

# Die Verantwortung der Politik für die Wissenschaft

Vortrag zur Tagung  
„Das Ende als Chance: Was kommt nach der  
substanziellen Förderung?“  
des Zentrums für Wissenschaftsmanagement Speyer  
in Speyer am 12. Oktober 2012

Dr. Josef Lange

Die Positionen sind solche des Autors, nicht der Niedersächsischen Landesregierung  
oder des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur.

# Vorbemerkungen

- **Verantwortung der Politik für die Wissenschaft oder Verantwortung des Staates für die Wissenschaft?**
- **Grundrecht auf Bildung** (Art. 12 (1) GG: „Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen. Die Berufsausübung kann durch Gesetz oder aufgrund eines Gesetzes geregelt werden.“) = **mehr als ökonomische Verwertbarkeit von Wissen und Können**
- **Wissenschaftsfreiheit**: Art. 5 (3) GG: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei. Die Freiheit der Lehre entbindet nicht von der Treue zur Verfassung.“
- **„Lissabon-Ziel“**: Making Europe „the most competitive and dynamic knowledge based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion“ (European Councils Lisbon 2000 and Barcelona 2002)
- **Differenzierte Verantwortung** Staat - Hochschule bei autonomen, d. h. eigenverantwortlichen Hochschulen

# Hochschulen in Zahlen 2011/12 (1)

Quelle: Statist. Bundesamt, Hochschulen auf einen Blick, 2012; Wissenschaftsrat: Basisdaten 9.1.2012

- **518.800 Studienanfänger in 2011** (444.600 in 2010)
- **Studienanfängerquote** am Altersjahrgang 55 % in 2011 (45 % in 2010, 38 % mit dt. Hochschulzugangsberechtigung); aber: Aussetzung Wehr- und Zivildienst sowie doppelter Abiturjahrgang in BY u. NI, d. h. bereinigt **45 bis 50 %**
- **2,35 Mio. Studierende** im WS 2011/12 (2,19 Mio. WS 2010/11 davon: 184.000 Bildungsausländer (= 8,3 %) , 252.000 ausländische Studierende (= 11,8 %)
- **294.881 HS-Absolventen** 2010 (= **30 %** des Altersjahrg.), davon 39 % in RStZ (BA 60; MA 48; LA 33; FH-D 30; U-D 20 %)
- **Studienerfolgsquote** Jahrgang 2002 in **2010: 75 %** (U 70; FH 83%); Niedrigste Erfolgsquoten in Mathematik/Naturwissenschaften: 65 %, Sprach-/Kulturwissenschaften: 70 %

# Hochschulen in Zahlen 2011/12 (2)

Quelle: Statist. Bundesamt, Hochschulen auf einen Blick, 2012

- Betreuungsrelation Studierende zu Wiss. Pers. (ohne Drittmittelpersonal) in 2010: U (ohne Humanmedizin) 17,9 mit Bandbreite TH 14,9 bis RP 22,1; NI 15,5 [Platz4]; FH 23,7 mit Bandbreite BW 14,9 bis SH 38,6; NI 22,0 [Platz 2]
- Promotionsquote = Promotionen je Professur (ohne Drittmittel u. ohne Humanmedizin) an Universitäten in 2010: 0,89 (Bandbreite BY 1,09 bis SL 0,54)
- **Frauenanteil an Promotionen in 2010: 44 %** (= plus 10 %-punkte seit 2000)
- **Professorinnenanteil in 2010: 19 %** (= plus 9 %-punkte seit 2000) mit Bandbreite BE 29 %, NI 24 %; TH/BY/SH 15 %
- Lfd. Ausgaben je Studierenden 2009: U 8.540 € mit Bandbreite NI 11.700 bis BB 4.840 €; FH 3.890 € mit Bandbreite NI 5.100 bis HH 1.830

# Hochschulen in Zahlen 2011/12 (3)

Quelle: Statist. Bundesamt, Hochschulen auf einen Blick, 2012

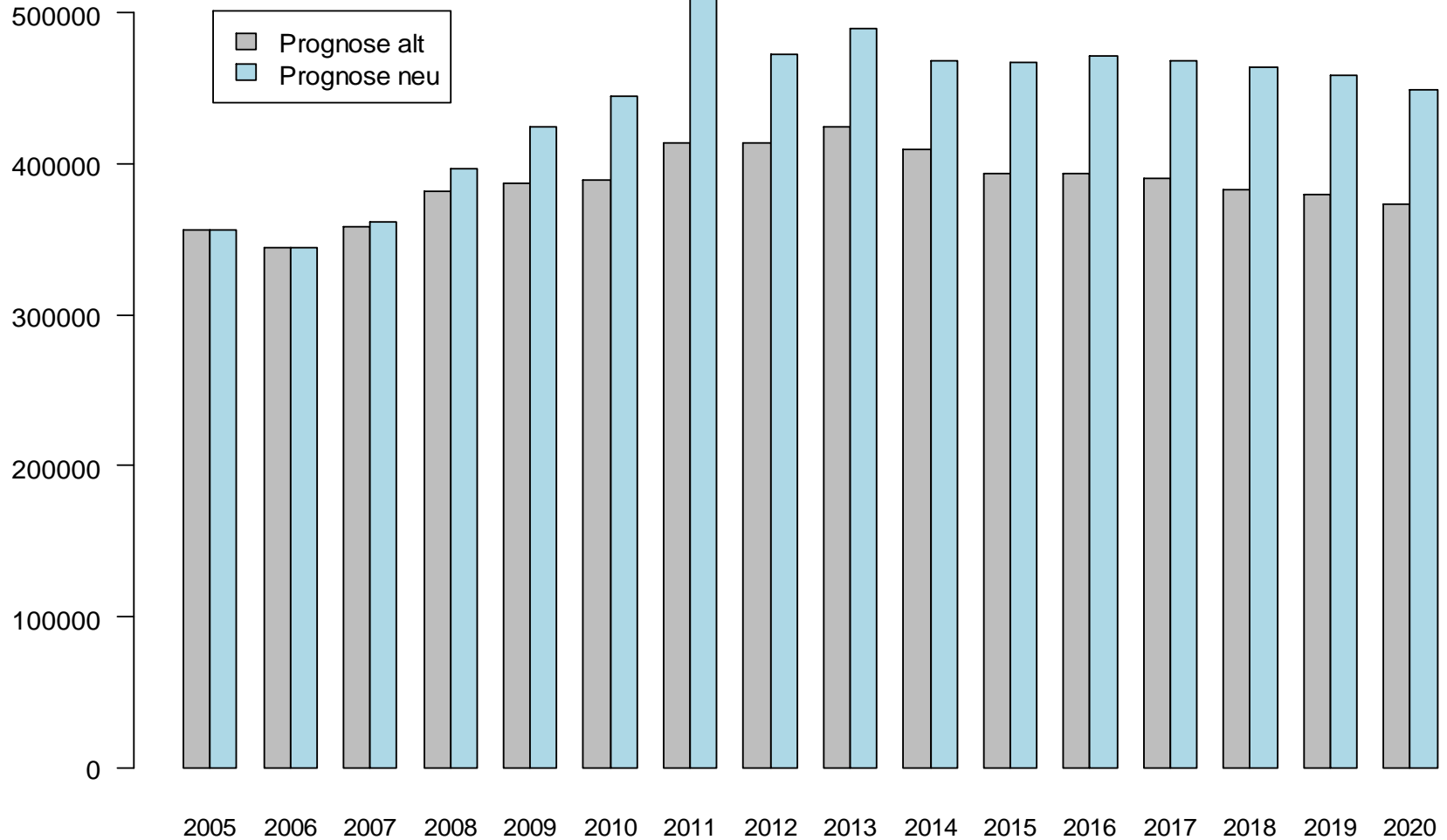
- Lfd. Ausgaben je Professur 2009: U 579.350 € mit Bandbreite NW 670.150 bis SL 323.990 €; FH 172.740 € mit Bandbreite ST 229.560 bis HH 136.650 €
- Drittmiteleinahmen je Professur 2009: U 240.440 € mit Bandbreite BW 322.690 bis RP 141.440 €; FH 20.670 € mit Bandbreite BB 52.090 bis HE 10.260 €
- **Ausgaben der Hochschulen 2010: 41,2 Mrd. €**, davon **Drittmittel 5,9 (=14,3 %)**, KrVers rd. **12,5 Mrd. €** (Stat. Bundesamt Pressemit. 15.5.2012)
- **Forschungsförderung nach Art. 91 b GG** einschl. Forschungsbauten (ohne Kompensationsmittel nach Art. 143 c GG u. Komplementär-mittel der Länder) Soll 2011: 6,98 Mrd. €; **Soll 2012: 7,4 Mrd. €**
- Ausgaben Bund für Ressortforschungseinrichtungen Soll 2010: 1,67 Mrd. €
- **Ausgaben für F&E in Deutschland 2010: 69,9 Mrd. €**, davon Hochschulen 12,7, Staat & priv. Inst. ohne Erwerbszweck 10,4; Wirtschaft 46,9 Mrd. €

# Erwartungen an Hochschulen

- Lehre und Studium für **40 bis 50 % des Altersjahrgangs** mit steigender Tendenz
- **Differenzierung** entsprechend Differenzierung
  - der Studienbewerber u. Studierenden (Breite – Spitze; 35 vs. 3 bis 5 %)
  - des Arbeitsmarkts
  - der Wissenschaft (en)
  - der Hochschulen / in den Hochschulen
- **Weiterentwicklung der Wissenschaft**
- **Internationalisierung / Interkulturalität**
- **Problemlösungen** für Gesellschaft
- **Dienstleistungen** für Gesellschaft (Krankenversorgung, Beratung, Transfer etc.)
- **Wissenschaftliche Weiterbildung** als Angebot für Lebenslanges Lernen

# Hochschulpakt 2020

KMK-Vorausberechnung "alt" vs. "neu" für Deutschland (2012)



# Hochschulpakt 2020

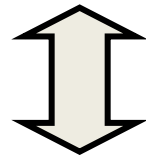
Jahr	Prognose 2008 (NI)	Prognose 2008 (D)	Prognose 2012 (NI)	Prognose 2012 (D)
2005	25.930	356.076	25.930	356.076
2006	24.524	344.967	24.524	344.967
2007	26.689	358.673	26.689	361.459
2008	27.800	381.700	27.989	396.800
2009	28.400	387.200	29.150	424.273
2010	29.200	388.900	31.094	444.719
2011	35.200	413.800	37.041	515.833
2012	34.500	414.400	35.000	472.300
2013	32.100	424.700	34.900	489.200
2014	31.800	409.200	34.800	468.500
2015	31.600	393.900	35.100	466.800
2016	31.100	393.400	35.200	471.700
2017	30.700	390.600	34.700	467.800
2018	30.000	382.900	34.400	464.300
2019	29.600	380.100	34.200	459.200
2020	29.000	373.700	33.400	449.500
2021	NA	NA	32.800	442.300
2022	NA	NA	32.400	433.800
2023	NA	NA	32.400	430.700
2024	NA	NA	32.000	426.400
2025	NA	NA	31.300	421.900



# Herausforderungen für Hochschulen

## Wettbewerb:

- **Reputation** – national u. international, **Glaubwürdigkeit**
- **Personen** ( Wissenschaftler, wiss. Nachwuchs, Studierende, Administration),
- **Ressourcen** (Drittmittel für Forschung u. Lehre, Grundausstattung über fächergruppenspezifische leistungs- u. belastungsorientierte Mittelausstattung)



## Wettbewerbsfähigkeit für wiss. Entwicklung:

- **Profilbildung** durch Prioritäten u. Posterioritäten
- **Kooperation** und strategische Allianzen
- **strategische Planung** v. a. für Berufungen

# Staatliche Verantwortung (1)

**Geschwindigkeit des Wandels** in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft durch internationalen Wettbewerb und „industrielle Wissenschaft in KMU oder Großbetrieb“ erfordern:

- Förderliche **Rahmenbedingungen** (Gesetze – Freiräume) und mehrjährig **verlässliche Finanzierung**
- **Differenzierte Modelle** für Hochschulen / Fächergruppen: Struktur, Leitung, Selbstverwaltung, Finanzierung
- **Spannungsfeld** von bottom up- und top down-Steuerung **gestalten**
- **Hochschulräte** als **Organe der Hochschulen** ≠ Ablösung staatlicher Steuerung durch „Außensteuerung“
- **Ministerien** als **Rechtsaufsicht, Beratungsdienst**, „**Wahrer der Interessen des Steuern zahlenden Bürgers**“

# Staatliche Verantwortung (2)

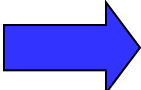
- **Ziel- und Leistungsvereinbarungen** statt administrativ-bürokratischer Steuerung: Hochschulplanung im „**Gegenstromprinzip**“ auf Hochschulsystem- und Hochschulebene
- **Qualitätssicherung** durch Evaluation und Akkreditierung in angemessenen Zeiträumen
- Rechenschaftslegung – **Transparenz** über Erfolge / Misserfolge
- **Nachweis über Mittelverwendung** – Effektivität und Effizienz
- Leitung als **Anwalt des „Noch nicht Vorhandenen“**
- Spannung zwischen **institutioneller** und **individueller Autonomie = Eigenverantwortung** (Wissenschaftler = Individualisten)
- Hochschule **mehr** als die Addition der Fakultäten

# Absehbare Herausforderungen

- **Geschwindigkeit der Wissensentwicklung** und -umsetzung in Produkte und Dienstleistungen
- **Parallelität dauerhafter u. zeitlich befristeter Strukturen**
- Keine einfache Matrixstruktur für Lehre und Forschung, sondern **sich überlagernde Vernetzungen**
- **Verlässlichkeit der Strukturen für Lehre und Studium**
- Stabilisierung **neuer Elemente der Nachwuchsförderung** (auch ohne zusätzliche Mittel)
- Abhängigkeit v. a. der **Forschungsstrukturen von zeitlich limitierten Drittmitteln**
- **Flexibilisierung der Forschungsstrukturen, aber Sicherung / Stabilisierung der Forschungsinfrastruktur**
- **Spannungsfeld von festen und flexiblen Strukturen, um auf eigene Schwerpunkt- / Prioritätensetzungen und Anforderungen von Außen reagieren zu können**

# Wissenschaftsmanagement - Hochschulstrukturen

- **Ermöglichung von Wissenschaft:** Management als Leitung and Dienstleistung
- **Verlässliche Rahmenbedingungen** mit klaren Regelungen und Verantwortlichkeiten
- **Verlässlichkeit in Routine u. strategischer Planung** (Zielvereinbarungen), damit „Unerwartetes“ möglich werden kann
- **Einhaltung** gesetzlicher und wissenschaftlicher **Regeln** und **Normen – Sanktionen** bei Missbrauch
- **Offenheit, Transparenz, Kommunikation** und zeitnahe belastbare **Rechenschaftslegung** auf allen Ebenen

 § 46 NHG = „Exzellenzklausel“

# **Exzellenzklausel des NHG (§ 46)**

- (1) Der Senat einer Hochschule, die im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen gefördert wird, wird ermächtigt, im Einvernehmen mit dem Hochschulrat oder dem Stiftungsrat Abweichungen von den §§ 6, 26, 30 und 36 bis 45 zur Erprobung neuer Modelle der Leitung, Steuerung und Organisation in einer Ordnung festzulegen, um die Realisierung der geförderten Maßnahmen sicherzustellen.**
- (2) Dem Präsidium ist die Möglichkeit der Stellungnahme einzuräumen.**
- (3) Die Ordnung bedarf der Genehmigung durch das Fachministerium.**

# Leitsätze Nds. Staatsgerichtshof (1)

(StGH 6/09 vom 22.10.2010)

1. Das in Art. 5 Abs. 3 NV gewährleistete **Selbstverwaltungsrecht** der Hochschulen **ergänzt** das Grundrecht der **Wissenschaftsfreiheit** (Art. 3 Abs. 2 Satz 1 NV i. V. m. Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG).
2. Sofern **gesetzgeberische Maßnahmen** auf die Selbstverwaltung der Hochschulen in rechtfertigungsbedürftiger Weise einwirken, bestimmt sich ihre **verfassungsrechtliche Zulässigkeit** danach, ob sie **geeignet, erforderlich und angemessen zu** dem vom Gesetzgeber verfolgten **Zweck** sind.
3. Die **Hochschulentwicklungsplanung** ist eine **von den Hochschulen wahrzunehmende eigene Angelegenheit** und somit von der Gewährleistung des

# Leitsätze Nds. Staatsgerichtshof (2)

(StGH 6/09 vom 22.10.2010)

Art. 5 Abs. 3 NV umfasst. Sie ist eine **notwendige und unverzichtbare Voraussetzung** für eine **zukunftsgerichtete Gestaltung der Hochschule** durch die hierzu berufenen Organe.

4. Die **Bestimmung** von Fächergruppen und Fächern, für die eine **koordinierte Entwicklung** von Hochschulen geboten ist, unterfällt der **Zuständigkeit des Landes** für die Landeshochschulplanung.

5. **Hochschulentwicklungsplanung** und **Landeshochschulplanung** sind im Sinne eines „**Gegenstromprinzips**“ aufeinander abzustimmen. Die Festlegung von Verfahren zur Einbindung der Hochschulen in die Landeshochschulplanung unterliegt der gesetzgeberischen Gestaltungsfreiheit.



# Hochschule der Zukunft (1)

- Eigenverantwortlichkeit** im Wettbewerb zu **Qualitätssteigerung** u. **Leistungssteigerung**, auch bei schmerzhaften Entscheidungen über Prioritäten und Posterioritäten
- **Institutionelle Individualität** durch Differenzierung: Schwerpunkte u. geeignete Strukturen für Personen
  - **Strategische Planung** – Grundlage für Berufungspolitik
  - **Kritische Masse** und **Vernetzung** (intern, mit anderen Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wirtschaft, Gesellschaft): disziplinspezifisch – problemlösungsorientiert - nachhaltig
  - **Interne Ungleichheit** nach **Schwerpunktbildung** und **Leistung** – zugleich **Freiraum** für Neues, Innovation, v. a. fachübergreifend und problemlösungsorientiert (Spannungsfeld, insbes. nach Exzellenzinitiative !)

# Hochschule der Zukunft (2)

- Institutionelle Identität = „**corporate identity**“ starker Institution zur Sicherung der Freiheit von Forschung und Lehre (individuell, institutionell)
- **Freiraum** und Entwicklungsmöglichkeiten für intrinsisch motivierte **Individualisten** (= Wissenschaftler / Künstler)
- **Gemeinschaft von Verantwortlichen**, die Freiheit (zu, nicht: von) und Verantwortung auch wahrnehmen
- **Werte** („gute wiss. Praxis“), **Moral** (nicht alles Machbare tun, ethische Grenzen einhalten), **Freiheit** und **Vertrauen** – (harte?) **Sanktionen** bei Missbrauch
- **lernende Organisation**, in der sich Lehrende, Studierende und sonstige Mitarbeiter mit Hochschule identifizieren

# Zukunft der Hochschule

- **Wissenschaft:** „Erwartung des Unerwarteten“
- **Hochschule:** nicht Selbstzweck, sondern Ort des Ermöglichens von Wissenschaft, von Bildung und kritischer Reflexion in der Gesellschaft
- **Studierende:** Mitglieder, nicht Kunden der Hochschule
- **Eigenverantwortung und Rechenschaftslegung:** Kollegialität als auch soziale Kontrolle
- **Hochschulmanagement:** Verlässlichkeit in Routine u. strategischer Planung, damit „Unerwartetes“ möglich werden kann
- **Organisation und Management** nach dem Prinzip „form follows function“

# Kommunikation

„Für das Gebilde ‚**Universität**‘ ist die Entwicklung eines neuartigen **kommunikativen Ethos** eine **Überlebensfrage**. Je größer die Institution, desto notwendiger ein kommunikatives Gewissen, Kommunikationsmanieren, Kommunikationskonventionen, kommunikative Kompetenz. Die deutschen Universitäten werden nur dann Schlüsselinstitutionen unserer Wissensgesellschaft bleiben (oder erneut werden), wenn sie eine **neue Kommunikationskultur** entwickeln.“

(Peter Glotz: Im Kern verrottet? Fünf vor zwölf an Deutschlands Universitäten, Stuttgart 1996, S. 122)