



# update

02/2018

## IN DIESER AUSGABE

<i>editorial</i> HORST NASKO	3
<i>im blickpunkt</i>	
<b>Digitalisierung der Hochschulen – Neue Strategien für Lehre, Forschung und Management</b>	
Lehre, Forschung, Infrastruktur und Management – Digitalisierung in allen Leistungsdimensionen der Hochschule ADA PELLERT	4
Patient Hochschullehre – Die Notwendigkeit neuer pädagogischer Konzepte und die Chancen der Digitalisierung JÜRGEN HANDKE	6
Die Zukunft der Bildung in der digitalen Gesellschaft – Wir müssen die Zukunft nicht kennen, um sie zu gestalten THOMAS BACHEM	8
Fragen, die ein Hochschulrat zum Thema Digitalisierung stellen sollte FRANK ZIEGELE UND ULRICH MÜLLER	10
Das 18. Forum Hochschulräte in Bildern FOTOSTRECKE	12
Lessons Learned – Ergebnisse der Schlussdiskussion FRANK ZIEGELE UND ULRICH MÜLLER	13
Vorgestellt – Hochschulforum Digitalisierung: Netzwerke und Strategien für das digitale Zeitalter OLIVER JANOSCHKA & FLORIAN RAMPPELT	16

*in schrift*

Empfehlungen zur Hochschulgovernance ULRICH MÜLLER \_\_\_\_\_ 19

*im amt*

Neues aus den Hochschulräten \_\_\_\_\_ 21

*im gesetz*

Neue Regelungen zu Hochschulräten \_\_\_\_\_ 25

*in kürze*

Termine \_\_\_\_\_ 28

*initiatoren* \_\_\_\_\_ 29

*impressum* \_\_\_\_\_ 29

*Der Lesbarkeit halber wird die männliche Form auch  
als Synonym für die weibliche Form verwendet.*



editorial



Horst Nasko

## Liebe Leserinnen und Leser,

diese Ausgabe des Newsletters update steht ganz im Zeichen der Digitalisierung. Computer, Smartphones, mobiles Internet und Cloud-Computing, unzählige digitale Anwendungen, sie alle ermöglichen einen neuen Umgang mit Wissen. Das 18. Forum Hochschulräte nahm die damit verbundenen Entwicklungen und Herausforderungen für Hochschulen in den Blick.

Dass diese Herausforderungen für Hochschulen weit mehr als nur technischer Art sind, hob Ada Pellert in ihrem Beitrag hervor. Die Digitalisierung verändert Forschung, Lehre und das Management von Wissenschaftseinrichtungen gleichermaßen. Jürgen Handke erläuterte eindrücklich, dass eine erfolgreiche Umstellung auf digitale Lehrformate einen tiefgreifenden institutionellen Veränderungsprozess darstellt. Neue Kooperations- und Geschäftsmodelle verändern alle Aufgabenbereiche von Hochschulen. Der Beitrag von Frank Ziegele fasst die Diskussion der Hochschulräte zusammen und gibt Hinweise zu Strategiebildungsprozessen. Oliver Janoschka stellt die Arbeit des Hochschulforums Digitalisierung und das Angebot einer Strategieberatung vor.

Darüber hinaus finden Sie wie gewohnt in dieser Ausgabe von update die jüngsten Gesetzesänderungen und Neuberufungen in Hochschulräte.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und informative Lektüre.

Ihr  
**Horst Nasko**  
Vorstand, Heinz Nixdorf Stiftung, München

*im blickpunkt*

Digitalisierung der Hochschulen – Neue Strategien für Lehre, Forschung und Management



Ada Pellert

## Lehre, Forschung, Infrastruktur und Management – Digitalisierung in allen Leistungsdimensionen der Hochschule

ADA PELLETT, REKTORIN DER FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN

Die Digitalisierung verändert die Art, wie wir zusammenleben und arbeiten fundamental. Wie kann sie unsere Ziele als Person, als Institution, als Gesellschaft unterstützen? Wie können wir die Risiken minimieren? Die Digitalisierung sollte kein Phänomen sein, das uns überrollt, sondern das wir gestalten.

### KOMPETENZEN

Die Stifterverband-Studie „Future Skills“ identifiziert vier Ebenen von Kompetenzen, die wir dafür benötigen:

- Technologische Fähigkeiten (zur Gestaltung transformativer Technologien);
- Digitale Grundfähigkeiten (zur Orientierung in der digitalisierten Umwelt);
- Klassische Fähigkeiten (zum Beispiel Adaptionstfähigkeit, Kreativität, Durchhaltevermögen);
- Metakompetenzen (Bewertung und Begleitung der digitalen Transformation).

### MISSION

Nur wenn die Hochschule weiß, wofür sie stehen will, wird sie mit der Digitalisierung adäquat umgehen. Was ist für die Erfüllung ihres Bildungsauftrags in Lehre und Forschung wichtig? Wie kann die Digitalisierung dabei unterstützen, wo ist die Mission potenziell bedroht?

### STRATEGIE

Hochschulen sind fragmentiert, vereinen viele Fachkulturen und Statusgruppen, unterliegen fachlichen und organisationalen Erfordernissen. Eine Gesamtstrategie kann man daher nur aus dem Zusammenspiel von Teilstrategien erarbeiten: Was bedeutet Digitalisierung für die Lehre, was für die Forschung, was für das Management? Digitalisierung zwingt dazu, den Blick darauf zu werfen, wie die zentralen Leistungen erbracht werden und was sich ändern sollte.

### FORSCHENDE

Digitalisierung befähigt die Forschenden, mit großen Datenmengen umzugehen, und erschließt ihnen bisher unerreichte Potenziale. E-Publikationen erweitern die Möglichkeiten der Veröffentlichung. Digitale Kommunikation kann neue Formen der Gemeinschaft zwischen Forschenden stiften und den Austausch mit der Öffentlichkeit fördern.

*im blickpunkt*  
**Digitalisierung der  
Hochschulen – Neue  
Strategien für Lehre,  
Forschung und  
Management**

## **LEHRENDE**

Die Rollen der Lehrenden differenzieren sich, da die verschiedenen Formate des Blended Learning unterschiedliche Anforderungen stellen – etwa im Verhältnis von Online- und Präsenzlehre oder bei der Begleitung der Lernenden. Neben der Produktion neuer Inhalte gehört zur akademischen „Scholarship“ auch, verschiedene Wissensquellen zu sinnvollen Lernarrangements zusammenzustellen.

## **STUDIERENDE**

Die Digitalisierung verändert die Beziehungen in der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden: Studierende werden stärker als früher zu Koproduzierenden des Wissens, auch zu souveränen Konsumierenden, und sie bringen eine andere Art des Lernens mit. Gleichzeitig müssen sie ihren Lernprozess steuern lernen und brauchen Unterstützung durch Lernbegleiterinnen und -begleiter.

## **ROLLE DER POLITIK**

Das Zusammenspiel zwischen Politik und Hochschulen ist entscheidend dafür, die digitale Herausforderung zu bewältigen. Wie sichert man Chancengerechtigkeit, Zugänge zum Wissen, internationale Wettbewerbsfähigkeit, kulturelle Vielfalt? Wie werden die Hochschulen dafür adäquat finanziell, rechtlich und organisatorisch unterstützt?

## **ROLLE DER INSTITUTION**

Die Hochschule wird als Partnerin des lebenslangen Lernens gefragt sein, die Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Bereichen des Bildungssystems sowie zwischen Bildung und Berufspraxis ermöglicht. Inmitten einer wissensbasierten, vernetzten Gesellschaft nimmt die Hochschule den Platz eines „reflexiven Knotens“ ein. An Hochschulen müssen die durch Digitalisierung ausgelösten gesellschaftlichen Veränderungen kollektiv reflektiert und bewertet werden.

## **WAS KÖNNEN HOCHSCHULRÄTE TUN?**

Hochschulräte sollten Digitalisierungsstrategien einfordern, Hochschulleitungen für den digitalen Wandel sensibilisieren und innovative Kräfte an der Hochschule stärken. Dafür bringen Hochschulratsmitglieder wertvolle Erfahrungen ein – etwa mit Disruption oder mit Veränderungen beruflicher Qualifikationen. Ganz wesentlich ist es, für politischen Rückhalt zu sorgen, denn nur damit können die Hochschulen die Herausforderung Digitalisierung meistern.

im blickpunkt

Digitalisierung der Hochschulen – Neue Strategien für Lehre, Forschung und Management



Jürgen Handke

## Patient Hochschullehre – Die Notwendigkeit neuer pädagogischer Konzepte und die Chancen der Digitalisierung

JÜRGEN HANDKE, PROFESSOR AN DER PHILIPPS-UNIVERSITÄT MARBURG

Viele Lehrende an den deutschen Hochschulen haben sich mittlerweile der Digitalisierung großer Teile ihrer Lehre verschrieben: Sie stellen Texte, Folien oder digitale Quiz auf ihren LMS bereit, sie ermuntern ihre Studierenden zur digitalen Kooperation, sie nutzen digitale Präsentationstools im Hörsaal und lassen sich bisweilen sogar per Live-Mitschnitt auf Video bannen. Mit anderen Worten: Sie bereichern ihre klassische Lehre mit digitalen Elementen und Szenarien an. Formal haben die Lehrenden, die die Digitalisierung so interpretieren und umsetzen, Recht: Sie „erneuern“ ihre Lehre mit digitalen statt analogen Elementen – kein Aktenordner mehr, der im Handapparat die zusätzlichen Texte und Dokumente zum Fotokopieren bereitstellt, kein Verteilen von Handouts und Skripten im Papierformat mehr im Hörsaal, sondern digitale Pendant im PDF-Format im Netz.

Ein derartiges „Anreicherungsmodell“ verändert die klassische Lehre allerdings nur geringfügig. Es ist nicht mehr als eine „kosmetische“ Korrektur der klassischen Lehre, dazu noch mit einem gravierendem Nebeneffekt: Nach Abschaffung der Präsenzpflcht an den meisten deutschen Hochschulen sagen sich viele Studierende, deren Lerneinheiten digital angereichert wurden, zu Recht: „Warum soll ich eine Präsenzveranstaltung besuchen, wenn deren Inhalte – in welcher Form auch immer – im Netz stehen?“ Darüber hinaus bleiben zentrale Mängel der Lehre nach wie vor unverändert: fehlende Individualisierung im Lernprozess, nicht zufriedenstellende Betreuung, fehlende Zielgruppendifferenzierung und eine sukzessive „Entwertung“ der Präsenzphase durch die Digitalisierung der Begleitmaterialien.

Erst die vollständige Integration aller digitaler Komponenten in die Lehre führt zu einem zeitgemäßen Lehr-/Lernmodell, das nicht nur zahlreiche Probleme der klassischen Hochschullehre löst, sondern neue, bisher nicht realisierbare Kursformate ermöglicht. Dazu benötigen wir Lerneinheiten, in denen die digitalen Elemente und Szenarien zu unverzichtbaren Bestandteilen des Lehr- und Lerngeschehens werden. In einem solchen „integrativen“ digitalen Lehrmodell, dessen bekannteste Variante der Inverted Classroom ist, werden die zentralen Aktivitäten des Lehrens und Lernens neu verortet: Die Phase der Inhaltsvermittlung ist nun vollständig digitalisiert und findet online statt, die Phase der angeleiteten Inhaltsvertiefung ist nun hörsaalgebunden oder sie findet in ausgewählten Kursen, je nach Hochschulstrategie und Bedarf, ebenfalls online statt.

In einem solchen integrativen Lehr-/Lernmodell verändern sich eine Reihe von Parametern. So wird der klassische Hörsaal zu einem kooperativen Lernort, bei dem

*im blickpunkt*  
Digitalisierung der  
Hochschulen – Neue  
Strategien für Lehre,  
Forschung und  
Management

mobile Endgeräte unverzichtbare Hilfsmittel sind, zum Beispiel für die Recherche, für die digitale Kooperation oder für das Live-Voting. Und auch die Lehrer, die in Inverted-Classroom-Szenarien zunehmend die Rolle von Lernbegleitern (englisch Coaches) einnehmen und in den Präsenzphasen eher beratend als wissensvermittelnd auftreten, müssen sich umstellen. Sie sind nicht mehr die „Gralshüter“ des Herrschaftswissens. Das Wissen befindet sich jetzt in den digitalen Elementen und Szenarien der Inhaltsvermittlungskomponenten. Im Hörsaal dagegen, in dem ja eigentlich auch nur noch selten etwas „gehört“ wird, sind neue Rollen entstanden: Lernbegleiter und kooperative Lerner. Diese für beide Seiten höchst anspruchsvollen neuen Rollen zu akzeptieren, fällt nicht leicht und benötigt eine gewisse Übergangs- und Einarbeitungszeit.

Neben den veränderten Rollen ist die Entwicklung von Inverted-Classroom-Formaten, insbesondere der digitalen Lerneinheiten für die Inhaltsvermittlung, enorm aufwendig und bedarf der Unterstützung aller Protagonisten der Hochschullehre: Politik, Hochschulleitung, Lehrende und Studierende.



im blickpunkt

Digitalisierung der Hochschulen – Neue Strategien für Lehre, Forschung und Management



Thomas Bachem

## Die Zukunft der Bildung in der digitalen Gesellschaft – Wir müssen die Zukunft nicht kennen, um sie zu gestalten

THOMAS BACHEM, CHANCELLOR DER CODE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, BERLIN

Wir wissen heute, dass die Digitalisierung mit all ihren Aspekten einen gravierenden Einfluss auf unsere Gesellschaft haben wird. Gleichzeitig fällt es uns schwer, diesen Einfluss im Detail vorherzusagen. Aus diesem Grund haben es klassische Bildungsansätze heute schwer, denn sie sind darauf angewiesen, die Arbeits- und Lebenszusammenhänge, für die sie ausbilden, konkret vorherzusagen und daraus ein Curriculum abzuleiten. Wenn ich aber davon ausgehe, dass sich unsere Arbeitswelt ändern wird, muss ich damit rechnen, dass große Teile meines Curriculums bald nicht (mehr) relevant sein werden.

Wir müssen also auch unsere Bildungsansätze anpassen und junge Menschen zu einem Leben in einer digitalen Gesellschaft befähigen. Dabei geht es darum, Menschen in die Lage zu versetzen, die Arbeitswelt und Gesellschaft der Zukunft unter Zuhilfenahme digitaler Technologien und eines entsprechenden Mindsets mitzugestalten. Die CODE University of Applied Sciences zählt in ihren Grundsätzen genau auf diese genannten Punkte ein.

Neben technischem Know-how braucht nach unserer Überzeugung jeder Mensch vor allem bestimmte digitale Kompetenzen, und die gilt es für uns als zukunftsorientierte Hochschule auszubilden. Dabei geht es unter anderem um die Fähigkeit zur Kommunikation und Kollaboration mit anderen Menschen. Neben dem Erwerb einer Digitalkompetenz sind vor allem Neugier und die Stärkung einer kreativen Problemlösungskompetenz von Bedeutung. Es ist uns wichtig, jungen Menschen die Geisteshaltung eines Pioniers zu vermitteln und sie zu einer kritischen Urteilskraft zu befähigen.

An der CODE haben wir deshalb ein Lernkonzept entwickelt, welches genau diese Aspekte in den Vordergrund stellt. Curiosity-Driven Education steht dabei im Zentrum. Bei uns lernen Studierende in interdisziplinären und internationalen Teams. Konsequentermaßen setzen wir auf ein projekt- und problembasiertes Lernen. Dabei legen wir den Fokus auf digitale Produktentwicklung und grundlegende Kompetenzen im Bereich digitaler Technologien. Unternehmerisches Denken und Handeln ist von Anfang an mit in alle Projektarbeiten integriert. Flankiert wird das alles durch unser Science, Technology und Society Program (STS), das die Grundlage für Diskurs- und kritische Urteilsfähigkeit legt.

Die Hochschule versucht, diesen Ansatz auch durch die räumlichen Rahmenbedingungen stringent zu verfolgen. CODE ist Teil eines Coworking-Spaces, in dem



*im blickpunkt*  
Digitalisierung der  
Hochschulen – Neue  
Strategien für Lehre,  
Forschung und  
Management

sich Studierende von Anfang an in einer Community von digitalen Vordenkern und erfolgreichen Gründern bewegen und in dieser kreativen Umgebung lernen. Durch die Partizipation von Partnerunternehmen wird dieses Lernen unterstützt, und die Studierenden werden mit konkreten Fragestellungen einer sich wandelnden Arbeitswelt konfrontiert.

Die CODE setzt also auf ein projektbasiertes und kompetenzorientiertes Lernkonzept, bei dem theoretisches Wissen immer im Kontext konkreter Praxisprojekte erlernt wird. So stellen wir eine hohe Lernmotivation sicher und sorgen dafür, dass erlerntes Wissen auch wirklich hängen bleibt. Dabei trainieren wir durch selbstgesteuertes Lernen insbesondere die Selbstlernkompetenz der Studierenden – das heißt, die Studierenden müssen bei uns deutlich mehr Eigeninitiative zeigen als an den meisten anderen Hochschulen.

Wir sind als Hochschule also einerseits ein Ort, an dem wir „neugierig“ technologische Innovationen einsetzen und erforschen und Studierende dazu befähigen, mit diesen umzugehen. Gleichzeitig entdecken und stärken wir mit ihnen gemeinsam Fähigkeiten und Kompetenzen, mit denen sie die Zukunft, wie auch immer diese aussehen mag, aktiv mitgestalten können.

im blickpunkt

Digitalisierung der Hochschulen – Neue Strategien für Lehre, Forschung und Management



Frank Ziegele



Ulrich Müller

## Fragen, die ein Hochschulrat zum Thema Digitalisierung stellen sollte

FRANK ZIEGELE, GESCHÄFTSFÜHRER IM CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG, GÜTERSLOH UND ULRICH MÜLLER, LEITER POLITISCHE ANALYSEN IM CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG, GÜTERSLOH

Hochschulräte sind beim Thema Digitalisierung – wie bei vielen anderen Themen – in erster Linie als Strategieberater gefragt. Digitalisierung ist ein strategisches Thema! Nur mit klarem und passendem Strategiebezug können die Potenziale der Digitalisierung sinnvoll genutzt und in den Dienst der Gesamtstrategie der Hochschule gestellt werden.

Hochschulräte sind deshalb auch bei diesem Thema ganz wesentlich Mahner der Strategieorientierung und -klärung. Wie in vielen Aufgabenbereichen eines Hochschulrats geht es also auch bei diesem Thema im Kern darum, die richtigen Fragen zu stellen.

Im Folgenden finden sich als Anregung konkrete Fragen, die ein Hochschulrat seiner Hochschulleitung stellen könnte oder sollte, wenn das Thema Digitalisierung auf der Tagesordnung steht. Nicht alle Fragen sind in jeder Situation relevant – sie bieten aber eine gute Anregung, je nach Ausgangslage und Prozessfortschritt mit ausgewählten Fragen konstruktiv-kritisch eine Klärung entscheidender Faktoren anzustoßen.

Die vorliegende Fassung basiert auf einem ersten Entwurf, der auf dem Forum Hochschulräte im September 2018 als Handout verteilt wurde, berücksichtigt aber auch die daraufhin übermittelten Ergänzungen aus dem Kreis der Teilnehmer.

1. Strategische Einbettung sichern: Berücksichtigt die Hochschule ausreichend die strategische Dimension der Digitalisierung? Oder ist Digitalisierung noch nahezu ausschließlich das Thema weniger Einzelkämpfer?
2. Schwerpunktsetzung/Priorisierung klären: In welchen Leistungsdimensionen der Hochschule (Lehre, Forschung, Weiterbildung, Transfer, Verwaltung) liegt der größte Handlungsbedarf?
3. Akzeptanz sicherstellen: Liegt der Strategiebildung ein adäquater partizipativer Prozess der Organisationsentwicklung (inkl. Analyse der Ausgangslage/Wettbewerbssituation, systematische SWOT-Analyse etc.) zugrunde oder steht dieser noch aus? Eine schlecht vorbereitete, mangelhaft eingebettete Strategiediskussion und eine nicht adressatenorientierte Vermittlung des angestrebten Nutzens tragen nicht dazu bei, die relevanten Beteiligten „mitzunehmen“.
4. Konkrete Ziele identifizieren: Digitalisierung ist Mittel zum Zweck – was ist das strategische Ziel, was will die Hochschule durch Digitalisierung erreichen? Was trägt Digitalisierung zum Profil bei? Konkret: Sollen zum Beispiel neue Entwicklungsziele erreicht werden, etwa die Etablierung diversitätsgerechter Lehre? Sollen neue Zielgruppen erreicht werden? Sollen neue Angebote etabliert werden – um etwa interkulturelles Lernen auch denen zu ermöglichen, für

*im blickpunkt*  
Digitalisierung der  
Hochschulen – Neue  
Strategien für Lehre,  
Forschung und  
Management

die ein Auslandsaufenthalt nicht umsetzbar ist (virtuelle Mobilität, Internationalization at Home)? Was passt zur Hochschule und ihrer spezifischen Kultur? Was ist gleichermaßen ambitioniert wie realistisch?

5. Ansatz klären: Geht es eher darum, Herausforderungen anzunehmen oder darum, vorhandene Stärken auszubauen? Geht es, eine Erkenntnis aus der P2P-Beratung im Hochschulforum Digitalisierung aufgreifend, eher um „Modernisierung“ oder um „Profilierung“?
6. Überzeugendes Narrativ formulieren und kommunizieren: Existiert eine handlungsleitende Zielbeschreibung, die für die gesamte Hochschule tragfähig ist und die man plausibel vermitteln kann? Dabei sollte eine Orientierung am Nutzen und an den Chancen handlungsleitend sein. Mit anderen Worten: Das Narrativ sollte sich um's Wollen, nicht um's Müssen drehen!
7. Ausbalancierte Verzahnung unterschiedlicher Ebenen sicherstellen: Wie wird die dezentrale Umsetzung in den Fakultäten/Fachbereichen an die übergreifende Strategie angebunden? Wie gelingt es, dezentrale Kreativität und Vielfalt zu fördern, aber dennoch im Sinne einer gemeinsamen, übergreifenden Richtung zu bündeln?
8. Verantwortlichkeiten festlegen: Sind die Maßnahmen jeweils verantwortlichen Akteuren zugewiesen? Ist das Thema auf Leitungsebene repräsentiert? Sind Kompetenzen und Verantwortung adäquat gekoppelt? Sind Folgewirkungen berücksichtigt (etwa Auswirkungen auf das Raum- oder Sanierungskonzept)?
9. Innovatoren stärken: Welche Akteure sind die innovativen Kräfte in der Hochschule – und wie können sie gestärkt werden? Wie kann ihre Kreativität in die Breite wirken (gibt es „Karotten“ = Anreize und „Scheinwerfer“ = Sichtbarkeit von Erfolgen?)
10. Ausstattung bereitstellen: Sind die Maßnahmen mit den notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen unterlegt sowie durch ausreichende Infrastruktur flankiert? Haben die Verantwortungsträger die nötigen „Werkzeuge“ zur Umsetzung?
11. Nutzen abschätzen: In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Ertrag?
12. Synergieeffekte nutzen: Wo ist eine Kooperation mit (benachbarten) Hochschulen sinnvoll, etwa für gemeinsame Infra- und Supportstruktur?
13. Qualitätssicherung etablieren: Wie ist die Qualitätssicherung digitaler Innovationen geregelt? Existieren Messgrößen zur Abbildung der Ziele beziehungsweise zum Messen des Umsetzungs-/Digitalisierungsstands?

*im blickpunkt*

Digitalisierung der  
Hochschulen – Neue  
Strategien für Lehre,  
Forschung und  
Management

## Das 18. Forum Hochschulräte in Bildern



*im blickpunkt*

Digitalisierung der  
Hochschulen – Neue  
Strategien für Lehre,  
Forschung und  
Management

## Lessons Learned – Ergebnisse der Schlussdiskussion

FRANK ZIEGELE, GESCHÄFTSFÜHRER IM CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG, GÜTERSLOH UND ULRICH MÜLLER,  
LEITER POLITISCHE ANALYSEN IM CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG, GÜTERSLOH

Die folgenden Punkte stellen den Versuch dar, die wesentlichen Erkenntnisse und Ergebnisse der Impulse und Diskussionen des Forums in knapper, thesenhafter Form zu kondensieren. Sie greifen zusammenfassende Wortmeldungen insbesondere aus der bündelnden Schlussdiskussion auf, setzen jedoch naturgemäß subjektive Akzente.

1. Digitalisierung ist kein Selbstzweck (etwa, um als Hochschule modern und hip zu sein oder weil es gefördert wird oder weil es gerade alle machen), sondern Mittel zum Zweck! Digitalisierungsziele sind deshalb nicht isoliert zu betrachten, sondern als Teil eines kohärenten Zielgebäudes (etwa verzahnt mit dem Hochschulentwicklungsplan).
2. Digitalisierung kann einerseits Hochschulen helfen, Herausforderungen zu begegnen (etwa: die Bewältigung großer Studierendenmassen in Einführungsveranstaltungen) – sie kann Hochschulen andererseits aber auch weitergehend dabei unterstützen, Stärken profilbildend auszubauen (Verknüpfung der institutionellen Identität mit digitalen Angeboten, zum Beispiel mit der strategischen Positionierung als „Feierabend-Uni“). Modernisierung über Digitalisierung ist die Pflicht – Profilbildung durch Digitalisierung die Kür.



*im blickpunkt*  
Digitalisierung der  
Hochschulen – Neue  
Strategien für Lehre,  
Forschung und  
Management

3. Nicht jede Hochschule kann alles machen. Schwerpunktsetzung ist nötig. Zum Beispiel muss und kann nicht jede Hochschule der führende MOOC-Produzent sein, es ist auch legitim, Angebote anderer zu nutzen und sich auf Lernbegleitung zu spezialisieren.
4. Veränderungsprozesse können nicht top down vorgegeben werden – aber ohne zentral gesteuerte Anreize und Service- und Supportstrukturen (etwa: Instructional Designer und die Wissenschaft unterstützendes Personal) wird es lediglich bei guter Praxis einzelner Akteure ohne Anbindung an die Hochschulstrategie bleiben.
5. Die Hochschulleitung hat die zentrale Rolle im Veränderungsprozess inne: Es ist ihre Aufgabe, die Digitalisierung bestmöglich in den Dienst der institutionellen Gesamtstrategie zu stellen. Sie muss die Einzelbausteine zu einem Gesamtbild „zusammendenken“ (und dabei etwa auch eventuelle Folgen einer konsequenten Umsetzung des Inverted-Classroom-Konzepts für den Hochschulbau berücksichtigen); sie hat den Hut auf für die Richtungsentscheidung, die Bereitstellung der Ressourcen und die Prozessgestaltung.
6. Der Hochschulrat dient als Feedbackgeber und kritischer Begleiter. Hochschulräte sind auch beim Thema Digitalisierung in erster Linie Mahner der Strategieorientierung und der Strategiekklärung.
7. Digitalisierung in der Lehre stellt die Frage nach der Lehrstrategie (oder, wie der Wissenschaftsrat es 2017 in seinem Positionspapier „Strategien für die Hochschullehre“ formulierte, der „Lehrverfassung“). Es wäre zu kurz gegriffen, lediglich den vorhandenen Lernprozess zu digitalisieren – er muss auf den Prüfstand gestellt werden und gegebenenfalls neu gedacht werden! Während bislang die korporative Identität einer Hochschule, also das jeweilige Hochschulprofil, vor allem auf dem Bereich Forschung beziehungsweise auf Schwerpunktthemen gründete (und in der Lehre eher Wildwuchs herrschte), erfordert ein möglicher Strategieschwerpunkt „digitale Lehre“ eine hochschulübergreifende gemeinsame Vorstellung von derselben.
8. Unabdingbar ist daher eine Reflexion des Lernkonzepts und der Rolle der Lehrenden. Zu klären sind unter anderem folgende Fragen: Steht eine „Idee von Lernen“ hinter der Digitalisierung der Lehre (so wie die Universität Maastricht etwa auf Problembasiertes Lernen setzt)? Vermittelt die Hochschule die „future skills“ (Kommunikation, Kooperation, Kreativität und kritisches Denken) in angemessener und ausgewogener Form?

#### WEITERFÜHRENDE LEKTÜRE

- **Hochschulstrategien:** Isabel Schünemann und Jannica Budde bieten strategischen Entscheidern in Hochschulen Impulse und Orientierung, den digitalen Wandel in der Lehre erfolgreich zu gestalten. Das Papier reflektiert die Erfahrungen des Hochschulforums Digitalisierung seit seiner Gründung 2014. Insbesondere flossen die Erfahrungen aus der Pilotphase der Peer-to-Peer-Beratung des Hochschulforums in den Jahren 2017 und 2018 in das vorliegende Papier ein. Das Papier fasst übergeordnete Erkenntnisse zur Strategieentwicklung für die Lehre im digitalen Zeitalter an deutschen Hochschulen zusammen und führt anschließend durch fünf Felder der Strategieentwicklung für die

*im blickpunkt*  
Digitalisierung der  
Hochschulen – Neue  
Strategien für Lehre,  
Forschung und  
Management

Lehre (Grundlagen der Strategieentwicklung schaffen, Ziele und Leitlinien formulieren, Entscheidungsfindung und Partizipation, Strukturentscheidungen treffen, Lehrende informieren und motivieren). Es werden jeweils Handlungsempfehlungen vorgestellt, die auf zentrale Elemente in der Strategieentwicklung verweisen.

**Isabel Schünemann, Jannica Budde:**  
**Hochschulstrategien für die Lehre im digitalen Zeitalter.**  
**Hochschulforum Digitalisierung.**  
**Arbeitspapier Nr. 38 | September 2018:**  
<https://bit.ly/2E2lCYa>

- **Modernisierung oder Profilierung:** Es liegt in der Verantwortung der Hochschulleitungen, Hochschulstrategien für das digitale Zeitalter zu entwickeln. Jörg Dräger, Julius-David Friedrich et al. analysieren dabei zwei Herangehensweisen: Digitalisierung kann zur Modernisierung beitragen, beispielsweise um existierende Herausforderungen wie die einer zunehmend heterogenen Studierendenschaft zu bewältigen. Darüber hinausgehend können Hochschulen Digitalisierung aber auch zur Profilierung nutzen, sie also eng mit einer spezifischen institutionellen Identität verknüpfen. Anhand von nationalen und internationalen Fallbeispielen zeigen die Autoren verschiedene Profilierungsoptionen auf, von denen einige erst durch eine konsequente Digitalisierung möglich werden.

**Jörg Dräger, Julius-David Friedrich, Lisa Mordhorst, Ulrich Müller, Ronny Röwert:**  
**Hochschulen brauchen Strategien für das digitale Zeitalter, in:**  
**Rat für Forschung und Technologieentwicklung (austrian council) (Hrsg.):**  
**Zukunft und Aufgaben der Hochschulen.**  
**Digitalisierung – Internationalisierung – Differenzierung, Wien, 2017, S. 263–278:**  
<https://bit.ly/2RvGuei>

*im blickpunkt*

Digitalisierung der Hochschulen – Neue Strategien für Lehre, Forschung und Management



Oliver Janoschka



Florian Rampelt

## Vorgestellt – Hochschulforum Digitalisierung: Netzwerke und Strategien für das digitale Zeitalter

OLIVER JANOSCHKA & FLORIAN RAMPALT, LEITER DER GESCHÄFTSSTELLE & PROGRAMMMANAGER DES HOCHSCHULFORUMS DIGITALISIERUNG IM STIFTERVERBAND

Der digitale Wandel verändert Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft grundlegend. Hochschulen sind teilweise Treiber, teils auch Getriebene dieses Prozesses. Die Herausforderung und Chance für Hochschulen besteht darin, den digitalen Wandel als strategische Gestaltungsaufgabe anzunehmen und für ihre jeweilige Profilentwicklung produktiv werden zu lassen. Auf dem Forum Hochschulräte im September 2018 wurde intensiv darüber diskutiert, wie Hochschulen dieser Herausforderung begegnen können.

Mit dem Hochschulforum Digitalisierung (HFD) haben der Stifterverband, das CHE Centrum für Hochschulentwicklung und die Hochschulrektorenkonferenz seit 2014 ein agiles Expertennetzwerk aufgebaut, das zum Ziel hat, bundesweit den Diskurs zur Hochschulbildung im digitalen Zeitalter zu orchestrieren. Als zentraler Impulsgeber informiert, berät und vernetzt es Akteure aus Hochschulen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

### GUTE STRATEGIEN BRAUCHEN GUTE BERATUNG AUF AUGENHÖHE

Im Rahmen einer Peer-to-Peer-Beratung unterstützt das Hochschulforum Digitalisierung bis 2020 jährlich sechs Hochschulen individuell bei ihrer Strategieentwicklung. Die Peer-to-Peer-Beratung ist ein Entwicklungsinstrument für Hochschulen, die den digitalen Wandel in Studium und Lehre aktiv gestalten und digitales Lehren und Lernen sowie die Digitalisierung von Beratungs- und Unterstützungsstrukturen strategisch stärken möchten. Die Strategieberatung richtet sich gezielt an Hochschulleitungen als zentrale Akteure in einem von der gesamten Hochschule getragenen und gestalteten Prozess. Hochschulräte können für solch einen Prozess nicht nur Impulsgeber sein, sondern ihn auch freundlich-kritisch, ideenreich und vor allem nachhaltig begleiten.

Das Beratungsangebot des Hochschulforums wird in einem jährlichen Wettbewerb ausgeschrieben. Auf die Vielfalt der Hochschultypen und den unterschiedlichen Reifegrad bereits bestehender strategischer Ansätze zur Digitalisierung in Studium und Lehre wird bei der Auswahl der teilnehmenden Hochschulen besonders Wert gelegt. Zentral für die Auswahl ist, dass die Hochschulen klare Ziele für die Gestaltung von Studium und Lehre im digitalen Zeitalter formulieren und überzeugend darstellen, wie der Peer-to-Peer-Beratungsprozess die Hochschule in ihrer Strategieentwicklung nachhaltig unterstützen kann. Der Hochschulrat kann bei dieser Zielformulierung die Hochschulleitung inspirieren und Hilfestellungen geben. In den ersten beiden Runden haben sich bisher rund 90 Hochschulen auf 12 Plätze beworben. Ausgewählt wurden für die erste Runde 2017–2018 die Hochschule



*im blickpunkt*  
**Digitalisierung der  
Hochschulen – Neue  
Strategien für Lehre,  
Forschung und  
Management**

Bochum, die TU Braunschweig, die HTW Dresden, die Georg-August-Universität Göttingen, die PH Heidelberg und die Universität Stuttgart. An der zweiten Runde 2018–2019 nehmen derzeit die Universität Bayreuth, die Kunsthochschule Berlin-Weißensee, die HAW Hamburg, die Hochschule Harz, die Universität Konstanz und die Bauhaus-Universität Weimar teil.

Die Hochschulen werden von Peers des HFD, einem Team aus erfahrenen Experten anderer Hochschulen und aus der Wirtschaft, etwa ein Jahr begleitet. Anhand eines vertraulichen Selbstberichts legen die Hochschulen die Grundlage für den Beratungsprozess. Anschließend bietet ein auf die Herausforderungen und Ziele der Hochschule zugeschnittener, zweitägiger Workshop an der Hochschule die Möglichkeit, Strategien, Ziele und Prozesse gemeinsam mit den Peers weiterzuentwickeln, zu konkretisieren und zu reflektieren. Ein abschließender Beratungsbericht der Experten des HFD hält nicht nur Ergebnisse und Empfehlungen strukturiert fest, sondern bietet vor allem auch die Grundlage für eine nachhaltige Umsetzungsplanung. Ergänzend hierzu wird der übergreifende Austausch zwischen den teilnehmenden Hochschulen angeregt.

Die bisherige Nachfrage hat gezeigt, dass an vielen Hochschulen in Deutschland ein großer Bedarf an strategischer Begleitung und Beratung zu Hochschulbildung im digitalen Zeitalter besteht. Seit Herbst 2018 finanziert daher etwa das Wissenschaftsministerium aus Baden-Württemberg in Kooperation mit dem Stifterverband im Rahmen des Programms „StraDi-BW“ vier zusätzliche Beratungsplätze für Hochschulen aus Baden-Württemberg.

Ab Mitte Dezember 2018 wird die Ausschreibung für die dritte Runde des bundesweiten Angebots der Peer-to-Peer-Beratung veröffentlicht. Interessierte Hochschulen haben dann bis Mitte April 2019 Zeit, sich auf einen der sechs Plätze mit einer Interessensbekundung zu bewerben. Bringen Sie eine mögliche Teilnahme Ihrer Hochschule sehr gerne in Ihren Hochschulrat mit ein!

#### **WEITERE SCHWERPUNKTE**

**Neben der Strategieberatung hat das HFD weitere Arbeitsschwerpunkte:**

1. In drei jährlich wechselnden Arbeitsgruppen befasst sich das HFD mit aktuellen Fragen und Herausforderungen von Hochschulbildung im digitalen Zeitalter und entwickelt Lösungen für die Hochschulpraxis. Die Erkenntnisse der Arbeitsgruppen werden in Form von Studien, Leitfäden und Empfehlungen veröffentlicht. Schwerpunkte des vergangenen Jahres waren etwa Curriculum 4.0, Anerkennung und Anrechnung sowie Lehrerbildung im digitalen Zeitalter.
2. Im Netzwerk für die Hochschullehre bringt das HFD bundesweit Lehrende, Hochschulmitarbeiter und Studierende von deutschen Hochschulen zusammen. Es dient dem fächer- und hochschulübergreifenden Austausch sowie dem Kompetenzaufbau im Bereich des digitalen Lehrens und Lernens. Neben verschiedenen Onlineevents und digitalen Vernetzungstools gibt es auch Präsenzveranstaltungen und Fortbildungsangebote.
3. Mit dem HFDcert – dem HFD Community Certificate – entwickelt das HFD ab dem ersten Quartal 2019 eine deutschlandweite Onlineplattform, auf der

*im blickpunkt*  
**Digitalisierung der  
Hochschulen – Neue  
Strategien für Lehre,  
Forschung und  
Management**

Lehrende sowie Mitarbeiter von Medien- und Didaktikzentren ihre Aktivitäten im Bereich des digital gestützten Lehrens und Lernens durch einen Peer-Review-Prozess bescheinigen und online dokumentieren können. Diese Arbeit unterstützt auch die übergreifende Forderung einer Stärkung von guter Lehre im Rahmen von Berufungsprozessen.

4. Unter dem Leitmotiv Bologna Digital gestaltet das HFD aktiv den europäischen Diskurs zur Hochschulbildung im digitalen Zeitalter mit. Gerade Internationalisierung und Digitalisierung sind Aspekte, die auch an deutschen Hochschulen strategisch nicht mehr getrennt voneinander gedacht werden können. Das HFD arbeitet dafür in unterschiedlichen Formaten (etwa im Rahmen der HFD-Themenwoche oder der Nationalen Bologna-Konferenz) auch mit dem DAAD zusammen.
5. Die strategische Weiterentwicklung von Studium und Lehre muss letztendlich von den Nutzern her konzipiert werden. Hierfür ist eine Beteiligung von Studierenden auf Augenhöhe und als Mitgestalter eines digitalen Wandels unabdingbar. Daher bietet die Initiative #DigitaleChangeMaker Studierenden unterschiedlicher Hintergründe die Chance, sich in die Arbeit des HFD einzubringen und Hochschulbildung im digitalen Zeitalter gemeinsam mit allen anderen Mitgliedern der HFD-Community aktiv mitzugestalten.

Das HFD hat sich seit seiner Gründung 2014 beständig weiterentwickelt und lebt von einem lebendigen Dialog mit allen Akteuren im Hochschulsystem. Wir würden uns freuen, wenn Sie vielleicht auch Ihre Hochschule auf die hier kurz vorgestellten Möglichkeiten aufmerksam machen würden. Die Geschäftsstelle des Hochschulforums steht Ihnen für Nachfragen gerne zur Verfügung.

**Website des HFD:**

<https://hochschulforumdigitalisierung.de>

**Termine – Save the Date – ab Januar 2019**

**Bewerbungen für die dritte Runde der Peer-to-Peer-Strategieberatung möglich:**

<https://bit.ly/2rpSDGI>

in schrift

## Empfehlungen zur Hochschulgovernance

ULRICH MÜLLER, LEITER POLITISCHE ANALYSEN IM CHE CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG, GÜTERSLOH



Ulrich Müller

Internationale Spitzenuniversitäten haben durchweg eine starke interne Governance, stellte die Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative in ihrem Endbericht Anfang 2016 fest. Sie stehe, hielt die Kommission fest, „unter dem Eindruck, in diesem Bereich bestünden an den deutschen Universitäten noch immer ein großes ungenutztes Potenzial und ein substanzieller Nachholbedarf“. Auch wenn die Empfehlungen der Imboden-Kommission bei der Fortsetzung der Exzellenzinitiative unter dem Namen Exzellenzstrategie eher begrenzt zu einer Neuausrichtung führten – das Thema Governance klang noch länger nach.

Der Wissenschaftsrat (WR) hat sich nun ausgiebiger mit Binnenstrukturen von Hochschulen beschäftigt und im Oktober 2018 „Empfehlungen zur Hochschulgovernance“ verabschiedet. Eine ideale Governance, die alle Konflikte und Spannungen löst, könne es nicht geben, konstatiert Martina Brockmeier, Vorsitzende des Wissenschaftsrats. Aber: „Wer Autonomie will, muss auch Verantwortung übernehmen für seine Governance.“ Als Hilfestellung hat der Wissenschaftsrat Leitlinien formuliert, die stabile und der Autonomie förderliche Rahmenbedingungen unterstützen können.

Auch wenn die Formulierung des Wissenschaftsrats, er habe ein „Analyseinstrument“ für Hochschulgovernance entwickelt, etwas hoch gegriffen erscheint: Die Lektüre der Empfehlungen lohnt durchaus, diese können Hochschulen (und gerade auch Hochschulräte) dabei unterstützen, Problemlagen zu analysieren und die Funktionalität bestehender Governancestrukturen und -prozesse zu überprüfen.

Eher am Rande (Seite 80–82) beschäftigt sich der WR in dem Papier auch mit Hochschulräten. Er empfiehlt den Ländern, Zusammensetzung sowie Befugnisse des Hochschulrats von einem klar definierten Verständnis seiner Rolle her auszugestalten. Falls der Hochschulrat primär eine beratende Funktion hat, empfiehlt der Wissenschaftsrat, ihn vornehmlich mit hochschulexternen Personen zu besetzen, die aus solchen gesellschaftlichen Teilbereichen und Wissenschaftsgebieten stammen, die dem Fächerspektrum der Hochschule nahestehen. In einem stark auf die Governance einwirkenden Hochschulrat sollten auch hochschulinterne Mitglieder vertreten sein, um die Legitimität und Akzeptanz seiner Entscheidungen zu erhöhen (Seite 82).

Aufgrund des hilfreichen Überblicks über den Forschungsstand und anregender Überlegungen sind die Empfehlungen nicht weniger als eine Pflichtlektüre für Hochschulräte, die in entsprechenden Diskussionen als Sparringspartner der Hochschulleitungen eine wichtige Funktion einnehmen.

---

 in schrift

**Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Hochschulgovernance vom 19.10.2018,  
Drs. 7328-18, Hannover.**

**Pressemeldung des WR:**  
<https://bit.ly/2KWNv5t>

**Empfehlungen des WR:**  
<https://bit.ly/2SuwhPn>

Das im Mai 2018 erschienene „Handbuch Hochschulmanagement“, herausgegeben von Volker Breithecker, Urte Lickfett und Jens Radde, wurde bereits im Newsletter update 1/20018 vorgestellt. Das für Mitglieder von Hochschulräten besonders relevante Kapitel „Rechte und Pflichten eines Hochschulrats im Vergleich zum Aufsichtsrat“ (Seite 101–136) ist nun vom Erich Schmidt-Verlag in Form einer Leseprobe für das Gesamtwerk online verfügbar gemacht worden.

**Leseprobe:**  
<https://bit.ly/2UpcKBx>

**Inhaltsverzeichnis des Gesamtwerkes:**  
<https://bit.ly/2KW8uW6>

## Neues aus den Hochschulräten

### HOCHSCHULE ALBSTADT-SIGMARINGEN

#### Vorsitz

- Andrea Verpoorten, Leiterin Leitungsstab/Politik/Internationales, Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V., Berlin

#### Mitglieder

- Prof. Sven Gerhards, Fakultät Engineering, Hochschule Albstadt-Sigmaringen
- Prof. Dr. Hugo Hämmerle, Geschäftsführer NMI TT GmbH, Reutlingen
- Susana Martin de Vidales, Kaufmännische Leitung, Interstuhl Büromöbel GmbH & Co. KG, Meßstetten-Tieringen
- Prof. Dr. Ute Matecki, Fakultät Informatik, Hochschule Albstadt-Sigmaringen
- Prof. Dr. Jessica Rövekamp, Fakultät Business Science and Management, Hochschule Albstadt-Sigmaringen
- Bernd Schatz
- Bernd Stauß
- Prof. Dr. Dieter Stoll, Fakultät Life Sciences, Hochschule Albstadt-Sigmaringen

### TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERLIN

#### Vorsitz

- Prof. Dr. Ortwin Renn, wissenschaftlicher Direktor, Institut für Transformative Nachhaltigkeitsforschung (IASS), Potsdam

#### Mitglieder

- Dipl.-Ing. Katharina Beckmann, Technische Universität Berlin
- Petra Jordan, Technische Universität Berlin
- Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e. V., Köln
- Prof. Dr.-Ing. Matthias Kleiner, Präsident, Leibniz-Gemeinschaft, Berlin
- Prof. Dr. Gesine Schwan, Präsidentin, HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform, Berlin
- Susanne Stumpfenhusen, Landesbezirksleiterin Berlin-Brandenburg, ver.di, Berlin
- Gabriel Tiedje, Technische Universität Berlin
- Prof. Dr. Stephan Völker, Technische Universität Berlin
- Dr. Tanja Wielgoß, Vorstandsvorsitzende, Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR)

### UNIVERSITÄT BIELEFELD

#### Vorsitz

- Dr. Annette Fugmann-Heesing, Ministerin und Senatorin a. D., Berlin

## im amt

### Mitglieder

- Dr. h. c. Britta Baron, Leiterin der Abteilung Internationales, International Office, Humboldt-Universität zu Berlin
- Dr. Matthias Buschmeier, Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft, Universität Bielefeld
- Prof. Dr. Martin Carrier, Fakultät für Geschichtswissenschaft, Philosophie und Theologie, Universität Bielefeld
- Prof. Dr. Ulrike Davy, Fakultät für Rechtswissenschaft, Universität Bielefeld
- Prof. Dr. Herbert Dawid, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Bielefeld
- Prof. Dr. Gabriele Fischer von Mollard, Fakultät für Chemie, Universität Bielefeld
- Prof. (i. R.) Dr. med. Cornelius Frömmel
- Prof. Dr. Thisbe K. Lindhorst, Institutsdirektorin, Christian Albrechts-Universität Kiel
- Dr. Christian Freiherr von Twickel, Mitglied der Geschäftsführung, Dr. Oetker GmbH, Bielefeld

## TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT

### Vorsitz

- Prof. Dr. Ernst M. Schmachtenberg, ehemaliger Rektor, RWTH Aachen

### Mitglieder

- Dr. Horst Kayser, Chief Strategy Officer/Head of Corporate Development, Siemens AG, München
- Manfred Krupp, Intendant, Hessischer Rundfunk, Frankfurt/Main

## FACHHOCHSCHULE DORTMUND

### Vorsitz

- Guido Baranowski, Vorsitzender der Geschäftsleitung, TechnologieZentrumDortmund GmbH

### Mitglieder

- Heike Bähner, Vorstandsmitglied, VOLKSWOHL BUND Versicherungen, Dortmund
- Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Manfred Glesner, Professor emeritus, Institut für Elektromechanische Konstruktionen, Technische Universität Darmstadt
- Dr. Thomas Graefenstein, Geschäftsführer und Vorstand, roTeg AG, Dortmund
- Prof. Dr. Uwe Großmann, Fachbereich Wirtschaft, Fachhochschule Dortmund
- Dr. Horst Günther
- Prof. Dipl.-Ing. Sabine Keggenhoff, Peter Behrens School of Arts (PBSA), Düsseldorf
- Jutta Reiter, Vorsitzende, DGB Region Dortmund-Hellweg, Dortmund
- Dr. Kurt Sohm, Leiter der Stabsstelle für Qualitäts- und Studiengangsentwicklung, FH Technikum Wien
- Ulrike Martina Sommer, Geschäftsführerin, RuhrFutur gGmbH, Essen

## ALBERT-LUDWIGS-UNIVERSITÄT FREIBURG

### Vorsitz

- Prof. Dr. Dr. Andreas Barner, Mitglied des Gesellschafterausschusses, Boehringer Ingelheim GmbH, Ingelheim; Präsident, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen

### Mitglieder

- Prof. Dr. Dr. h. c. Lars P. Feld, Universitätsprofessor für Volkswirtschaftslehre, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg; Direktor, Walter Eucken Institut
- Prof. Dr. Catherine Florentz, Vice-présidente Recherche et Formation Doctorale, Université de Strasbourg
- Prof. Dr. Katharina von Koppenfels-Spies, Institut für Wirtschaftsrecht, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
- Honorarprof. Dr. Hagen Pfundner, General Manager, Roche Pharma AG, Grenzach-Wyhlen
- Alfred Theodor Ritter, Vorsitzender der Geschäftsführung, Alfred Ritter GmbH & Co. KG, Waldenbuch
- Prof. Dr. Sabine Rollberg, Kunsthochschule für Medien, Köln
- Dr. Dorothea Rüländ, Generalsekretärin, DAAD, Bonn
- Phillip Stöcks, Studierender, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
- Apl. Prof. Dr. Cornelius Waller, Oberarzt, Klinik für Innere Medizin, Universitätsklinikum Freiburg

## HOCHSCHULE GEISENHEIM UNIVERSITY

### Vorsitz

- Prof. Dr. Georg F. Backhaus, Präsident, Julius-Kühn-Institut, Quedlinburg

## HOCHSCHULE FRESENIUS

### Vorsitz

- Prof. Dr. Dr. h. c. Lambert Koch, Rektor, Bergische Universität Wuppertal

## HOCHSCHULE FÜR TECHNIK STUTTGART

### Vorsitz

- Dr. Guido Bader, Vorstandsmitglied, Stuttgarter Lebensversicherung a. G. und Stuttgarter Versicherung AG

### Mitglieder

- Maria Dietz, Mitglied des Verwaltungsrats, GFT Technologies SE, Stuttgart
- Annette Graf, Mitarbeiterin zentrale Verwaltung, Hochschule für Technik, Stuttgart

## im amt

- Prof. Christine Kappei, Fakultät Architektur und Gestaltung, Hochschule für Technik Stuttgart
- Dr.-Ing. Jürgen Laukemper, Geschäftsführer, Drees & Sommer Infra Consult und Entwicklungsmanagement GmbH, Stuttgart
- Walter Schoefer, Geschäftsführer, Flughafen Stuttgart GmbH
- Dipl.-Ing. Manuel Schupp, Geschäftsführer ORANGE BLU building solutions GmbH & Co. KG, Stuttgart
- Prof. Dr. Nicola Wolpert, Fakultät Vermessung, Informatik und Mathematik, Hochschule für Technik Stuttgart

### EBERHARD KARLS UNIVERSITÄT TÜBINGEN

#### Vorsitz

- Bernhard Sibold, Deutsche Bundesbank, Stuttgart

#### Mitglieder

- Dr. Dr. Saskia Biskup, CeGaT GmbH, Tübingen
- Dr. Michael Bolle, Robert Bosch GmbH, Renningen
- Jakob Bühler, Studierender, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Heinrich Bülthoff, Max-Planck-Institut für biologische Kybernetik, Tübingen
- Prof. Dr. Stefanie Gropper, Philosophische Fakultät, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Ernst Hafen, ETH Zürich
- Dr. Ingrid Hamm, Ingrid Hamm Consultants GmbH, Stuttgart
- Sandra Kauenhöwen, Tübingen School of Education, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Oliver Kohlbacher, Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät, Universität Tübingen
- Christiane Neumann, Consulting, Berlin

### HOCHSCHULE WEIHENSTEPHAN-TRIESDORF

#### Vorsitz

- Cornelia Horsch, Geschäftsführerin, Horsch Maschinen GmbH, Schwandorf

### MEDIZINISCHE HOCHSCHULE HANNOVER

#### Vorsitz

- Dr. Josef Lange, Staatssekretär a. D., Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover

#### Mitglieder

- Dr. Sabine Johannsen, Staatssekretärin, Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover



## Neue Regelungen zu Hochschulräten

### NORDRHEIN-WESTFALEN

Im Mai 2018 hat das Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen einen Referentenentwurf zur Änderung des Hochschulgesetzes vorgelegt. Die Aufgaben und Befugnisse der Hochschulorgane sowie die Regelungen über ihre Zusammensetzung und Wahl sollen sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene grundsätzlich erhalten bleiben. In einigen Passagen sieht der Entwurf jedoch Änderungen vor, die die Arbeit der Hochschulräte unmittelbar tangieren:

- Neues Verfahren zur Abwahl der Rektoren: In § 18a–c trägt der Entwurf der höchstrichterlichen Entscheidung Rechnung, dass die Gruppe der Hochschullehrer, ohne auf die Mitwirkung anderer Gruppen angewiesen zu sein, die Hochschulleitung abwählen können muss. In Orientierung an den Regelungen anderer Länder (Urabwahl in Baden-Württemberg) werden hier entsprechende Regelungen installiert. Bezeichnenderweise stellt hier der Entwurf verschiedene Varianten zur Auswahl; er sieht vor, die Hochschule selbst entscheiden zu lassen, welches Verfahren sie letztlich wählt und in der Grundordnung verankert.
- Landeshochschulentwicklungsplan: Der bislang in § 6 vorgesehene Landeshochschulentwicklungsplan, der sehr detailliert geregelt und formalisiert eine gemeinsame Entwicklungsplanung von Land und Hochschule vorsah, wird abgeschafft und zu dem Rechtszustand vor Erlass des Hochschulzukunftsgesetzes zurückgeführt. Die Grundidee einer gemeinsamen Entwicklungsplanung von Land und Hochschule wird dadurch stark verschlankt. Eine Koppelung der Angebots- und Leistungsspektren der nordrhein-westfälischen Hochschulen mit den Erwartungen, Interessen und Zielen des Landes wird weiter sichergestellt, jedoch auf deutlich unkompliziertere Weise als bisher: Das Land entwickelt strategische Ziele – und auf dieser Basis entwickeln die Hochschulen Aufgabenschwerpunkte. Der Akzent liegt damit mehr als zuvor auf dem dezentralen autonomen Hochschulentwicklungsplan (HEP).
- Durchgriffsrecht des Ministeriums auf das Hochschulmanagement: Das Land nimmt sich an verschiedenen Stellen zurück; bei „Notfallregelungen“ setzt es zum Beispiel wieder stärker auf den Hochschulrat, in § 6 Abs. 4 etwa für den Fall, dass ein Hochschulvertrag zwischen Land und Hochschule nicht zustande kommt. Auch hier wird der Rechtszustand des Hochschulfreiheitsgesetzes wiederhergestellt.
- Rollenkonflikte: § 10 Abs. 2 stellt künftig klar, dass die Funktion eines Prodekanen mit der Mitgliedschaft im Hochschulrat inkompatibel ist.
- Zustimmung zum HEP: Nach § 21 Abs. 1 neu soll der Hochschulrat künftig nicht nur zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans Stellung nehmen, sondern dieser Entwurf bedarf explizit auch seiner Zustimmung. Die Zustimmungsbefugnis des Senats zum Hochschulentwicklungsplan bleibt davon unberührt.
- Mitglieder des Hochschulrats: § 21 Abs. 2 soll ebenfalls zur Rechtslage vor dem Inkrafttreten des Hochschulzukunftsgesetzes zurückkehren. Bislang enthält das Hochschulgesetz bei der Nennung der zur Berufung in den Hochschulrat infrage kommenden Personengruppen einen besonderen Hinweis auf die organisierte Wahrnehmung der Interessen gesellschaftlich relevanter Gruppen. Dieser Passus soll entfallen.

## im gesetz

- Informationspflicht: Im Sinne einer sachgerechteren Balance zwischen den gesetzlichen Informationspflichten des Hochschulrates und seiner organschaftlichen Belastung soll der Zyklus der hochschulinternen Austauschformate etwa mit dem Personalrat und den Gleichstellungsbeauftragten in § 21 Abs. 5a auf einmal jährlich reduziert werden.
- Vakanzvertretung im Vorsitz: In § 21 Abs. 6 soll eine neu aufgenommene Regelung Vakanz bei Rücktritt des Vorsitzes verhindern (besonders relevant, wenn der Vorsitzende zugleich Aufgaben der dienstvorgesetzten Stelle der hauptberuflichen Rektoratsmitglieder wahrnimmt und deshalb zwingend extern sein muss): „Ist die Position der oder des Vorsitzenden vakant, wird sie für den Zeitraum dieser Vakanz durch das lebensälteste oder durch das in der Geschäftsordnung des Hochschulrates bestimmte Mitglied aus dem Personenkreis der Externen wahrgenommen“.
- Dienstrechtliche Verantwortung: Auch § 33 soll die Vorschrift wieder auf den Stand des Hochschulfreiheitsgesetzes bringen und die dienstrechtliche Verantwortung hinsichtlich der Funktion der obersten Dienstbehörde zurück an die Hochschulen geben: „Oberste Dienstbehörde im Sinne von § 2 Absatz 1 Satz 1 Nummer 3 des Landesbeamtengesetzes ist der Hochschulrat, es sei denn, das Ministerium behält sich die Ausübung der Befugnisse der obersten Dienstbehörde ganz oder zum Teil jederzeit widerruflich vor; der Hochschulrat kann seine Befugnisse jederzeit widerruflich ganz oder teilweise dem Rektorat übertragen.“ Ähnliches soll für die Funktion der dienstvorgesetzten Stelle der hauptberuflichen Rektoratsmitglieder gelten: „Dienstvorgesetzte Stelle der hauptberuflichen Rektoratsmitglieder ist die Vorsitzende oder der Vorsitzende des Hochschulrats, es sei denn, das Ministerium behält sich die Ausübung der Befugnisse der dienstvorgesetzten Stelle ganz oder zum Teil jederzeit widerruflich vor.“ Damit wird der in der derzeitigen administrativen Praxis bereits bestehende Zustand gesetzlich fixiert.

Die Konferenz der Vorsitzenden der Hochschulräte an den Universitäten des Landes NRW (KVHU NRW) begrüßt die Novelle in weiten Teilen. „Erhebliche Bedenken“ äußert sie jedoch in Bezug auf die „neu hinzu gekommenen Regelungen zur Abwahl von Rektoratsmitgliedern (§ 8a–c). Grundsätzlich sollte die Abwahlmöglichkeit wie bisher einheitlich und nicht in Varianten im Gesetz geregelt sein.“ Die Hochschulratsvorsitzenden plädieren für die Beibehaltung der bisherigen Regelung in § 17 Abs. 4.

Die Gesetzesnovelle soll bis zum Sommer 2019 vom Landtag beschlossen werden und zum Wintersemester 2019/20 in Kraft treten.

**Referentenentwurf zur Änderung des Hochschulgesetzes:**

<https://bit.ly/2uGtW9M>

**Stellungnahme der Konferenz der Vorsitzenden der Hochschulräte  
an den Universitäten des Landes NRW (KVHU NRW):**

<https://bit.ly/2KWxfS1>

## im gesetz

**MECKLENBURG-VORPOMMERN**

Die Landesregierung von Mecklenburg-Vorpommern hat den Entwurf eines Änderungsgesetzes zum Hochschulgesetz vorgelegt, der sich seit Oktober 2018 in der Anhörung befindet. Während sich die letzte Novelle des Landeshochschulgesetzes aus dem Jahr 2010 insbesondere um die Leitungsstrukturen innerhalb der Hochschulen drehte, legt der aktuelle Entwurf einen Schwerpunkt auf die Qualitätssicherung in der Wissenschaft sowie auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Er enthält keine Änderungen hinsichtlich der Rolle und Kompetenzen der Hochschulräte.

Bundesweit singulär dürfte das Vorhaben sein, Hochschulen von der Akkreditierungspflicht ihrer Studiengänge nach den Regeln des Studienakkreditierungsstaatsvertrages zu befreien. Der Wissenschaftsjournalist J. M. Wiarda befürchtet, dass diese Planungen Akkreditierungsgegnern wieder Auftrieb verleihen: „Die praktischen Folgen der Neuregelung dürften gering bleiben“ (so sind die Landesuniversitäten ohnehin bereits systemakkreditiert) – „aber der hochschulpolitische Rumms ist gewaltig.“ Er resümiert: „richtig schlechte PR für den Bildungsföderalismus“.

Für Hochschulräte, die die Hochschule „in allen wichtigen strategischen Angelegenheiten, insbesondere in der Entwicklungsplanung“ beraten (§ 86 Abs. 3), dürfte das Vorhaben relevant sein, dass künftig das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur im Benehmen mit den Hochschulen die Eckwerte der Hochschulentwicklung erarbeiten soll (§ 15 neu). Die Eckwerte sollen klare Rahmenbedingungen setzen, die eine Planungsgrundlage für die Zielvereinbarungen und die Hochschulentwicklungspläne sind. Diese Änderung basiert auf entsprechenden Empfehlungen des Landesrechnungshofes.

Das geänderte Hochschulgesetz soll im Jahr 2019 in Kraft treten.

**Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Hochschulrechts****(Gesetzesentwurf der Landesregierung):**

<https://bit.ly/2E6uFaP>

**Kommentar von J. M. Wiarda zur geplanten Befreiung der Hochschulen****von der Akkreditierungspflicht:**

<https://bit.ly/2Edk11j>

in kürze

## Termine

---

### Die nächsten Foren Hochschulräte

12. März 2019, Berlin

**FORUM HOCHSCHULRÄTE – KREIS DER VORSITZENDEN**

20. September 2019, Berlin

**10 JAHRE FORUM HOCHSCHULRÄTE**

---

### Weitere Termine

01.–02. April 2019, Berlin

**STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR HOCHSCHULEN UND FAKULTÄTEN:  
VON DER KONZEPTION ZUR UMSETZUNG**

Centrum für Hochschulentwicklung, die Teilnehmerzahl ist auf 27 begrenzt

» Nähere Informationen:

<https://bit.ly/2rl4a9K>

### SAVE THE DATE – JANUAR 2019

Bewerbungsstart für die dritte Runde der Peer-to-Peer-Strategieberatung  
des Hochschulforums Digitalisierung

» Nähere Informationen und Anmeldung:

<https://bit.ly/2rpSDGl>

## initiatoren

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

## impressum

Der Infodienst Forum Hochschulräte – update wird herausgegeben vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Hauptstadtbüro, Pariser Platz 6, 10117 Berlin

Tel.: (030) 32 29 82-5 05

E-Mail: [forum-hochschulraete@stifterverband.de](mailto:forum-hochschulraete@stifterverband.de)

Website: [www.forum-hochschulraete.de](http://www.forum-hochschulraete.de)

Sitz des Vereins: Essen

Vereinsregistereintrag: Amtsgericht Essen, VR 5776

Umsatzsteueridentifikationsnummer (UStIDNr.): DE 119 692 167

### REDAKTION:

Mathias Winde (verantwortlich), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Nick Wagner, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Ulrich Müller, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

### FOTOS:

David Ausserhofer

---

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