steigern und vor allem den besonders qualifizierten FH-Absolventinnen und -Absolventen die Möglichkeit zur Promotion zu eröffnen. Dies hilft den Fachhochschulen auch, den eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs zu sichern. Auch diesen Themen wird sich der LHEP-Expertenrat annehmen. Anders als in anderen Bundesländern ist in NRW ein originäres Promotionsrecht für die Fachhochschulen aber nicht geplant. Wir glauben, dass wir das gleiche Ziel auch auf anderen, innovativen Wegen erreichen können.

Zum einen ist die unterschiedliche Behandlung von Bewerberinnen und Bewerbern mit dem Abschluss eines Fachhochschulstudiums einerseits und mit dem Abschluss eines Universitätsstudiums andererseits beim Zugang zum Promotionsstudium in NRW bereits gesetzlich unter sagt.

Zum anderen verpflichtet das Hochschulzukunftsgesetz NRW die Fachhochschulen erstmals zur Gründung eines "Graduierteninstituts für angewandte Forschung" als gemeinsame wissenschaftliche Einrichtung. Seine Aufgaben sind die Unterstützung von kooperativen Promotionsstudien sowie die Beratung der Hochschulen - sowohl der Fachhochschulen als auch der Universitäten - und der Doktoranden. Die Universitäten sind zur Zusammenarbeit mit diesem

Graduierteninstitut verpflichtet. Das Institut ist gegenüber dem MIWF berichtspflichtig und drei Jahre nach seiner Gründung ist eine Evaluation vorgesehen. Über die künftige Gestalt und Arbeitsweise des Graduierteninstituts wird derzeit gemeinsam mit den Hochschulen beraten. Für die Betreuung der Promotionen sollen selbstverständlich die Standards des Wissenschaftsrates und der DFG maßgeblich sein. Wir gehen davon aus, dass über diese neue gemeinsame Forschungsplattform die Zahl der Promotionen von FH-Absolventinnen und -Absolventen erfolgreich gesteigert werden kann.

V. Fortsetzung der erfolgreichen Förderung der FH-Forschung

Nordrhein-Westfalen setzt auch seine langjährige Tradition der Förderung angewandter Forschung an den Fachhochschulen des Landes mit verschiedenen Programmen fort. Aktuell läuft die neue Ausschreibungsrunde für das Programm FH STRUKTUR. FH STRUKTUR ist darauf ausgerichtet, der Forschung an Fachhochschulen Impulse zur Identifizierung neuer Forschungsansätze zu geben. In Forschungsschwerpunkten sollen Professorinnen und Professoren disziplinen- und fachbereichsübergreifend besonders zukunftsrelevante Fragestellungen angehen, die einen Beitrag zur Lösung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen liefern. In den vorangegangenen zwei Ausschreibungsrunden wurden insgesamt 36 Forschungsschwerpunkte mit jeweils bis zu 240.000 Euro gefördert.

Weitere Programme sind FH Basis und NRW.Forschungskooperationen Uni & FH.

Mit FH BASIS können Fachhochschulen Geräte bis zu 75.000 Euro für die Forschung beschaffen. Neuberufene Professorinnen und Professoren sollen mit dem Programm eine Anschubfinanzierung erhalten, um leichter Drittmittel einwerben zu können. Die nächste Ausschreibungsrunde erfolgt in Kürze.

Ziel des Förderwettbewerbs NRW.Forschungskooperationen Uni & FH ist es, durch die Kooperation von Universitäten und Fachhochschulen das hochschultypenübergreifende Forschungspotenzial des Landes zu nutzen. Dabei werden gemeinsame Forschungsverbünde gefördert, die an vorhandene Forschungsstärken anknüpfen. Sie bieten besonders geeigneten Absolventinnen und Absolventen die Möglichkeit zur Promotion und eröffnen Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen die Chance auf eine akademische Karriere. Im Rahmen des Förderwettbewerbs NRW.Forschungskooperationen Uni & FH haben sich sechs Projektteams aus NRW erfolgreich behauptet, darunter die Universitäten Aachen, Bielefeld, Bochum, Duisburg-Essen und die Fachhochschulen (in staatlicher Trägerschaft) Aachen, Bielefeld, Bochum, Köln, Düsseldorf und Münster. Für die Umsetzung stellt das Land im Zeitraum 2013 bis 2015 rund neun Millionen Euro bereit. Insgesamt reichten 24 Hochschulen – alle staatlichen Fachhochschulen sowie elf der 14 Universitäten – Anträge für die Forschungskooperationen zwischen Fachhochschulen und Universitäten in NRW ein.

Bei der Einrichtung von Masterstudiengängen sollten die Fachhochschulen verstärkt auf einen intensiven Berufsfeld- und Anwendungsbezug achten und sich der Ausbildung des Führungskräftenachwuchses außerhalb der Wissenschaft widmen.

Bei der Rekrutierung von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen gilt es, die Praxiserfahrungen als große Stärke der Fachhochschulen zu bewahren. Zugleich muss es zukünftig das Ziel sein, verstärkt auch eigene Absolventinnen und Absolventen als Professorinnen und Professoren rekrutieren zu können, da z.B. bestimmte Fachgebiete nur an Fachhoch-

schulen vertreten sind und daher Promovierte etwa in den Gesundheitswissenschaften oder der Sozialen Arbeit derzeit nur aus universitären Bezugsfächern stammen können.

VI. Fazit

Ich fasse unser Bild zur Rolle der Fachhochschulen noch einmal wie folgt zusammen:

Die hochschulrechtliche Typendifferenzierung zwischen Universitäten und Fachhochschulen ist funktional und soll daher bestehen bleiben. Die Lehre sollte daher für die Fachhochschulen die wichtigste Aufgabe bleiben. Die Gründung von Kooperationsplattformen für gemeinsame Forschungsvorhaben, kooperative Studien und Doktorandenbetreuung soll die Zusammenarbeit von Universitäten und Fachhochschulen verbessern. Die Fachhochschulen in NRW sollen weiter gestärkt und ausgebaut werden. Denn sie sind aufgrund ihres Profils hervorragend geeignet, den Herausforderungen einer immer heterogeneren Studierendenschaft, des Fachkräftemangels und der demographischen Entwicklung zu begegnen.

VII. Dank und Schluss

Anrede,

ich bedanke mich noch einmal für die Einladung und wünsche Ihnen noch eine interessante weitere Diskussion!

Vielen Dank!

THOMAS STELZER-ROTHE³⁴

3. DIE LEHRE AN FACHHOCHSCHULEN UND DIE FACHHOCHSCHULE 4.0

- I. EINLEITUNG
- II. WELCHE MARKANTEN TRENDS KÖNNEN AKTUELL IM LEHRPROZESS BEOBACHTET WERDEN?
- III. WELCHE WIRKUNGEN ERGEBEN SICH IM SYSTEM?
- IV. WELCHE LÖSUNGSANSÄTZE GIBT ES FÜR DIE BESCHRIEBENEN PROBLEME?
- V. FAZIT: LEHRE 4.0 HEIßT, STUDIERENDE FÖRDERN UND FORDERN UND DAS PRINZIP KOOPERATION LEBEN!

3. DIE LEHRE AN FACHHOCHSCHULEN UND DIE FACHHOCHSCHULE

I. Einleitung

In einem Seminar, das sich mit der Schulung von Berufungskommissionen befasst, wird vom Vortragenden regelmäßig die Frage gestellt, was eigentlich gute Lehre ist und wie diese in Zukunft aussehen könnte. Als Konsequenz daraus ergeben sich unter anderem die Anforderungen, die an Professorinnen und Professoren aktuell und in Zukunft zu stellen sind.

Als Beispiel, um das Problem zu veranschaulichen, wird häufig ein Fall beschrieben, der sich in der Praxis abgespielt hat. Ein Professor, der im Fachbereich Soziale Arbeit das Fach Ethik unterrichtet, hat im Rahmen seines Deputats die Vorlesung Einführung in die Ethik zu unterrichten. Da er selbst im Fach Ethik habilitiert wurde, freut er sich besonders auf diese Veranstaltung.

In seiner Vorlesung beschränkt er sich darauf, die Inhalte mit Hilfe eines Manuskriptes vorzulesen. In der ersten Veranstaltung findet sich der gesamte Jahrgang des Studiengangs ein, da es sich um ein Pflichtfach handelt. So sitzen in der ersten Woche zunächst 75 Studierende bei ihm.

Die Frage, die im Berufungsseminar gestellt wird, lautet dann regelmäßig, wie viele Studierende wohl in der zweiten, dritten und vierten Woche an der Vorlesung teilnehmen. Irgendwie ist mittlerweile an den Hochschulen die Vorstellung verbreitet, dass Vorlesungen langweilig sind und lerntheoretisch hochproblematisch. Entsprechend wird die Prognose abgegeben, dass

³⁴ Prof. Dr. Thomas Stelzer-Rothe ist Inhaber einer Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, FH SWF, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Abt. Hagen, Präsident des hlbNRW, Mentor in der Hochschuldidaktischen Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen und Autor einer Vielzahl von Veröffentlichungen aus dem Bereich Personalmanagement, Kommunikation und Führung.

sich nach der vierten Woche so gut wie niemand mehr im Hörsaal befindet – außer dem Professor.

Die interessante und natürlich didaktisch gewünschte Situation ist nun aber die, dass sich im realen Fall der Hörsaal kontinuierlich füllte und am Ende deutlich mehr Studierende im Hörsaal saßen als am Anfang. Wie kann das sein, wo doch Vorlesungen aus der Mode gekommen und langweilig sind?

Das kann daran liegen, dass Vorlesungen sehr anschaulich und abwechslungsreich gestaltet sein können. Unter anderem können Beispiele die Inhalte eines Sachverhaltes so verdeutlichen, dass das Lernen leicht fällt. Es kann sein, dass der Vortragende hochengagiert und leidenschaftlich für sein Thema einsteht und begeistert und begeisternd ist.

Der Effekt könnte sein, dass die Studierenden sich mit den Inhalten der Vorlesung nicht nur in der Veranstaltung auseinandersetzen, sondern vor allem auch danach und sich engagiert alleine oder mit anderen zusammen um die Inhalte der Veranstaltung kümmern. Dann kämen langfristige und nachhaltige Lernprozesse in Gang, die weit über das Auswendiglernen der mittlerweile so beliebten Checklisten hinausgehen können und intrinsische Motivation fördern.

Nimmt man den Auftrag einer Hochschule ernst, liegt dann das Ziel eines Studiums ganz sicher nicht in Rezepten, sondern in der eigenständigen Urteilsbildung, in der Aneignung tradierten Wissens, in der Offenheit für Neues und in der Geltungsüberprüfung des noch Selbstverständlichsten und Vertrautesten mit zuverlässigen Methoden³⁵. Über diesen Weg bildet sich allmählich ein Forscherhabitus heraus, der sicher auch an Fachhochschulen das Ergebnis eines Masterstudiums sein wird und für die Wissenschaft unerlässlich ist.

Das Beispiel wurde deshalb hier gewählt, weil ein vereinfachender und oberflächlicher Blick auf Lernprozesse wenig hilfreich ist. Weder die Vorlesung ist per se gut oder schlecht, noch die mit Medien- und Methodenwechseln versehene, lebensnahe, problemorientierte, fachlich einwandfreie und durchstrukturierte Veranstaltung. Lehre ist vor allem dann erfolgreich, wenn Lernen erzeugt wird und ein auf Dauer als positiv empfundenen Geschehen entsteht, das methodische Kompetenzen beinhaltet und zum Weiterlernen animiert. Das kann auf die eine oder andere Art erzielt werden. Wichtig ist unter anderem, Rahmenbedingungen aufzuzeigen, in denen es Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen gelingen könnte, gute Lehre zu gestalten, das heißt langfristige Lernbereitschaft und -fähigkeit zu fördern. Dabei spielt übrigens eine geglückte Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden nach den neueren Erkenntnissen der Hirnforschung eine entscheidende Rolle. Die zentralen Belohnungssysteme des Gehirns reagieren mit der Ausschüttung von Glückshormonen auf geglückte Kooperation und fördern die Lernbereitschaft.³⁶

Das bedeutet nicht, Studierende in Watte zu packen, sondern sie zu fordern und zu fördern, Positives zu sehen und zu verstärken und Konflikte produktiv und respektvoll zu bewältigen. Dabei ist wichtig, dass Professorinnen und Professoren ein hohes Maß an persönlicher Kom-

³⁵ Vgl. dazu Liebermann, S. 2015, S. 194

³⁶ Vgl. Bauer, J. 2010

petenz im Umgang mit anderen Menschen aufweisen müssen, wenn sie in Lernprozessen erfolgreich sein und bleiben wollen.

Hier soll der Gedanke betont werden, dass Checklisten zur erfolgreichen Lehre und zu dem, was Lehre der Fachhochschule 4.0 sein soll und/oder sein wird, unmöglich sind. Das hindert allerdings nicht daran, die Gedanken zur Fachhochschule der Zukunft oder der FH 4.0 zu entwerfen und an der Fragestellung zu arbeiten, statt die Dinge lediglich über sich ergehen zu lassen.

Von den vielen möglichen Ansätzen, Lehre unter dem Blickwinkel Fachhochschule 4.0 in den Blick zu nehmen, werden hier folgende thematisiert:

- Welche markanten Trends können wir aktuell im Lehrprozess beobachten?
- Was ist daran besonders problematisch?
- Welche Lösungsansätze gibt es für die beschriebenen Probleme?
- Was heißt das alles für die Fachhochschule 4.0?

Die Quelle für die Befunde zur Lehre, die hier genannt werden, entstammen zum einen den Beobachtungen des Autors in der eigenen Lehre und der Beobachtung bei sogenannten Lehrbegleitenden Beratungen von Professorinnen und Professoren im Rahmen von hochschuldidaktischen Entwicklungsmaßnahmen. Vor allem die Aussagen, die der Autor in hochschuldidaktischen Seminaren mit mehreren hundert Professorinnen in mehr als einem Jahrzehnt aufnehmen konnte, sowie die gesicherten Forschungsergebnissen der Hirnforschung der letzten Jahre bilden die Grundlage der Ausführungen.

II. Welche markanten Trends können aktuell im Lehrprozess beobachtet werden?

Trend 1: Lehre bereitet vielen Professorinnen und Professoren viel Freude!

Fragt man Lehrende, was sie in der Lehre beobachten, wird durchaus Positives berichtet. Die Freude an der Lehre, die dadurch entstehen kann, dass jungen Menschen Neues und Wichtiges vermittelt wird, ist eine häufige Antwort. Das Spüren eigener positiver Lernerfahrungen und/oder Berichte über angeregte und anregende Diskussionen mit beeindruckenden Ergebnissen, sind keine seltenen Antworten. So wird Resonanz und Selbstwirksamkeit eine zentrale Kategorie im System der Hochschule. Dies macht den Beruf des Hochschullehrers für viele auch nach vielen Jahren noch hochattraktiv und es kann lange dauern, bis diese Quelle für Leistungen versiegt, weil permanente Demotivation erlebt wurde. Aus diesem Umstand, aus der Freude an der Forschung und aus der Freiheit im Handeln im beruflichen Umfeld resultiert die Grundmotivation für den Beruf des Professors oder der Professorin. Dies zu missachten oder Rahmenbedingungen zu schaffen, die das nicht angemessen würdigen, ist im Gesamtgeschehen der Fachhochschule sicher eine Anleitung zum Unglücklichsein.

Trend 2: Mangelnde Lernvoraussetzungen der Studierenden erschweren die Lehre zum Teil erheblich!

Fragt man danach, was das Professorenleben so schwer in der Lehre macht, steht der grundsätzlichen Freude am Beruf (an der Berufung) gegenüber, dass die Studierenden zu einem

nicht unbeträchtlichen Teil offensichtlich nicht über die Lernvoraussetzungen verfügen, die gewünscht sind, um das Studium erfolgreich zu bewältigen. Das betrifft in besonderem Maß das Fach Mathematik in den Ingenieurwissenschaften, in den Naturwissenschaften und in der Informatik. In den Sozialwissenschaften sind dies vor allem die Fähigkeiten, sich adäquat und differenziert schriftlich und mündlich zu äußern.

Trend 3: Es gibt mehr Großveranstaltungen in den ersten Semestern!

Als problematisch erweist sich für viele auch die Tendenz zu immer größeren Veranstaltungen in den ersten Semestern. So ergeben sich gerade zu Beginn des Studiums massive Probleme, weil individuelle Förderung schwierig wird. Dem stehen zum Teil recht kleine Lehrveranstaltungen gegenüber, die in den höheren Semestern stattfinden und allen Beteiligten Freude bereiten. Die vielgerühmten Eliteuniversitäten im angloamerikanischen Raum sind unter anderem deshalb so erfolgreich, weil sie kleine Lerngruppen organisieren können. Auf einen Professor/eine Professorin kommen so Veranstaltungen mit weniger als zehn Studierenden zustande.

Die Großveranstaltung wird heute nicht nur deshalb problematisch, weil der einzelne Student Gefahr läuft, in der Masse unterzugehen, sondern auch, weil ein Phänomen das Lernen stört, das nicht nur vereinzelt, sondern massiv beobachtet werden kann. Es geht um eine Lernatmosphäre, bei der eine Vielzahl von Geräuschen (Gespräche, Laptop, Smartphone) das Lernen des einzelnen Studierenden behindert, weil sie die Aufmerksamkeit reduzieren. Um die verheerende Wirkung dieses Umstands zu belegen, muss man nicht die Erkenntnisse der neueren Hirnforschung in den Blick nehmen.³⁷ Es reichen die eigenen Erfahrungen, die wir machen können, wenn wir uns konzentrieren wollen. Die Vorstellung, dass bei einem permanenten merklichen Geräuschpegel einer kleineren Bahnhofshalle nachhaltiges Lernen stattfindet, ist naiv oder absurd. Die Fachhochschule 4.0 ist sehr gut beraten, sich über die Organisation der Lehrveranstaltungen Gedanken zu machen. Die alleinige Lösung des Problems dürfte nicht die Verlagerung in die Fernlehre, E-Learning oder generell gesagt in Blended-Learning Konzepte sein, da sie den so wichtigen persönlichen Kontakt, die geglückte persönliche Beziehung, zwischen den Beteiligten nur unvollkommen repräsentiert. Die Effekte des in wertschätzenden, anerkennenden und an individuellen Herausforderungen konzipierten Lernprozessen lassen sich hier nicht ausführlich darstellen. Sie sind jedoch angesichts der Erkenntnisse zum Motivationsverhalten von Menschen durch erlebte und geglückte Kooperation, Resonanz und Selbstwirksamkeit nicht hoch genug zu bewerten.³⁸

Am Rande bemerkt ist Blended-Learning durchaus verlockend, weil es je nach Ausgestaltung Kosten zu reduzieren scheint. Bei genauerer Betrachtung und entsprechenden methodisch-didaktischen Qualitätsmerkmalen ist sie jedoch keineswegs unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten die einfache Lösung der Lehrprobleme. Anspruchsvolle und durch e-Learning

³⁷ Vgl. dazu u.a. Spitzer, M. 2007, S. 141ff.

³⁸ Vgl. dazu insgesamt Bauer, J. 2014. Seine Ausführungen, die auf umfassenden Forschungen zu hirnbio-logischen Prozessen basieren, sind jedenfalls nicht mit einem Handschlag vom Tisch zu wischen. Wenn gerade die geglückte Kooperation von Menschen ein zentrales Element des Motivationsverhaltens darstellt, brauchen wir auch an Hochschulen Lernprozesse mit unmittelbaren persönlichen Kontakten, die vor allem Positives sehen und verstärken und den Erfolg von Kooperation erlebbar machen. Sozialdarwinismus ist jedenfalls nicht nur nach diesen Erkenntnissen ein Phänomen, das nicht wirklich der Natur des Menschen entspricht, sondern zutiefst unmenschlich.

unterstützte Systeme installierte Lernplattformen bedürfen einer intensiven Betreuung und Aktualisierung.

Insgesamt ist eine hohe Präferenz der Professorinnen und Professoren für die Lehre zu beobachten. Wer als Lehrender/Lehrende an die Fachhochschule geht, hat in den meisten Fällen großes Interesse an der Lehre. Das ist insofern bemerkenswert, da andererseits die Wertschätzung auf der Leitungsebene der Hochschulen häufig in Richtung Forschung oder zunehmend Drittmittelinwerbung geht und Lehrende für ein Engagement in der Lehre kaum positive Rückmeldungen erhalten.

Dem steht das Bemühen gegenüber, Lehre durch Blended-Learning (also die Kombination verschiedenster Lehr- und Lernformen) zu unterstützen. E-Learning-Plattformen sprießen wie Pilze aus dem Boden, um Präsenzveranstaltungen zu unterstützen. Projektorientiertes Arbeiten mit starkem Bezug zu Unternehmen ist nach wie vor und sogar verstärkt Bestandteile der Lehre und von vielen Beteiligten geschätzt. Letzteres ist eine hervorragende Gelegenheit, die oben erwähnte Resonanz und Selbstwirksamkeit im Kontext gelungener Beziehungen zu erleben. Am Rande bemerkt ist bei Lernprozessen, die den persönlichen Kontakt nicht oder kaum ermöglichen, zumindest Vorsicht geboten. Hier wird die positive Wirkung eines in der Gruppe erlebten erfolgreichen Lernens als soziales und mit Emotion angereichertes und für den Lernerfolg überaus wichtiges Geschehens tendenziell vernachlässigt. Vorsicht ist also geboten, wenn neue Medien eingesetzt werden sollen.

Trend 4: Module im Studium sind wenig vernetzt und das Gelernte nicht nachhaltig!

Der Bologna-Prozess war für die Fachhochschulen, differenziert betrachtet, mit Positivem und Problematischem behaftet. Dass die Fachhochschulen das erste Mal in der Geschichte des Hochschulwesens in Deutschland mit dem Master einen gleichwertigen Abschluss erhielten und im Grunde mit dem Bachelor- und Mastersystem die formelle Stufung der Wertigkeit im deutschen Hochschulwesen vorbei ist, ist zu begrüßen. Es ist nicht einzusehen, warum eine auf Anwendungsbezug fokussierte Lehre weniger wertvoll sein soll als eine eher auf Theorien ausgerichtete. Zumal klar sein müsste, dass Lehre, wenn es Hochschullehre sein soll, immer auch theoretisch fundiert sein muss. So muss Lehre auch im Anwendungsbezug theoretische Bezüge verdeutlichen und verständlich machen.

Der problematische Trend im System ist die Gefahr der nebeneinanderstehenden und nicht ausreichend vernetzten und nachhaltigen Module. Die mit einer Vielzahl von Prüfungen versehenen Studiengänge führen in der Praxis zu einer Mentalität, die gelegentlich mit einem Oberkellnergedächtnis verglichen wird. Das einzelne Modul wird ordnungsgemäß absolviert, die entsprechenden Inhalte sind allerdings schnell vergessen (nicht mehr verfügbar). Es fehlt, so wird in der Praxis berichtet, die Stabilität des Gelernten.

Trend 5: Studierende haben ein anderes Lernverhalten als früher – das Phänomen des Studiosi Zappiens!

Ein Phänomen, das sich nicht auf die Leistungsfähigkeit beziehungsweise Lernvoraussetzungen bezieht, sondern auf das Lernverhalten, hängt mit den Fähigkeiten der Studierenden zusammen, mit modernen Medien umzugehen. So sinnvoll wie der versierte Umgang mit

Smartphone und Tablett sein kann, so sehr wird die Fähigkeit der Studierenden verändert, sich dauerhaft auf bestimmte Situationen zu konzentrieren.

Das Phänomen gipfelt in der Bezeichnung der Angehörigen der jungen Generation als „Homo Zappiens“³⁹, hinter dem sich die Schwierigkeit verbirgt, dass sich die Studierenden kaum noch für einen längeren Zeitraum konzentrieren können und praktisch ständig Abwechslung brauchen. Genau dieses Verhalten ist allerdings für die Durchdringung des einen oder anderen komplexen Sachverhaltes überaus wichtig und zum Beispiel für das vertiefte Verstehen etwa mathematischer Zusammenhänge unumgänglich. An Hochschulen müsste man sie jeweils als „Studiosus Zappiens“ bezeichnen.

Sich darum als Lehrender nicht zu kümmern, ist ein sicherer Faktor für die Produktion von Misserfolgen im Lernprozess. Ohne der Lösung vorzugreifen, ist es sicher nicht die alleinige Aufgabe des Lehrenden, für Abhilfe zu sorgen. Die Verantwortung für eine sinnvolle Lernumgebung liegt sowohl bei den Studierenden als auch beim Lehrenden. Das belegt, dass Hochschulen immer auch eine Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden darstellen und einseitige Aktionen kaum erfolgreich sein werden.

Neben dem veränderten Verhalten im Lerngeschehen ist es darüber hinaus die veränderte Art und Weise, sich Informationen zu beschaffen. Nicht das Lesen von Büchern dominiert, sondern die Beschaffung von Daten auf sehr unterschiedlichen Wegen (Facebook, Wikipedia), was zu einer besonderen Sorgfalt bei der Auswertung der Informationen veranlassen müsste.

So sehr die Zusammenführung von Informationen, die aus dem sinnvollen Gebrauch der Quellen und (persönlichen) Vernetzungen resultieren kann, zu begrüßen ist, so vielfältig sind die Fehlerquellen, die sich aus dem Verfahren ergeben können und in der Lehrrealität massiv beobachtbar sind. Bei mangelnder individueller Betreuung und Rückmeldung sind so Qualitätsprobleme vorprogrammiert.

III. Welche Wirkungen ergeben sich im System?

Wirkung 1: Studienabbruch bedeutet Misserfolg für junge Menschen!

Die hier beschriebenen Schwierigkeiten führen letztlich zu steigenden Abbrecherzahlen. Darüber hinaus nimmt die Belastung der Professorinnen und Professoren zu, da neben der Lehre mit unvermindertem Lehrdeputat von 18 SWS, das anstrengender geworden ist und darüber hinaus die Forschung an Fachhochschulen in den letzten Jahren kontinuierlich ausgebaut wurde, was grundsätzlich zu begrüßen ist. Nicht zuletzt dadurch sinken die Bereitschaft und die Kraft, sich in der überaus wichtigen Gremienarbeit der Hochschulen zu engagieren.

Da gleichzeitig die Notwendigkeit zur Forschung und zur Einwerbung von privaten Drittmitteln an den Fachhochschulen bei nicht ausreichender Finanzierung der Grundlasten der Hochschulen steigt, wird der Kern erfolgreicher Fachhochschularbeit in der Lehre geschwächt.

Die Wirkung der hohen Abbrecherquoten ist nicht nur deshalb problematisch, weil gegebenenfalls knappe öffentliche Mittel verschwendet wurden. Mindestens genauso verheerend ist,

³⁹ Vgl. dazu Veen, W. 2006

dass junge Menschen ein nicht unbedeutendes Misserfolgserlebnis erfahren. Man könnte nun einfach darauf hinweisen, dass Misserfolg zum Leben dazu gehört und die Fähigkeit gestärkt werden muss, mit Misserfolgen umzugehen. Würde man an Hochschulen hier ansetzen, wäre das Problem sicher abgeschwächt. Flächendeckend ist dies jedoch nicht der Fall.

Außerdem ist ein Gedanke im Geschehen wichtig. Zumindest öffentlich-rechtliche Hochschulen haben den Auftrag, gemeinwohlorientiert zu wirken. Damit verbunden ist die Pflicht (!), sich darum zu kümmern, dass diejenigen, die eine Chance haben, erfolgreich zu werden, in ausreichendem Maße Angebote zur Entwicklung erhalten und Defizite ausgleichen können. Das ist kein Plädoyer für unendliche Bemühungen, jedem Studierenden einen Abschluss zu ermöglichen. Das geht schon auf Grund der knappen Ressourcen nicht. Bevor jedoch ein Studienabbruch endgültig zum Ausscheiden aus der Hochschule zwingt, sollten faire und auf der Mitverantwortung der Studierenden basierende Bemühungen erfolgt sein. Hier besteht möglicherweise ein gewisser Nachholbedarf im gesamten Hochschulbereich.

Wirkung 2: Die Belastungen für die Professorinnen und Professoren steigen spürbar und haben Konflikte zur Folge!

Viele Kolleginnen und Kollegen klagen über die massiven Belastungen, die sich aus der hohen Zahl der Studierenden in den Veranstaltungen und bei der Korrektur ergeben. Das Konzept der Fachhochschule als Ort, an dem Lehre besonders individuell und erfolgreich erlebt wird, ist deshalb strukturell gefährdet.

Methodisch-didaktisch sind Großveranstaltungen schwierig. Sie können sogar überfordern und in Folge die Motivation massiv beeinträchtigen. Bei gleichzeitig fehlender Anerkennung der Lehrleistungen entsteht so ein Gemisch, das sich nicht als Erfolgsfaktor der Fachhochschulen 4.0 erweist. Der in den letzten Jahren zu beobachtende Rückgang der Zufriedenheit von Professorinnen und Professoren wird so zum Teil erklärbar.⁴⁰ Bei diesen Rahmenbedingungen besteht Handlungsbedarf, wenn der Auftrag der Fachhochschulen ernst genommen werden soll.

Gerade im Bereich der Lehrbelastungen lassen sich in der Praxis Ungleichgewichte beobachten, die nicht nur zum Burn-Out bei den betroffenen Kolleginnen und Kollegen führen, sondern auch massive offene und verdeckte Konflikte erzeugen. Diese wirken sich dann erfahrungsgemäß auf das Gesamtsystem aus und verursachen zum Teil lang andauernde Störungen und Verbitterungen, die für die gesamte Leistungsfähigkeit der Hochschulen Bedeutung haben.

IV. Welche Lösungsansätze gibt es für die beschriebenen Probleme?

Für die beschriebenen Probleme und daraus resultierende Wirkungen gibt es eine Vielzahl von Lösungsansätzen. Im Folgenden werden einige Vorschläge beschrieben, die systemisch gesehen einen Unterschied machen sollen, der einen Unterschied macht. Das heißt, vorhandene und immer wiederkehrende nicht gewünschte Muster sollten sich so verändern, dass gewünschte Ziele erreicht werden. Ziele wären hier für die Lehre die folgenden:

⁴⁰ Vgl. dazu die Veröffentlichungen von Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. im Literaturverzeichnis

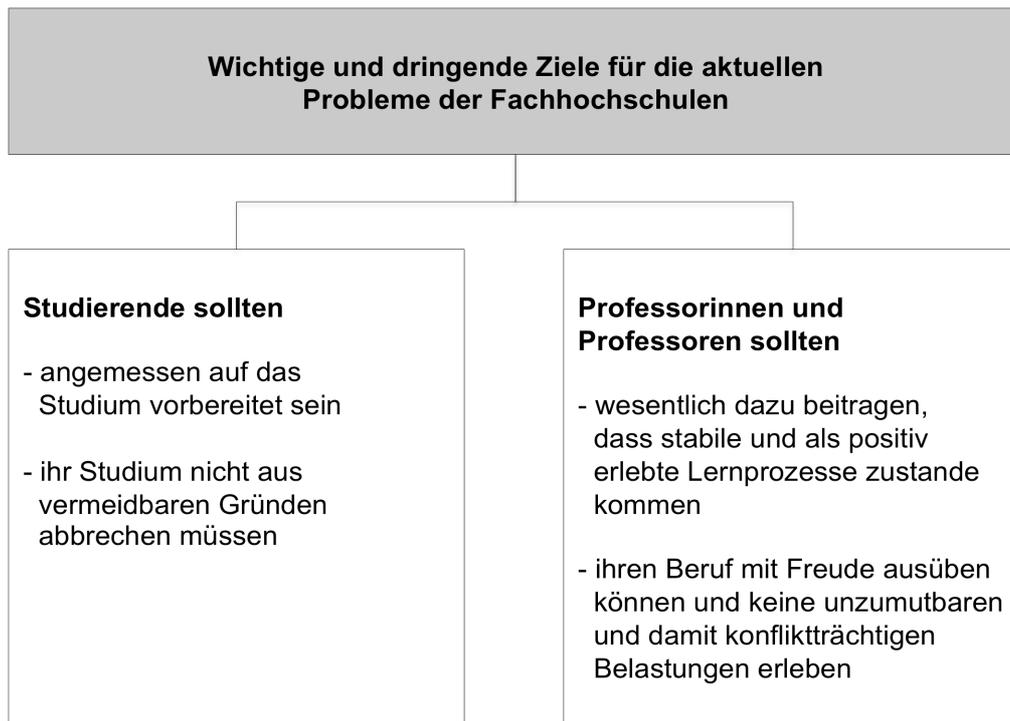


Abb. 21: Ziele für die aktuellen Probleme von Fachhochschulen

Lösungsangebot 1: Beratung von Anfang an anbieten!

Wenn die Lernvoraussetzungen nicht stimmen, ist ein noch so engagiertes Bemühen ohne weitere Maßnahmen wenig erfolgreich. Fachhochschulen, die sich eine qualitativ hochwertige Lehre auf die Fahnen schreiben, brauchen Beratungskompetenz am Anfang des Studiums und (!) im Laufe des Studiums.

Ziel ist nicht die Utopie eines konfliktfreien „Rundum-sorglos-Paketes“, sondern eine Bestandsaufnahme der Kompetenzen und ein wirkungsvolles und reflektiertes Ausgleichen von Defiziten, das die Chancen für ein erfolgreiches Studieren massiv erhöht. Der Hinweis darauf, dass Schulen im Vorfeld versagt haben, ist möglicherweise richtig, führt aber nicht weiter. Wer jungen Menschen eine Chance geben will, braucht keine Schuldzuweisungen (schon gar nicht in Form von undifferenzierten Lehrerschelten) sondern Lösungen für beobachtete Schwierigkeiten.

Lösungsangebot 2: Mehr Dauerstellen im Mittelbau!

Zur Unterstützung der Lehre ist ein weiterer Ausbau des Mittelbaus erforderlich. Wer die Stellen von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen im Vergleich mit anderen Hochschulen konkurrenzfähig gestalten will, muss dafür Sorge tragen, dass eine Delegation bei unterstützenden Tätigkeiten möglich ist. Hier ist nicht an den Ersatz von Professorinnen und Professoren gedacht, sondern an die Übernahme von vorbereitenden und nachbereitenden Tätigkeiten in der Lehre und an die Unterstützung bei Übungen.

Der Einsatz von Lehrkräften für besondere Aufgaben im Grundlastbereich der Lehre ist in diesem Zusammenhang ein Thema, das nicht unterschätzt werden sollte. Die Qualität von Fachhochschulen liegt gerade darin, dass die Kombination aus akademischer und beruflicher Kompetenz vorhanden ist. Die gesetzlichen Anforderungen an Professorinnen und Professoren sind im Gesetz nicht grundlos sehr hoch angesetzt. Lehrkräfte für besondere Aufgaben, die in Standardvorlesungen eingesetzt werden und nicht über die entsprechenden Qualitäten verfügen, sind deshalb hochproblematisch, ohne das an dieser Stelle weiter vertiefen zu können. Weisen sie die gleichen Kompetenzen auf wie Professorinnen und Professoren, sind sie im Grunde unterbezahlt und lediglich ein Sparmodell. Dies würde den Grundsätzen einer Organisation zuwiderlaufen, faire Bezahlung zu garantieren. Weisen sie die geforderte Qualität nicht auf, sollten sie keine professorale Lehre wahrnehmen.

Lösungsansatz 3: Spürbare Reduktion des Deputats zur Freisetzung von Kräften in Forschung und Selbstverwaltung umsetzen!

Das Deputat von 18 SWS ist angesichts der zusätzlichen Aufgaben im Fachhochschulbereich, die oben erwähnt wurden, zur Zeit ein Faktor, der zu nachhaltig negativen Effekten führt, zumal nicht wenige Kolleginnen und Kollegen mehr als 18 SWS lehren (müssen). Motivation und Substanz können verlorengehen. Eine spürbare Reduzierung des Deputats ist dringend erforderlich und überfällig.

Welche Spielräume dabei zur Verfügung stehen, ist kaum zu sagen, da öffentliche Mittel knapp geworden sind. Eine Reduzierung um lediglich zwei SWS scheint nicht ausreichend zu sein. Sogenannte Lehrprofessuren an Universitäten werden mit 12 SWS ausgeschrieben. Es wird von Seiten der Kolleginnen und Kollegen an den Universitäten vorgebracht, dass darüber hinausgehende Belastungen nicht sinnvoll seien, da die Lehre leiden würde. Dass bei Lehrprofessuren mit 12 SWS keine weiteren Forschungsaufgaben ausgewiesen werden, ist angesichts der Forschungs- und Entwicklungsaufgaben bei der Ausschreibung aktueller Professuren an Fachhochschulen sowie mit Blick auf die FH 4.0 ein bemerkenswertes Phänomen und Ausdruck einer gewaltigen Ungerechtigkeit im Hochschulsystem. Hier besteht in hohem Maße politischer Handlungsbedarf, wenn Politik ehrlich bleiben und wenigstens annähernd Chancengleichheit herstellen will, aber vor allem noch mehr Qualität ins System gebracht werden soll.

Wenn über neue Lehr- und Lernformen gesprochen wird, braucht es neue Ideen zur Verrechnung der daraus entstehenden Belastung. Die Betreuung von Übungen, die in der Lehrverpflichtungsordnung des Landes Nordrhein-Westfalen geregelt ist, zeigt erste Ansätze, wie dies zu bewältigen wäre, da hier die Möglichkeit besteht, von Mitarbeitern durchgeführte Betreuung auf das Deputat anzurechnen. Die Erstellung von Aufgaben in Lehrplattformen und die Betreuung der E-Learning-Instrumente muss ebenfalls fair geregelt werden, so dass einerseits das Engagement nicht erlahmt, diese Formen der Lehre zu verfeinern und andererseits Raum für Forschung oder andere Aufgaben offen zu lassen. Das ist keineswegs ein banaler Hinweis, da die Nebenwirkungen und Konsequenzen auf die Arbeitsbelastung durch die neuen Medien erheblich sein können.

Lösungsansatz 4: Faire Regeln vereinbaren und Intransparenz beseitigen, um Gerechtigkeit herzustellen!

In den Fachbereichen selbst braucht es Regeln bei der Belastung durch die Lehre die nachvollziehbar, transparent und gerecht sind, damit Ungleichgewichte mit all ihren Folgewirkungen möglichst unterbleiben. Die Konfliktpotenziale aus der ungerechten Verteilung der Lehrbelastung sind gewaltig.

Dies zeigen nicht zuletzt die im Rahmen der Mobbingberatung von Lehrenden zu Tage tretenden Auseinandersetzungen, die mitunter massive Verbitterung und sogar Burn-Out zur Folge haben. Hier ergibt sich eine Fürsorgepflicht, die bei Dekaninnen und Dekanen und auf der Ebene der Hochschulleitungen liegt und verantwortlich wahrgenommen werden muss, um nicht zu Verwerfungen beizutragen.

Lösungsansatz 5: Professioneller Umgang mit Konflikten ist dringend geboten!

Die Beratungspraxis zeigt, dass hier ein Nachholbedarf in der Wahrnehmung der als überaus belastend empfundenen Konfliktphänomene (oder sogar Mobbingphänomene) besteht. Dabei spielt das spezielle Umfeld, das Hochschulen darstellen, eine besondere Rolle. Die Gefahr eines Organisations Scheiterns besteht realistisch gesehen nicht und so ist gelegentlich keine Bereitschaft vorhanden, sich zu einigen.

In der Erwartung, im Prozess zu obsiegen, wird der Konflikt bis zum Letzten ausgetragen. Dabei ist eine zentralistische Organisation der Hochschule mit weitreichenden Durchgriffsmöglichkeiten verlockend, jedoch keineswegs die Lösung des Problems. In der Regel bleiben bei übermäßigem Einsatz disziplinarischer Maßnahmen massive Verletzungen und Verbitterung übrig, die erhebliche Folgewirkungen haben können.

Hier ist ein professioneller Umgang mit Konflikten von allen Beteiligten und vor allem auf der Leitungsebene gefordert. Die Lösung liegt dann zunächst auf einer persönlichen Schiene, die zu beschreiten vielen schwerer fällt, als das Durchgreifen mit Hilfe des Disziplinarrechts. Viel zu selten wird hier an den Hochschulen die Hilfe von außen in Form von Mediationen bei weit fortgeschrittenen und eskalierten Konflikten genutzt, die in manchem Fall die verfahrenere Situation bereinigen könnte.

Konflikte sind unvermeidbar, wenn ein Ausgleich der berechtigten Interessen in Organisationen gesucht wird. Diese Konflikte sollten jedoch so gestaltet sein, dass sie die Arbeitsfähigkeit untereinander nicht gefährden, weil sie nicht zu dauerhaften persönlichen Verletzungen führen oder als hochgradig ungerecht empfunden werden. Hochschulen brauchen verstärkt Instrumente, die es ermöglichen, dass als unfair empfundene Systeme oder problematische Verhaltensweisen angemessen thematisiert und bearbeitet werden können.⁴¹ Hier ist viel zu tun. Der wirksamste Hebel dürfte dabei die Berufung reifer Persönlichkeiten sein, was die bereits angesprochenen Berufungsverfahren tangiert.

⁴¹ Vgl. dazu Stelzer-Rothe, T. und Thierau-Brunner, H. 2015; vgl. auch Stelzer-Rothe, T., Stötzer, J. und Thierau-Brunner, H. 2012

Lösungsansatz 5: Ausbau der Forschung zum Lernverhalten von Studierenden an Fachhochschulen forcieren und Professuren für Hochschuldidaktik schaffen!

Die Forschung zum Lernverhalten an Hochschulen und speziell an Fachhochschulen muss in den nächsten Jahren ausgebaut werden, um die Zusammenhänge besser zu verstehen und den Lehrenden Hilfen bei der Lehre anbieten zu können. Das könnte zum Beispiel durch Schaffung von Professuren im Bereich der Hochschuldidaktik umgesetzt werden.

V. Fazit: Lehre 4.0 heißt, Studierende fördern und fordern und das Prinzip Kooperation leben!

Die Fachhochschule 4.0 wird in der Lehre anders sein als die heutige. Sie weist folgende Systemmerkmale auf.

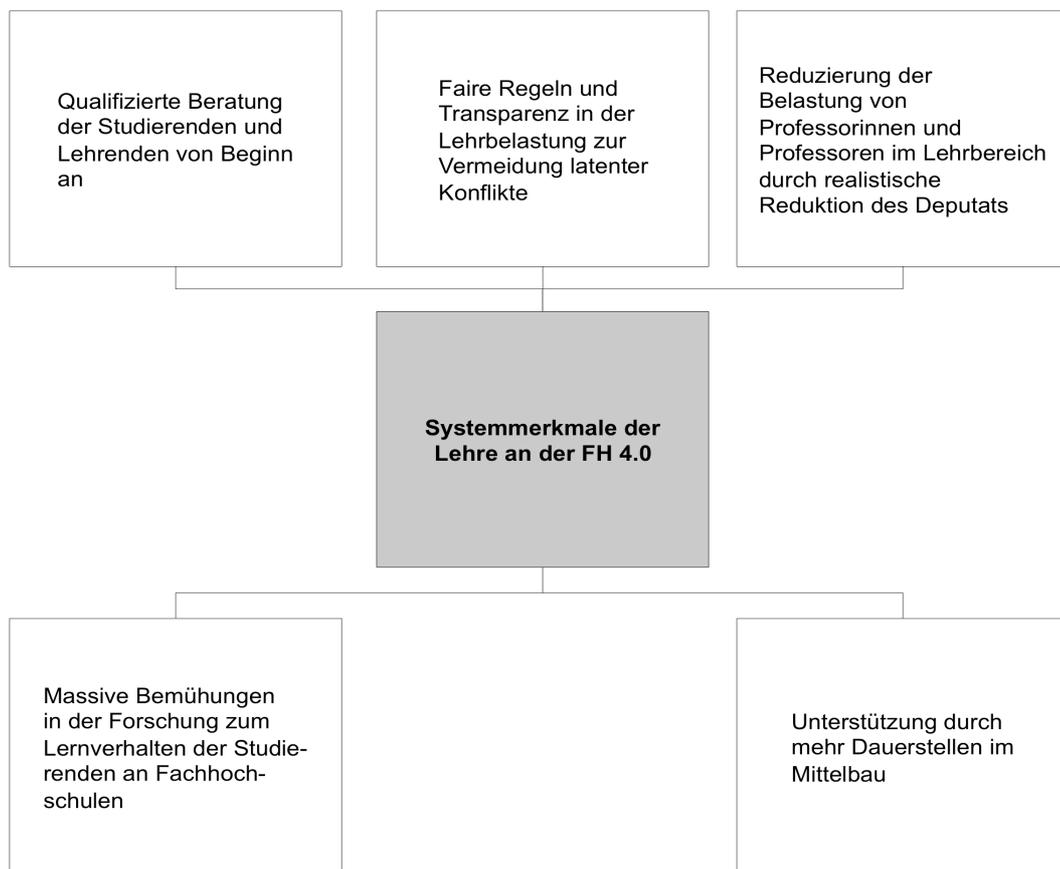


Abb. 22: Die Lehre an der Fachhochschule 4.0

Alles das erfordert, dass die Professorinnen und Professoren, die an Fachhochschulen berufen werden, über einen hohen Grad an persönlicher Kompetenz, Selbstreflexionsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft verfügen. Hochschulen benötigen deshalb valide, objektive und reliable Berufungsverfahren und anschließend die qualitativ hochwertigen Entwicklungsangebote.

Gute Lehre braucht gute Lehrende und das sind vor allem begeisterte und begeisternde Menschen, die spüren lassen, dass sie ihr Fach fasziniert. Sie können und wollen die Inhalte an

andere Menschen weitergeben, um so dafür zu sorgen, dass die nächste Generation von Menschen in unserem Land hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten hat, um die Gesellschaft in der wir leben, nachhaltig zu verbessern. Dafür sind methodisch-didaktische Fertigkeiten sicher hilfreich und machen das Lehren in der Regel erfolgreicher. Sie sind hilfreich, jedoch nicht hinreichend, um erfolgreich zu lehren.

Daneben scheint auf Grund der neueren Forschung wichtig zu sein,⁴² dass wir Menschen für die Lehre an der Hochschule gewinnen, die mit anderen Menschen auf der Basis fachlicher und persönlicher Kompetenz erfolgreich zusammenarbeiten können, sinnvolle Kooperation praktizieren, Konflikte nicht aus dem Weg gehen und produktiv bewältigen können, Herausforderungen für die Studierenden gestalten, Positives sehen und verstärken sowie Wertschätzung und Anerkennung authentisch vermitteln – ein Berufsleben lang. Die Fachhochschule 4.0 ist also kein Technologiemonster, sondern eine zutiefst menschliche Organisation.

Das wäre Lehre 4.0!

Literaturverzeichnis

Bauer, J. 2014: Prinzip Menschlichkeit, München

Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. 2009: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung der öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen im Jahre 2008. In: DNH 1/2009. S. 8 – 16.

Dies. 2012: Ergebnisse der hlb-Umfrage 2012 in NRW. In: DNH 5/2012. S. 146 – 150.

Dies. 2014: Ergebnisse der hlb-Onlineumfrage zu Aspekten des Hochschulzukunftsgesetzes NRW. In: DNH4/2014. S. 122 – 125.

Spitzer, M. 2007: Lernen, Berlin und Heidelberg.

Stelzer-Rothe, T., Stötzer, J. und Thierau-Brunner, H. 2012: Professionelle Steuerung psychosozialer Prozesse in Change-Management-Projekten. In: DNH 6/2012. S. 192 – 195.

Stelzer-Rothe, T. und Thierau-Brunner, H. 2015: Ein Werkzeug zur achtsamen Projektsteuerung. In: Personalwirtschaft 2/2015. S. 22- 24.

Veen, W. 2006: Homo Zappiens: Growing up in a digital age, London.

⁴² Vgl. dazu zum Beispiel Bauer, J. 2010

Uwe HANDMANN⁴³

4. DIE FORSCHUNG AN FACHHOCHSCHULEN

- I. EINLEITUNG
- II. FORSCHUNGSaufTRAG
- III. QUALITATIV HOCHWERTIGE LEHRE UND FORSCHUNG
- IV. FORSCHUNG AN FACHHOCHSCHULEN
- V. PROMOTIONEN AN FACHHOCHSCHULEN
- VI. INSTITUT INFORMATIK DER HOCHSCHULE RUHR WEST
- VII. FAZIT UND AUSBLICK

4. DIE FORSCHUNG AN FACHHOCHSCHULEN

I. Einleitung

In diesem Aufsatz soll die Forschung an Fachhochschulen beispielhaft aus dem Blickwinkel des Instituts Informatik der in 2009 gegründeten Hochschule Ruhr West betrachtet werden. Am Institut Informatik ist es das Ziel Lehre und Forschung geeignet zu verknüpfen, um Studierenden, wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und auch Lehrenden ein attraktives Angebot in Forschung und Lehre im Bereich der Informatik zu liefern. Dabei bilden neben der Durchführung interessanter Lehrveranstaltungen, welche durch aktuelle Forschungsfragestellungen angereichert werden, das kooperative Bearbeiten von gesellschaftlich relevanten und zukunftsweisenden Forschungsaufgaben, die Teilnahme an Forschungsverbänden, bilaterale Forschungsaktivitäten mit Partnern aus der Wirtschaft und das Einwerben von externen Mitteln, die Basis der Arbeit am Institut.

II. Forschungsauftrag

Zunächst bildet das Hochschulzukunftsgesetz Nordrhein-Westfalens (HZG) in der Fassung vom 16. September 2014 die rechtlichen Grundlagen auf deren Basis die Hochschulen des Landes entwickelt werden. Betrachtet man insbesondere §3 des HZG so werden die Aufgaben von Universitäten und Fachhochschulen in den Absätzen (1) und (2) definiert. Insbesondere für Fachhochschulen wird in Absatz (2) deutlich, dass neben der Aufgabe durch anwendungs-

⁴³ Prof. Dr.-Ing. Uwe Handmann ist Leiter des Instituts Informatik und Dekan des Fachbereichs 1 der Hochschule Ruhr West am Standort Bottrop. Er ist verantwortlich für eine Vielzahl von Forschungsprojekten, welche am Institut Informatik durchgeführt werden und veröffentlicht regelmäßig auf einschlägigen Konferenzen und in Fachbüchern zum Thema intelligente Assistenzsysteme. Er betreut mehrere Promotionsprojekte.

bezogene Lehre auf berufliche Tätigkeiten im In- und Ausland vorzubereiten ebenso die Wahrnehmung von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben (§3 (2), Satz 2) eine zentrale Aufgabe der Fachhochschulen ist. Weiterhin sind die Dienstaufgaben der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer in §35 definiert, wobei insbesondere Absatz (2), Satz 1 eine Berechtigung und auch Verpflichtung in ihren Fächern zu forschen besteht (nach Maßgabe der Ausgestaltung ihres Dienstverhältnisses und im Rahmen der Aufgaben ihrer Hochschule). Ebenso gilt §4 Freiheit in Wissenschaft, Forschung, Lehre und Studium entsprechend für Mitglieder der Fachhochschulen, wo nach Absatz (1) die Erfüllung ihrer Aufgaben in Lehre und Forschung sichergestellt werden muss.

Tatsächlich ist nicht nur der rechtliche Rahmen von zentraler Bedeutung, sondern auch die Sicherstellung guter Qualität ein wichtiger Baustein, um Forschungsaktivitäten an Fachhochschulen in zunehmendem Maße zu unterstützen.

III. Qualitativ hochwertige Lehre und Forschung

Betrachtet man die Lehrangebote in den akkreditierten Studiengängen der einzelnen Hochschulen, so ist vielfach eine hohe Dynamik in der inhaltlichen Ausgestaltung über die Jahre notwendig, um gesellschaftlich relevante und zukunftsweisende Fragestellungen den Studierenden näherzubringen.

Damit ist es zwingend erforderlich, dass gute Lehre mit aktiver Forschung Hand in Hand gehen muss. Zunehmend wird deshalb der Ansatz forschungsorientierter Lehr-/Lernformate in den Vertiefungsfächern präferiert, um Theorie und Praxis anhand aktueller Fragestellungen in den Kontext der geforderten Lernziele einzubetten und innovative Themen für Studierenden begreifbar zu machen.

Weiterhin wird sich durch den Bologna-Prozesses angestoßene internationale Angleichung der akademischen Grade und die weiter steigende Akzeptanz der Bachelor- und Master-Abschlüsse im deutschen Raum eine stärkere inhaltliche Ausdifferenzierung einzelner Studienangebote ergeben. Da es dadurch an Fachhochschulen und Universitäten immer mehr gleich berufsqualifizierende Bachelor- und Masterabschlüsse gibt, welche nur durch Inhalte unterschieden werden, wird zukünftig nicht mehr zwingend zwischen Fachhochschulen und Universitäten unterschieden, sondern anhand des inhaltlichen Angebots ein Studienplatz ausgewählt. Für Fachhochschulen ist deshalb ein guter wissenschaftlicher Unterbau insbesondere für Masterstudiengänge wichtig, welcher durch aktive Forschung in dem entsprechenden Gebiet eine solide Verankerung findet und damit langfristig eine gute berufsqualifizierende Ausbildung erreicht wird.

Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, welche eine gute Hochschulausbildung und somit eine gute Hochschule ausmachen. Eine gute didaktische und praxisorientierte Aufbereitung der Lerninhalte bei kleinen Lerngruppen steht für viele Fachhochschulen dabei im besonderen Fokus. Weitere Einflussfaktoren werden durch regionale Ausprägungen, besondere thematische Studienangebote einzelner Hochschulen, Größe der Hochschule und besondere Schwerpunkte oder fächerübergreifende Angebote bestimmt.

Andere Faktoren sind zum Beispiel:

- Hohes Drittmittelaufkommen
- Gute finanzielle Ausstattung
- Gute personelle Ausstattung
- Anzahl der Absolventinnen und Absolventen aufgeteilt nach Bachelor und Master
- Anzahl der Doktorandinnen und Doktoranden
- Promotionsrecht

Während sich bei den zuerst genannten Faktoren, jede Hochschule unabhängig vom Hochschultyp, wie Universität oder Fachhochschule, entsprechend entwickeln kann, ist es insbesondere bei der finanzieller und personeller Ausstattung oder beim Drittmittelaufkommen schwierig für Fachhochschulen „mitzuhalten“. Betrachtet man weiterhin den Status Quo im Bereich Lehrverpflichtung, so werden an Fachhochschulen im Regelfall Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer mit 18 Semesterwochenstunden (SWS) pro Semester Lehrverpflichtung ausgestattet, während an Universitäten 9SWS/Semester Lehrverpflichtung üblich sind.

Ist es Anspruch der Fachhochschulen eine gleichwertige Ausbildung mit mindestens gleichen Qualitätsstandards bei gleichen berufsqualifizierenden Abschlüssen zu entwickeln, insbesondere was die inhaltliche Ausrichtung in den Masterprogrammen angeht, so muss gute Forschung immer stärker mit guter Lehre verknüpft werden (forschungsorientierte Lehre).

IV. Forschung an Fachhochschulen

Die Notwendigkeit von Forschungsaktivitäten ergibt sich aus dem gesetzlichen Forschungsauftrag auf der einen Seite und dem Anspruch durch qualitativ hochwertige Forschung die Lehrangebote an den Hochschulen inhaltlich zu bereichern. Um jedoch qualitativ hochwertige Forschung durchführen zu können, bedarf es einer geeigneten Infrastruktur und geeigneter Instrumente, welche interessierte Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern unterstützt. Dabei ist eine gute personelle und finanzielle Ausstattung ein wesentlicher Faktor, um erfolgreich zu sein.

Aufgrund der finanziellen Ausstattung an Fachhochschulen bieten typischerweise Geldzuflüsse über Drittmittel die Basis qualifizierte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, um erfolgreich an Forschungsthemen zu arbeiten und bei der Einwerbung neuer Drittmittel durch Beantragung neuer Forschungsprojekte durch diese Unterstützung zu bekommen. Die Motivation der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird gegebenenfalls durch entsprechende Promotionsprojekte gefördert. Abbildung 21 fasst die skizzierten begünstigenden Faktoren, welche wechselwirken können, für erfolgreiche Forschungsaktivitäten zusammen. Diese Faktoren bilden, in Kombination mit Projekten mit Unternehmen und mit anderen Hochschulen, eine mögliche Basis, inhaltliche Arbeit erfolgreich zu etablieren.

An Fachhochschulen werden in der Mehrzahl anwendungsorientierte Forschungsprojekte durchgeführt, da dort traditionell gute Kontakte zu Unternehmen bestehen. Aus diesem Grund sind durchgeführte Promotionsprojekte häufig ebenfalls in der Mehrzahl anwendungsorientiert ausgerichtet.

Diese Ausrichtung macht Fachhochschulen für viele öffentliche Forschungsprojekte als Partner attraktiv, da dort vielfach eine Anwendungsorientierung gefordert wird.



Abb. 23: Begünstigende Faktoren für erfolgreiche Forschungsaktivitäten.

V. Promotionen an Fachhochschulen

Promotionen an Fachhochschulen werden in Nordrhein-Westfalen in Kooperation mit Universitäten des Landes, des Bundes oder auch international durchgeführt. In Nordrhein-Westfalen hat keine Fachhochschule das Promotionsrecht. Werden für entsprechende Forschungsprojekte besonders qualifizierte und motivierte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter benötigt, ist das Angebot ein Promotionsstudium durchführen zu können jedoch eine wichtige Randbedingung beziehungsweise ein notwendiger Anreiz, um gegenüber Universitäten als Arbeitgeber konkurrenzfähig zu sein. Promotionsprojekte werden typischerweise in einem Zeitraum zwischen drei und sechs Jahren durchgeführt, weshalb es aktuell notwendig ist, verlässliche Kooperationen mit Hochschulen aufzubauen, die ein Promotionsrecht besitzen. Zielführend für eine gute wissenschaftliche Zusammenarbeit ist dabei die Einhaltung zuvor definierter Qualitätsstandards seitens der Partner, um den Promovierenden optimale Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung der Projekte zu ermöglichen.

Im Folgenden soll am Beispiel des Aufbaus des Instituts Informatik der Hochschule Ruhr West ein Lösungsansatz vorgestellt werden, wie die skizzierten Herausforderungen angegangen werden können. Bei der Gründung des Instituts war die Zielsetzung eine geeignete Infrastruktur zu schaffen, welche neben einer sehr guten Lehr-/Lernumgebung Forschungsaktivitäten positiv verstärkt.

VI. Institut Informatik der Hochschule Ruhr West

Die Hochschule Ruhr West wurde in 2009 als staatliche Fachhochschule in Mülheim und Bottrop gegründet. Auf der Basis von sieben Instituten mit fachspezifischer Fokussierung in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik sowie Wirtschafts-

wissenschaften (MINT+Wirtschaft) wurde eine sogenannte matrixgestützte Fachbereichsstruktur entwickelt. Das Institut Informatik ist eins der sieben Institute der Hochschule Ruhr West. Es bündelt alle Aktivitäten im Bereich dieser Disziplin an einem Standort, um dadurch Synergien zu erzeugen und damit eine enge Verzahnung der wissenschaftlichen Arbeit der berufenen Kolleginnen und Kollegen zu erreichen sowie das Problem der eher geringen finanziellen und personellen Ausstattung, im Vergleich zu Universitäten, auszugleichen. Durch eine inhaltliche Fokussierung der Arbeit im Bereich der Informatik auf intelligente assistierende Systeme an der Schnittstelle zu dem Menschen in privaten und auch im beruflichen Kontext, konnten forschungsaffine Personen gefunden werden, die gemeinsam die angegliederten Forschungsaktivitäten voranbringen.

In der folgenden Abbildung 22 ist dies am Beispiel des Lehr- und Forschungsgebiets Fahrzeuginformationstechnik des Instituts Informatik verdeutlicht. Im Bereich Fahrzeuginformationstechnik werden Fragestellungen der Informationsverarbeitung in Kraftfahrzeugen behandelt, wie sie z.B. bei der Umsetzung von Assistenzsystemen entstehen.

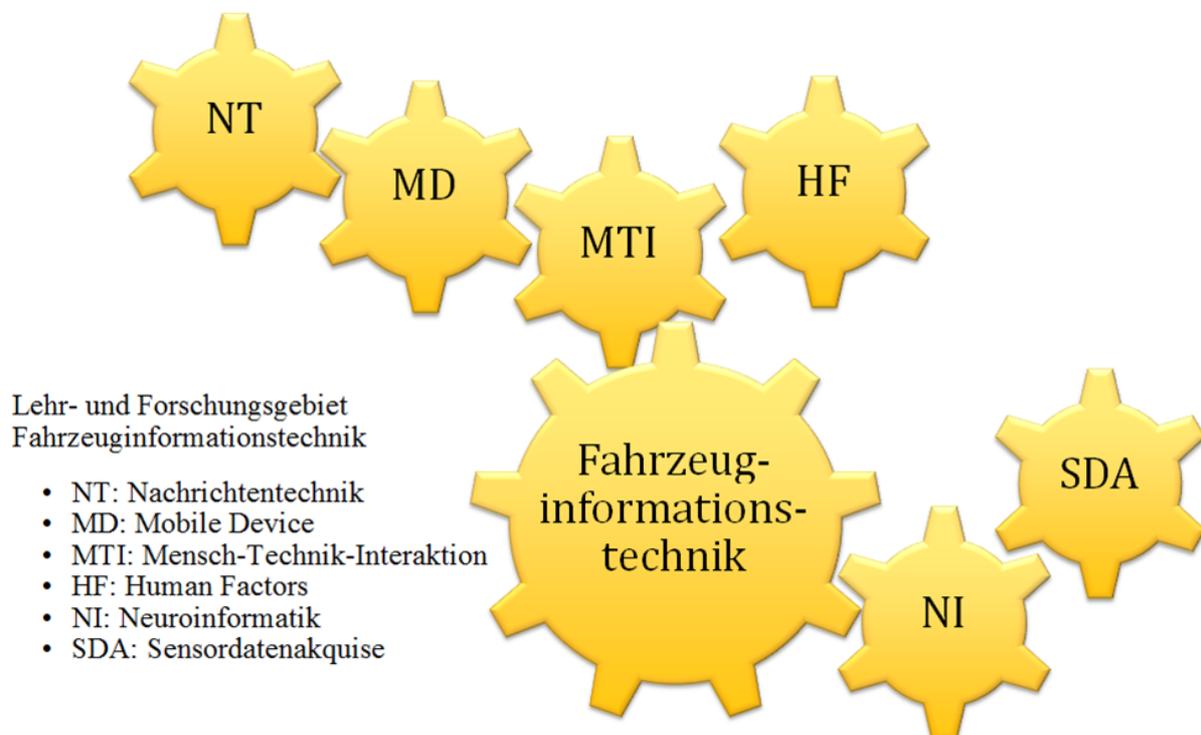


Abb. 24: Verzahnung im Lehr- und Forschungsgebiet Fahrzeuginformationstechnik.

Mit dem Kerngebiet Fahrzeuginformationstechnik sind mehrere weitere Forschungsgebiete verknüpft, welche durch inhaltliche Überschneidungen und thematische Ergänzungen differierende Blickwinkel in das Kerngebiet einbringen. Es wird dadurch der wissenschaftliche Austausch gefördert und damit die Qualität des Lehr- und Forschungsgebiets gesteigert.

Neben dem Lehr- und Forschungsgebiet Fahrzeuginformationstechnik konnte durch Bündelung der Kompetenzen im Bereich assistierender Systeme im häuslichen Umfeld ein Forschungsschwerpunkt an der Hochschule Ruhr West etabliert werden (Usability von Assistenz- und Informationssystemen im häuslichen Umfeld - UsAHome), welcher durch das Förderpro-

gramm FH-Struktur des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert wird. In diesem Forschungsschwerpunkt sind vier Berufungsgebiete der Informatik, interdisziplinär verknüpft, die tragenden Säulen des Forschungsschwerpunkts. Die Erforschung von Geschäftsmodellen sowie die Sicht der Ingenieur- und Kognitionspsychologie bilden verbindende Klammern und werden durch die Berufungsgebiete Wirtschaftsinformatik und Human Factors abgedeckt, wie in Abbildung 23 dargestellt.

Die enge Verzahnung der Berufungsgebiete und der offene fachliche Austausch innerhalb des Instituts garantieren dabei eine gute Grundlage, um neue Ideen kritisch zu reflektieren und mit

Forschungsschwerpunkt „Usability von Assistenz- und Informationssystemen im häuslichen Umfeld (UsAHome)“

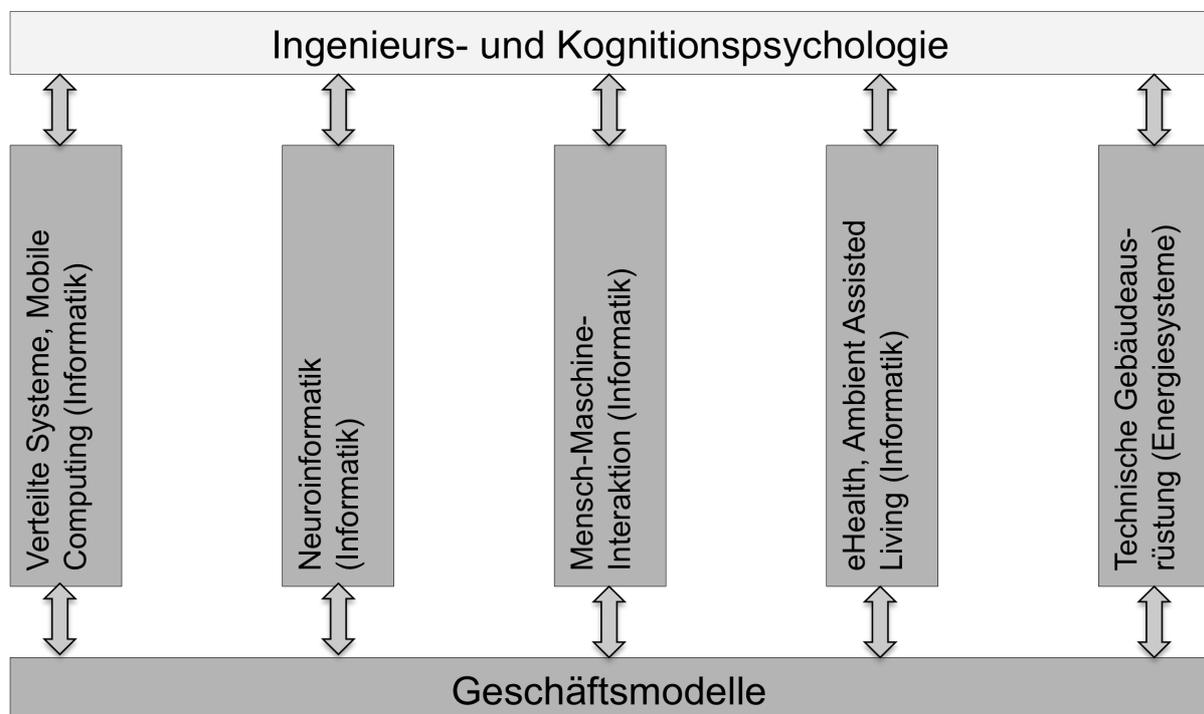


Abb. 25: FH-Struktur – Forschungsschwerpunkt „Usability von Assistenz- und Informationssystemen im häuslichen Umfeld (UsAHome)“.

gebündelter Kompetenz neue Forschungsanträge zu stellen. So konnten in den letzten fünf Jahren viele Drittmittelprojekte von der Antragsphase bis zur Bewilligung und Durchführung eingeworben werden. Fördergeber waren dabei das Land Nordrhein-Westfalen, das Bundesministerium für Bildung und Forschung, das Bundeswirtschaftsministerium, sowie die Europäische Union. Dabei werden die vorhandenen Praxiskontakte systematisch zur Entwicklung gemeinsamer Forschungsprojekte genutzt. Viele begutachtete Veröffentlichungen dokumentieren die wissenschaftliche Qualität der Arbeiten am Institut Informatik der Hochschule Ruhr West.

Um den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern und national sowie international eine Sichtbarkeit zu erlangen, werden mehrere Promotionsprojekte am Institut durchgeführt. Kooperationspartner sind neben der Universität Duisburg-Essen und der Ruhr Universität Bochum, Universitäten aus Frankreich, Schweden und Finnland.

VII. Fazit und Ausblick

Durch die fachliche Konzentration und die klare strategische Ausrichtung wurde ein hohes Engagement der forschenden Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sowie der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht.

Jedoch wäre, neben einer besseren finanziellen Ausstattung, eine stärkere Verzahnung der Universitäten des Landes mit den Fachhochschulen, um Promotionsprojekte einfacher bei gleichbleibender Qualität vor Ort durchführen zu können, wünschenswert. Weiterhin könnte durch neu zu schaffende Instrumente, welche Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer bei nachgewiesener Eignung für größere Zeiträume eine Lehrentlastung ermöglichen (Forschungsprofessur), eine weitere und nachhaltige Steigerung der Forschungsaktivitäten an Fachhochschulen erreicht werden.

Thomas Stelzer-Rothe

5. CORPORATE GOVERNANCE AN FACHHOCHSCHULEN UND DIE FACHHOCHSCHULE 4.0

- I. WARUM MACHT ES SINN, SICH MIT DEM THEMA CORPORATE GOVERNANCE AN HOCHSCHULEN ZU BEFASSEN?
- II. WELCHEN GRUNDGEDANKEN HAT EINE SINNVOLLE CORPORATE GOVERNANCE AN HOCHSCHULEN?
- III. WELCHEN KONTEXT HAT CORPORATE GOVERNANCE AN HOCHSCHULEN?
- IV. WIE IST DIE CORPORATE GOVERNANCE DES AKTUELLEN HOCHSCHULZUKUNFTSGESETZES DES LANDES NRW ZU BEWERTEN?
- V. FAZIT

5. CORPORATE GOVERNANCE AN FACHHOCHSCHULEN UND DIE FACHHOCHSCHULE 4.0

I. Warum macht es Sinn, sich mit dem Thema Corporate Governance an Hochschulen zu befassen?

Der Gesetzgeber schafft Gesetze, die Hochschulen geben sich Ordnungen und die Findung dieser Gesetze und Ordnungen unterliegt demokratischen Regeln, die eingehalten werden müssen. Das ist auch im Land Nordrhein-Westfalen geschehen, das in den letzten zehn Jahren zwei neue Hochschulgesetze erlassen hat.

An derartigen Geschehnissen ist auch nicht im Ansatz etwas zu bemängeln. Trotzdem stellt sich die Frage, ob die erlassenen Gesetze und Ordnungen, die zur Ausgestaltung der gesetzlichen Regeln in den Hochschulen aufgestellt wurden sinnvoll sind und das fördern, was der Souverän für Hochschulen als Aufgabe zugewiesen hat. Das ist Gegenstand einiger Überlegungen, die im Folgenden angestellt werden sollen.

Die Dringlichkeit solcher Gedanken ergibt sich aus dem, was wir aus den repräsentativen wissenschaftlichen Untersuchungen ableiten können, die in den letzten Jahren durchgeführt wurden.⁴⁴

Im älteren sogenannten Hochschulfreiheitsgesetz des Landes NRW wurde die Eigenverantwortung der Hochschulen gestärkt. Entscheidungsbefugnisse zum Beispiel im Rahmen der Mittelverwendung wurden auf die Hochschulen verlagert und so die Autonomie gestärkt. Or-

⁴⁴ vgl. dazu zum Beispiel Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. 2008, 2012, 2014

ganisationstheoretisch wurde damit der Grundsatz beherzigt, dass eine Einheit aus Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenz vorhanden sein muss, da alle drei Kategorien sich gegenseitig beeinflussen und deshalb nur deren Einheit Sinn macht.

Hauptklage der Hochschulen war vor allem der Versuch, durch Detailsteuerung aus dem Ministerium heraus Leistungsentfaltung vor Ort zu behindern. Hochschulen, die gut geführt sind, wissen besser, was im Detail an der Hochschule zu regeln ist und so war die gestiegene Hochschulautonomie ein Fortschritt und entsprach grundsätzlich dem Ansinnen, Hochschulen zu Orten der Freiheit zu machen und/oder die Freiheit abzusichern.

Selten wurde allerdings genauer auf die Freiheit geschaut, die an Hochschulen entstanden war. Erste Hinweise, dass Freiheit nicht umfassend entstanden war, gaben die empirischen Untersuchungen, die Ende des ersten Jahrzehnts und einige Zeit nach Einführung des neuen Gesetzes durchgeführt wurden. In aller Kürze hier die wichtigsten Ergebnisse der 2008 veröffentlichten Umfrage.

Fachhochschulen wurden aus der Sicht der repräsentativ befragten Professorinnen und Professoren der nordrhein-westfälischen Fachhochschulen⁴⁵

- nicht handlungsfähiger,
- nicht flexibler und
- nicht leistungsfähiger.

Die Regie der Wirtschaft hatte aus der Sicht der Antwortenden zugenommen und die Kompetenz des nun dominierenden Hochschulrates wurde bezweifelt.

Die 2012, also einige Jahre später veröffentlichte und ebenfalls repräsentative Studie (vgl. Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. 2012) brachte Folgendes zu Tage:

- der Senat wurde entwertet,
- die Leitungsbefugnisse wurden zu stark verlagert,
- das Engagement wurde gebremst,
- die Freiheit nach Art. 5, Abs. 3 GG wurde beeinträchtigt und
- die Zufriedenheit mit dem Beruf ging zurück.

Eine Blitzumfrage unmittelbar vor dem Erlass des neuen Gesetzes, die nicht vollständig repräsentativ war, jedoch Stimmungen spiegeln konnte, bestätigte, dass das sogenannte Hochschulfreiheitsgesetz des Landes NRW reflexionsbedürftig war.

⁴⁵ Vgl. dazu Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. 2009

Die Ergebnisse der Blitzumfrage im Frühjahr 2014 brachten Folgendes hervor:

- 80 Prozent der Befragten plädieren für eine Stärkung des Senats,
- 85 Prozent sprechen sich für die Verabschiedung des Hochschulentwicklungsplan durch den Senat aus,
- 50 Prozent sehen eine Notwendigkeit, den Präsidenten durch den Senat wählen zu lassen,
- 65 Prozent wünschen eine Transparenz der Drittmittelgeber und
- nur 1,6 Prozent der Befragten sehen Drittmittel als maßgebliche Finanzierungsquelle für Hochschulen.

Nun kann man argumentieren, dass empirische Studien nicht Wahrheiten, sondern, konstruktivistisch gesehen, „nur“ die Wahrnehmung von Menschen für Wirklichkeiten wiedergeben. Sie könnte anders aussehen. Und so wurde auch in der hochschulpolitischen Diskussion, insbesondere von Seiten der Hochschulleitungen argumentiert. Merkwürdig daran ist, dass offensichtlich nicht verstanden wurde, dass selbst im Falle einer verzerrten Wahrnehmung dessen, was Realität ist, die fokussierte Aufmerksamkeit massive Wirkungen im System haben kann. Die Ergebnisse der Studien mit einer kurzen Handbewegung abzutun ist fahrlässig. Die in den Ergebnissen der Befragung schlummernden Konfliktpotenziale sind massiv.

Im Kern lässt sich plausibel darstellen, dass die vom Grundgesetz besonders geschützten Grundrechtsträger, d.h. die Hochschullehrerinnen und –lehrer, durch die Gesamtheit der Maßnahmen, die das sogenannte Hochschulfreiheitsgesetz vorgenommen hat, in ihrer Freiheit eingeschränkt wurden. Wenn man noch hinzunimmt, dass etwa über die W-Besoldung leicht eine zusätzliche Gängelung möglich ist, wird deutlich, dass tatsächlich Handlungsbedarf in der Hochschulgesetzgebung des Landes bestand.

Das deutsche Hochschulsystem enthält ohnehin angesichts des momentan geschnürten Gesamtpaketes an Instrumenten und damit verbundenen Einflussmöglichkeiten auf die Grundrechtsträger eine latente Gefährdung ihrer Freiheit. So sehr eine Akkreditierung wertvolle Anregungen geben kann, so sehr studentische Veranstaltungskritiken interessante Angebote zur Selbstreflexion enthalten können, so sehr kurze Entscheidungswege auf der Hochschulleitungsebene die Organisation voranbringen können, so sehr ist unter dem Strich die Gesamtwirkung in Verbindung mit einer W-Besoldung auf die Freiheit des Einzelnen durch das Systemgeflecht berührt.

Das sogenannte Hochschulfreiheitsgesetz hatte in der Realität die durchaus gewünschte Autonomie der Hochschulen mit einer auf der Ebene der einzelnen Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer als überzogen empfundenen Freiheit auf der Leitungsebene verbunden und damit zum Teil Verbitterung hervorgerufen. Die Entscheidungskompetenz auf der Hochschulleitungsebene (also Präsidium und Hochschulrat), die in einigen Fällen sicher vorteilhaft sein kann, wurde zu Lasten der Grundrechtsträger eingeschränkt. Das sogenannte Hochschulfreiheitsgesetz war ein Hochschul-Leitungs-Freiheitsgesetz.

Aus all dem kann und muss man, wenn man Hochschulen in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung ernst nimmt, die Schlussfolgerung ziehen, dass ein intensiveres Kümmern um einen sinnvollen rechtlichen und faktischen Organisationsrahmen, der für die Leitung und Kontrolle der Hochschule zur Verfügung steht, dringend erforderlich war und als permanente Aufgabe angesehen werden muss.

I. Welchen Grundgedanken hat eine sinnvolle Corporate Governance an Hochschulen?

Organisationen, also auch Hochschulen, sind Orte, an denen die Beteiligten Beiträge zur Wertschöpfung leisten. Diese bestehen in Hochschulen vor allem in der direkten Wirkung auf Forschung, Entwicklung und Lehre. Beteiligte an diesen Prozessen verfolgen dabei in der Regel unterschiedliche Interessen. Im Ergebnis kommt es zu unterschiedlichen Einflüssen in und auf die Organisation.

Je nach Einstellung zu den Dingen führt dies dazu, dass der eigene Einfluss zu Lasten anderer Beteiligter im System ausgenutzt wird. Hier wir die Auffassung vertreten, dass eine sinnvolle Corporate Governance Spielräume für kontraproduktive Aktionen verkleinern und Bedingungen für kooperative Prozesse und faire Verteilung schaffen soll.

Zum Regelungsbereich von Corporate Governance gehört, dass die Zielsetzungen der Organisation als handlungsleitende Maxime deutlich werden sollten. Die Strukturen und Prozesse, mit denen die Zielsetzungen erreicht werden sollen, sollten klar und verständlich definiert sein. Zur Verbesserung der Qualität sollten insbesondere die Führungsaktivitäten zur Bestandsaufnahme und kontinuierlichen Verbesserung des Geschehens in den Blick genommen werden.

Aus der Organisationswirklichkeit ist bekannt, dass Ziele, die verordnet werden und nicht gewünscht sind, die Umsetzungswahrscheinlichkeit negativ beeinflussen. Wenn man das System Hochschule in den Blick nimmt, in dem per definitionem mündige und selbstständig denkende Beteiligte tätig sind, erscheinen von einem Präsidium und/oder Hochschulrat ohne Rückkopplung in die Gemeinschaft hinein postulierte Ziele wenig sinnvoll und enthalten hohe Umsetzungsrisiken.

Die Bemerkung sei erlaubt, dass der Verfasser dieses Gedanken sich zwar seit vielen Jahren gerne einer kontinuierlichen studentischen Veranstaltungskritik unterzieht, weil er an die positive Wirkung von qualifiziertem Feedback und Selbstreflexion glaubt, es allerdings noch kein einziges Mal erlebt hat, dass ein Präsidium einer Hochschule sich einer professoralen Kritik seiner Führungsbemühungen unterzogen hat.

Proaktive Unternehmenskommunikation, die durch Herstellung von Transparenz das Vertrauen der Beteiligten gewinnt und festigt, sind einige der Standards, die eine zeitgemäße und sinnvolle Corporate Governance prägen. Angesichts der Intransparenz, die von Seiten der Professorinnen und Professoren an Hochschulen bemängelt wird, scheint hier ein massiver Nachholbedarf in den Hochschulen vorhanden zu sein.

Ein System, das demgegenüber den Kontext von Hochschulen aus Freiheit, Verantwortung und Mündigkeit anerkennt, ist durch folgende Eckpunkte gekennzeichnet:

- Gewaltenteilung
- Weitgehende Transparenz
- Reduzierung von Interessenkonflikten
- gezielte Personalentwicklung
- Erhaltung der Motivation

Ein kurzer Blick auf diesen Katalog der Eckpunkte, die sich für leistungsfähige Organisationen zu Beginn des 21. Jahrhunderts herauskristallisiert haben und ein Blick auf die Ergebnisse der empirischen Forschungen⁴⁶, reichen, um sehr ernsthafte Zweifel daran zu bekommen, ob die Autonomie auf der Leitungsebene und die Degradierung des akademischen Senats auf den Erlass von Ordnungen das Mittel für Erfolg an Hochschulen darstellen.

Trotzdem ist es sinnvoll, sich in aller Kürze darüber hinaus etwas genauer die Kontextbedingungen (das Besondere der Organisation Hochschule) anzuschauen, um eine Vorstellung davon zu erhalten, was an Hochschulen eine adäquate und angesichts der Besonderheiten des Systems verantwortbare Corporate Governance sein kann.

II. Welchen Kontext hat Corporate Governance an Hochschulen?

Hier wird die, in weiten Kreisen unstrittige These vertreten, dass Hochschulen Orte der Freiheit mit Verantwortung und Gemeinwohlorientierung sind. Der Auftrag für Hochschulen kommt nicht aus dem Nichts, sondern wird durch den Souverän erteilt. Die Professorinnen und Professoren an öffentlich-rechtlichen Hochschulen selbst agieren deshalb folgerichtig in einem Rahmen des öffentlichen Rechts (u.a. Beamtenrecht).

In das Amt wird berufen, wer durch eine mehrfache Bestenauslese gelaufen ist. Es verbindet sich so in der Regel ein hoher Grad an Qualifikation mit einem Streben nach Selbstständigkeit und Freiheit. Aus diesem Zusammenhang erwächst in der Praxis im günstigen Fall eine lang anhaltende und tragfähige Motivation der Professorinnen und Professoren.

Eine konstitutive Rahmenbedingung für Freiheit an Hochschulen ist die Selbstverwaltung. Sie ist Teil der Freiheit und eine Form der Selbstbestimmung, die in ihrem innersten Kern nicht ersetzbar ist. Vor allem beim Thema Forschung und Lehre ist unter diesem Blickwinkel ein Einvernehmen der Leitungsebene mit den Vertretern der akademischen Selbstverwaltung unumgänglich.

Hochschulen weisen also einen besonderen Kontext auf, der durch einen hohen Reifegrad der Beteiligten und das Streben nach Selbstständigkeit und Freiheit geprägt ist. Dieser wird durch eine Gesetzgebung massiv gefährdet, die den kollegialen Selbstverwaltungsorganen substanzielle, wissenschaftsrelevante, personelle und sachliche Entscheidungsbefugnisse entzieht.

⁴⁶ Vgl. Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. 2009, 2012 und 2014

In Grenzen heilbar, jedoch nicht wirklich befriedigend, wäre dieser Zustand, wenn zum Beispiel andererseits sozusagen im Gegenzug die Mitwirkung der Selbstverwaltungsorgane an der Bestellung und Abberufung der Hochschulleitungsorgane möglich wäre.

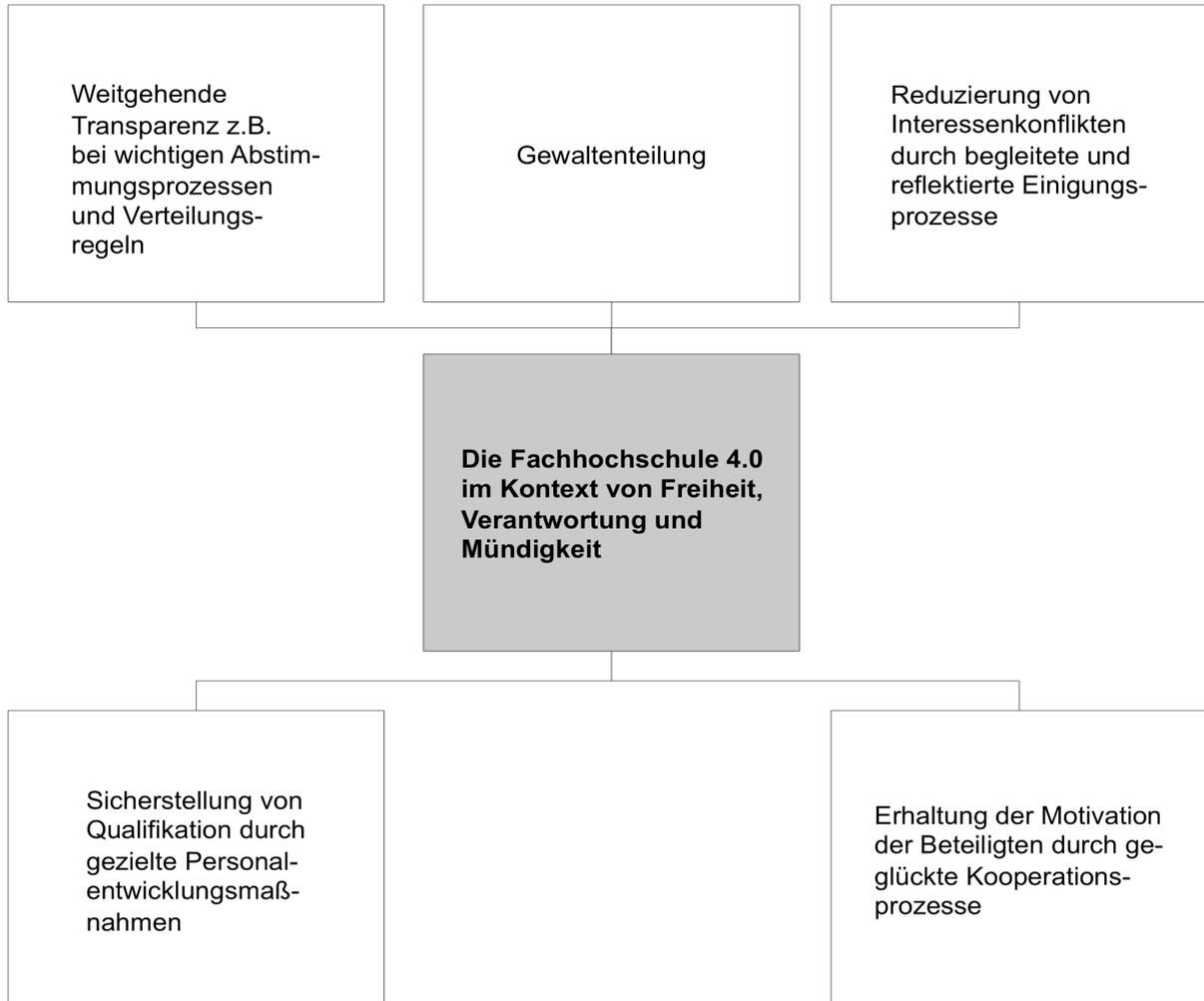


Abb. 26: Die Fachhochschule 4.0 im Kontext von Freiheit, Verantwortung und Mündigkeit

III. Wie ist die Corporate Governance des aktuellen Hochschulzukunftsgesetzes des Landes NRW zu bewerten?

Im Folgenden sollen exemplarisch einige Aspekte des neuen Hochschulgesetzes des Landes Nordrhein-Westfalen hervorgehoben werden, die unter dem Blickwinkel einer adäquaten Corporate Governance wesentlich erscheinen.

Im aktuellen sogenannten Hochschulzukunftsgesetz des Landes NRW ist vorgesehen, dass das Rektorat (das Präsidium) den Hochschulentwicklungsplan, das Studienangebot, die Forschungsschwerpunkte und die Hochschulorganisation auf der Grundlage der Planungsgrundsätze, die in den Senat zur Billigung gebracht werden, beschließt. Der Rektor (der Präsident)

beruft Hochschullehrer auf Vorschlag des Fachbereiches und kann von der Reihenfolge abweichen.⁴⁷

Gerade im Bereich der Berufungen stellt sich die Frage, ob es sowohl fachlich als auch grundrechtlich gerechtfertigt ist, dass der Rektor (der Präsident) eine von einer Berufungskommission über den Fachbereich eingereichte Liste der Berufungsvorschläge verändern können soll. Die Vorstellung, dass auf der Ebene eines Rektors (eines Präsidenten) die Entscheidung sozusagen von Amts wegen richtiger sein soll als in Berufungskommissionen, ist abenteuerlich. Personaldiagnostik hat nichts mit der hierarchischen Stellung zu tun, sondern vielmehr mit der Fähigkeit, über geeignete Auswahlinstrumente und -verfahren eine valide, objektive und reliable Entscheidung zu treffen. Das hat vor allem etwas mit der Qualitätssicherung zu tun, die für Berufungskommissionen angewendet wird.

Sollte sich ein Rektor (ein Präsident) wohlbegründet (!) über das Urteil einer Berufungskommission hinwegsetzen, müsste in der Folge die Qualifikation der Berufungskommission bezweifelt werden und Schulungsbedarf entstehen. In Wahrheit nährt die im Gesetz vorgesehene Regelung wohl den Mythos der großartigen Führungspersönlichkeiten an der Spitze einer Organisation und eine damit verbundene Allmachtsfantasie. Die Förderung eines Bildes, dass auf Leitungsebene im Letzten die Entscheidung getroffen werden sollte, weil dort Menschen sind, die das qua Amt zuverlässig können, ist jedenfalls nicht mit einem Bild von Corporate Governance verbunden, das hier vertreten wird. Ob die Entscheidung, wer letztlich berufen werden sollte, einzig dem Rektor (dem Präsidenten) überlassen werden darf, ist auch aus der Sicht des Grundgesetzes höchst strittig.

Der akademische Senat erlässt im aktuellen Hochschulgesetz des Landes NRW die Grundordnung der Hochschule und Rahmenordnungen (wie zum Beispiel die Berufsordnung), äußert sich zu den Planungsgrundsätzen des Hochschulentwicklungsplanes, wird bei Hochschulverträgen ins Benehmen gesetzt (Bemühen um Verständnis), gibt Stellungnahmen zum Hochschulentwicklungsplan ab, zu Evaluationsberichten, zum Wirtschaftsplan, zu Grundsätzen der Verteilung von Stellen und Mitteln für die Fachbereiche, und gibt Empfehlungen und Stellungnahmen in Angelegenheiten der Forschung der Lehre und des Studiums ab.

Unter dem Blickwinkel einer ausbalancierten Corporate Governance hat der Senat wenig durchsetzungsstarke Mitwirkungs- und Entscheidungsrechte. Er hat wenig Einfluss auf die Planung des Lehrangebotes und der Forschungsschwerpunkte. Eine Verbindlichkeit des Senats bei der Entscheidung über Mittelbereitstellung, -verteilung und -bewirtschaftung ist nicht gegeben.

Sollte eine Ausbalanciertheit der Kräfteverhältnisse in Hochschulen vorhanden sein, die oben als ein Merkmal für eine leistungsfähige Corporate Governance definiert wurde, wäre als Ersatz allenfalls denkbar, dass die Grundrechtsträger in anderer Weise Einfluss erhalten. Das könnte zum Beispiel durch die Bestellung und Abberufung von Leitungspersonen der Fall sein. Die Abwahl des Präsidenten ist im aktuellen Hochschulgesetz durch eine 5/8 Mehrheit möglich. Dabei ist eine Stimme aus dem Hochschulrat nötig, die allerdings von einem externen Mitglied stammen muss.

⁴⁷ Vgl. zu der hier vorgetragenen Rechtsauffassung Günther, E. 2015, S. 41 ff.

Der Hochschulrat selbst besitzt im aktuellen Hochschulgesetz des Landes NRW zum Beispiel hinsichtlich der Hochschulwirtschaftsführung signifikant stärkere Mitwirkungsbefugnisse als der akademische Senat. Im Hochschulrat müssen die Mitglieder mindestens zur Hälfte extern besetzt sein, so dass der Mangel an Einfluss des Senats auf das Präsidium (das Rektorat) nicht kompensiert werden kann. Die Annahme, dass der Hochschulrat angesichts dieser Besetzung zuverlässig die Belange der Professorinnen und Professoren vertritt, ist abwegig. Es wäre Zufall. Der Ausgestaltung der Rechte des akademischen Senats fehlt so insgesamt der Einfluss auf wissenschaftsrelevante Gestaltungsbefugnisse. Der verfassungsrechtlich zu fordernde Einfluss des Senats ist in der aktuellen Fassung des Hochschulgesetzes nicht ausreichend.

IV. Fazit

So sehr das aktuelle Hochschulgesetz in NRW ein Schritt in die richtige Richtung ist, weil es das völlig aus dem Ruder geratene Machtgefüge an der Hochschule im alten Hochschulgesetz zumindest vorsichtig korrigiert, so ist es doch entwicklungsbedürftig, wenn an ein für Hochschulen adäquates System der Corporate Governance gedacht wird. Erschwerend kommt hinzu, dass das System leider durch ein Besoldungssystem flankiert wird, das gezielt auf die Richtung der Leistungen von Professorinnen und Professoren Einfluss nehmen kann und so per se unter dem Aspekt freier Hochschullehre und –forschung hochproblematisch ist.

Wenn dann noch die Einwerbung von Drittmitteln (aus der Wirtschaft) im Kriterienkatalog der Besoldungszuwächse dominiert, was durchaus in der einen oder anderen W-Besoldungsordnung des Landes der Fall ist, degeneriert Hochschule zu einer Organisation, die nicht das entfaltet, was gefordert ist, sondern Professoren und Professorinnen abhängig und gefügig machen kann. Wer das nicht sieht, ist mindestens auf einem Auge blind.

Die beschriebene Gefahr einer Beeinflussung ist ein Zerrbild des Berufes, was so gut wie nichts mit dem zu tun hat, was Hochschule als Institution in einer Gesellschaft begründen kann, nämlich zum Beispiel eigenständige und unabhängige Urteile zu bilden, Offenheit für Neues zu bewahren und eine Prüfung des noch so Selbstverständlichen vorzunehmen.

Die Grundrechtsträger (Professorinnen und Professoren), die zusammen mit den anderen Gruppen an den Hochschulen die Last jeder Umsetzung beschlossener Pläne tragen, werden insgesamt gesehen nicht angemessen beteiligt. Es besteht also unbedingter Nachbesserungsbedarf für das aktuelle Gesetz.

Eine Corporate Governance, die die Hochschulen in ihrer Organisationskraft stärkt, ist demgegenüber vor allem durch eine angemessene Gewaltenteilung, umfassende Transparenz, nachhaltige Reduzierung von Interessenkonflikten, permanente Sicherstellung von Qualifikation (auf allen Ebenen) und Erhaltung der Leistungsfähigkeit aller Beteiligten, kurz und gut durch eine ausbalancierte und motivationsfördernde Kooperation gekennzeichnet.

Das wäre eine Corporate Governance an Fachhochschulen 4.0!

Literatur- und Quellenverzeichnis

Günther, E. 2015: Strukturelle Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit: Hochschulzukunftsgesetz NRW problematisch?. In : DNH 1/2005. S. 41 – 42.

Hellemacher, L. und Stelzer-Rothe, T. 2009: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung der öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen im Jahre 2008. In: DNH 1/2009. S. 8 – 16

Dies. 2012: Ergebnisse der hlb-Umfrage 2012 in NRW. In: DNH 5/2012. S. 146 - 150.

Dies. 2014: Ergebnisse der hlb-Onlineumfrage zu Aspekten des Hochschulzukunftsgesetzes NRW. In: DNH 4/2014. S. 122 - 125.

Hochschulzukunftsgesetz (HZG NRW) vom 16. September 2014.

https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_detail_text?anw_nr=6&vd_id=14567 (30.09.2015).

Hochschullehrerbund - Landesverband NRW

Godesberger Allee 64

53175 Bonn

Telefon: 0228 555256-0

Telefax: 0228 555256-99

E-Mail: info@hlb-nrw.de

Postanschrift

Wissenschaftszentrum Bonn

Postfach 20 14 48

53144 Bonn

Wohin wird es mit den Fachhochschulen gehen? Was wird die Fachhochschule 4.0 sein? Das vorauszusagen ist schwer, weil sich das Umfeld der Fachhochschulen, sprich die Gesellschaft und Wirtschaft, in einem ständigen Wandel befinden und Aussagen zur Zukunft mit einem hohen Grad an Unsicherheit verbunden sind. Dieser Sachverhalt hindert aber nicht daran, danach zu fragen, was bei der Veränderung der Fachhochschulen möglicherweise bedacht werden sollte, statt die Entwicklung über sich ergehen zu lassen.

Aus der Geschichte und aus dem Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland ergibt sich eine Tradition und Verbindlichkeit, die mit dem Wahren, Guten und Schönen zu tun hat und auf Freiheit in Verantwortung vor der Gesellschaft basiert. Fachhochschulen sind im Gefüge der Hochschulen Orte, an denen die Freiheit genutzt werden kann, um in Forschung, Entwicklung und Lehre die Gesellschaft zum Besseren hin zu verändern; oder anders ausgedrückt sind Hochschulen Orte, wo das noch nicht Gedachte gedacht werden kann und das noch nicht Gemachte gemacht werden kann ohne dabei die Verantwortung für das Ganze aus dem Auge zu verlieren.

Die spezielle Aufgabe von Fachhochschulen liegt im Gefüge der Hochschulen darin, neue Erkenntnisse der Forschung zu liefern und/oder aufzugreifen, um sie anwendungsbezogen zu verwerten und durch eine hochwertige Lehre jungen Menschen Lebensperspektiven durch Ausbildung und Bildung zu ermöglichen. Das sind allemal Aufgaben, bei denen es sich lohnt, nachzudenken, Probleme zu beschreiben und Lösungsangebote in die Diskussion einzubringen. Genau das beabsichtigt diese Veröffentlichung, die auf einer Veranstaltung basiert, die der hlbNRW im April des Jahres 2015 in Siegburg durchgeführt hat. Sie enthält bewusst pointierte Auffassungen, die sich besonnen aber kraftvoll und deutlich zu den Themen des Workshops geäußert haben.



Hochschullehrerbund
Landesverband
Nordrhein-Westfalen