



In dieser Ausgabe

editorial	3
im blickpunkt	4
Herausforderungen für Strategie und Hochschulgovernance in Zeiten von Corona	4
<i>Michael Hoch, Rektor der Rheinischen Friedrichs-Wilhelms-Universität Bonn</i>	
Corona und die Folgen – Perspektive Hochschulmanagement: Managen, Führen, Kommunizieren	6
<i>Christina Reinhardt, Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum</i>	
Digitalisierung in der Lehre und die Veränderungen durch Corona	8
<i>Muriel Helbig, Präsidentin der Technischen Hochschule Lübeck</i>	
Hochschulen und Internationalisierung	10
<i>Dorothea Rüländ, Generalsekretärin des DAAD</i>	
Die Rolle der Politik	12
<i>Ayşe Asar, Staatssekretärin im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst</i>	
Corona als Chance – Lernen aus der Krise	14
<i>Frank Ziegele, Geschäftsführer des Centrums für Hochschulentwicklung, Gütersloh und Ulrich Müller, Leiter politische Analysen im Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh</i>	
Horror Vacui – oder: Warum ein virtuelles Semester noch keine digitale Hochschule macht	18
<i>Carlos Jiménez Härtel, selbstständiger Unternehmensberater, Vorsitzender des Hochschulrates der Hochschule München</i>	
Ein kaum erprobter Arbeitsrhythmus	20
<i>Eva-Maria Neher, Vorsitzende des Hochschulrates der Europa-Universität Flensburg; Vorsitzende des Hochschulrates der HAWK Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holz Minden/Göttingen</i>	
Digitale Kooperation	22
<i>Michael Imhof, Schulamtsdirektor a.D., Vorsitzender des Hochschulrates der Hochschule Fulda und Vorstand des Vereins „Zukunft Bildung Region Fulda e.V.“</i>	
Krisenmanagement durch Partizipation oder die Universität Paderborn und die Covid-19-Pandemie	24
<i>Dagmar Simon, Hochschulratsvorsitzende der Universität Paderborn; Geschäftsführerin: EVACONSULT GbR, Berlin</i>	

Das 22. Forum Hochschulräte in Bildern	26
<i>in schrift</i>	28
Literaturhinweise	28
<i>im gesetz</i>	29
Neue Regelungen zu Hochschulräten	29
<i>im amt</i>	32
Neues aus den Hochschulräten	32
<i>in kürze</i>	34
Das nächste Forum Hochschulräte	34
<i>initiatoren</i>	35
<i>impressum</i>	35



editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

bewegte Monate liegen hinter uns. Auf unserem Forum Hochschulräte in diesem Herbst konnten wir bereits eine kleine Rückschau auf die vergangenen Monate und die Folgen für Hochschulen unter Pandemie-Bedingungen wagen. Und gleichzeitig befinden wir uns noch mitten in den Veränderungsprozessen, welche die Corona-Situation mit sich gebracht hat. Der Stifterverband und die Heinz Nixdorf Stiftung haben in Zusammenarbeit mit dem CHE dieses Format ins Leben gerufen, um Hochschulräte in ihrer Arbeit zu unterstützen und den Austausch zu wichtigen Fragen der Zusammenarbeit an Hochschulen zu fördern. Und diese Rolle möchten wir auch und gerade in Zeiten des Umbruchs und der Umgestaltung erfüllen. Sie als Hochschulräte sind an vielen der strategischen Entscheidungen und Weichenstellungen aktiv beteiligt.

Die Beiträge in dieser Ausgabe reflektieren die Auswirkungen auf die Lehre, die Digitalisierungsformate an Hochschulen, die Internationalisierung sowie die Einflussmöglichkeiten der Politik und geben individuelle Einblicke aus der Praxis an Ihren Hochschulen. Sie finden einige Impressionen sowie den digitalen Mitschnitt unserer hybriden Veranstaltung im September und darüber hinaus wie gewohnt die jüngsten Gesetzesänderungen und Neuberufungen in Hochschulräte.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und informative Lektüre, einen Herbst in bester Gesundheit und freuen uns auf das Wiedersehen im Jahr 2021.

Ihr

Horst Nasko

*Stellvertretender Vorsitzender
des Vorstands, München*



Ihr

Nikolaus Risch

*Vorstand, Heinz Nixdorf
Stiftung, München*



im blickpunkt

Herausforderungen für Strategie und Hochschulgovernance in Zeiten von Corona

Michael Hoch, Rektor der Rheinischen Friedrichs-Wilhelms-Universität Bonn



Michael Hoch

„Ausgerechnet in der Krise beweisen Deutschlands Hochschulen, was sie können“. Die Hochschulen seien „Labore der Hoffnung“, bilanzierte Anna-Lena Scholz Anfang September in der Wochenzeitung „Die Zeit“. Ja, auf die Universitäten und Hochschulen ist in dieser weltweiten Pandemie Verlass! Nicht allein aufgrund der herausragenden Forschung in den Hochschulmedizin. Unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus sämtlichen Disziplinen, gerade auch in den Geistes- und Sozialwissenschaften, waren wichtige Ratgeberinnen und Ratgeber und auch Wegweiserinnen und Wegweiser für Politik und Gesellschaft. Und sie werden es auch bleiben, um die gegenwärtige wie zukünftige Krisen und deren Folgen in allen Dimensionen bewältigen zu können. Die letzten Monate haben die Wahrnehmung der Wissenschaft in Deutschland verändert. Nach einer Allensbach-Umfrage vertrauen 73 Prozent der Befragten der Wissenschaft und der Forschung „voll und ganz“ oder „eher“, noch vor einem Jahr waren es fast 30 Prozent weniger.

Es ist ein großer Erfolg der Universitäten und Hochschulen in den letzten Monaten gewesen, sich der großen Dynamik und Volatilität, vor allem auch im Hinblick auf die sich permanent ändernden rechtlichen Vorgaben, anzupassen, die Grundfunktionen in Forschung und Lehre dabei aufrechtzuerhalten und sogar in großen Teilen digital oder in reduzierter Not-Präsenz weiterzuführen. Trotz des enormen zeitlichen Drucks wurde dabei die Hochschul-Governance nicht außer Kraft gesetzt. Rektorate und Präsidien wurden zwar zeitlich begrenzt mit mehr Krisenkompetenzen ausgestattet, es wurde aber nach meiner Wahrnehmung nicht „durchregiert“ – um eine Debatte aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung aufzugreifen. Eine gemeinsame Abstimmung der Gremien fand in vielen, wenn nicht allen Hochschulen weiter permanent statt, vielleicht in Teilen sogar noch intensiver, direkter und offener als zuvor.

Wichtig in der Krise sind digitale Kommunikationssysteme, die verlässlich und performant sind, und gleichzeitig den hohen Ansprüchen an die Datensicherheit genügen. Hier mussten zur Sicherstellung von Forschung und Lehre notwendigerweise Kompromisse gemacht werden. Spätestens jetzt ist es allerdings notwendig, gemeinsam Systeme zu

im blickpunkt

entwickeln, die unsere hohen Sicherheitsanforderungen erfüllen und die durch eine adäquate Performanz in der Breite Anwendung finden können.

Selbstverständlich lebt gute Lehre vom persönlichen Austausch und vom Diskurs. Zu beobachten war jedoch gleichzeitig, dass neu eingeführte digitale Elemente und auch innovative Lehrformate bei Studierenden und Lehrenden eine beachtenswerte Resonanz und Akzeptanz fanden. Nicht zuletzt daher wollen wir Präsenz selbstverständlich beibehalten, aber eben auch durch sinnvolle digitale Elemente weiter ergänzen und die Chancen der Digitalisierung ergreifen.

Dies gilt auch für die Forschung. Gerade der direkte Austausch mit Kolleginnen und Kollegen auf und vor allem neben den Podien der wissenschaftlichen Kongresse fehlt. Für die Internationalisierung im Allgemeinen, für den globalen Austausch und die Mobilität, ist diese Situation eine enorme Herausforderung. Denn gleichzeitig scheint das Bedürfnis hiernach richtigerweise größer denn je. Unabhängig davon sollten wir die strategischen Potenziale, zum Beispiel im Hinblick auf digitale internationale Studiengänge oder Konferenzen, stärker ausschöpfen.

Ein Letztes: Die Standortvorteile des deutschen Wissenschaftssystems werden, gerade auch in dieser globalen Pandemie, deutlicher. Deutschland ist eine stabile Demokratie, die akademische Freiheiten gewährleistet und eine hohe Investitionsquote in der Forschung aufweist. Faktoren wie diese werden die Attraktivität des deutschen Wissenschaftssystems im weltweiten Wettbewerb um die besten Köpfe weiter steigern. Wenn wir die Erfahrungen und Innovationen der letzten Monate nachhaltig positiv nutzen, werden Hochschulen auch in Zukunft „Labore der Hoffnung“ bleiben.

im blickpunkt

Corona und die Folgen – Perspektive Hochschulmanagement: Managen, Führen, Kommunizieren

Christina Reinhardt, Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum



Christina Reinhardt

Die Aufgabe des Hochschulmanagements ist es, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, damit Forschung und Lehre trotz der COVID-19 bedingten Einschränkungen gelingen. Aus Sicht einer Hochschulmanagerin müssen dabei drei Handlungsstränge gut miteinander verknüpft werden: Das Managen der Krise, das Führen durch die Krise und die Krisenkommunikation.

Das Managen der Krise erfolgte auf drei Ebenen: Es mussten die organisatorischen, die technischen und die infrastrukturellen Voraussetzungen geschaffen werden, damit Forschung und Lehre umgestellt werden konnten. Dabei stellten sich – insbesondere als ein Großteil der Beschäftigten ins Home Office geschickt wurden – eine unglaubliche Vielzahl an Fragen: Wer muss und wer darf vor Ort bleiben? Wie geht man mit dem Thema Arbeitszeit um? Wie geht man mit Eltern oder pflegenden Angehörigen um? Wie geht man unter solchen Bedingungen mit Mitbestimmung und Partizipation um? Wer entscheidet was? Welche Regeln gelten und wer kontrolliert die Einhaltung von Regeln?

In technischer Hinsicht stellten sich Frage wie: Sind überhaupt alle ausgestattet mit Laptops? Können alle sicher von zuhause aus auf Dateien zugreifen? Wie stellt man die Erreichbarkeit sicher? Können die Telefone auf private Handys umgestellt werden? Kann man von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten, dass sie ihre privaten Telefonanschlüsse benutzen? Aber auch im Bereich der Infrastruktur mussten jeden Menge Details entschieden werden: Schließt man die Gebäude ab? Wie regelt man den Zugang? Wie müssen Lüftung, Klima und Heizung gesteuert werden? Wie gewährt man Sicherheit und schützt sich auf einem fast leeren Campus vor Vandalismus?

Wer dachte, er oder sie kenne seine Universität gut, wurde eines Besseren belehrt: Man lernte mit jedem Tag und jeder neuen Frage, die es zu beantworten galt, seine Universität in all ihren Facetten neu kennen.

im blickpunkt

Die meisten Hochschulen etablierten in dieser Situation ein Krisenmanagement, in dem strategische Entscheidungen durch die Hochschulleitung gefällt wurden, die Koordination durch einen Krisenstab erfolgte und die operative Umsetzung in Taskforces verlagert wurde. In dieser Struktur wurden viele Ad-hoc-Entscheidungen getroffen, formale Mitbestimmung und Partizipation waren zeitweise faktisch ausgehebelt. Hier gilt es in den nächsten Monaten, die Strukturen des Krisenmanagements wieder in etablierten und bewährten Strukturen der Hochschulsteuerung zu integrieren.

DAS FÜHREN DURCH DIE KRISE

Zentral für das Management war und ist der Umgang mit den Studierenden und Beschäftigten unter COVID-19: Es gilt hier immer wieder abzuwägen zwischen dem Gesundheitsschutz auf der einen Seite und auf der anderen Seite dem Ermöglichen von Forschung, Lehre, Studium und Administration. Wieviel Präsenz ist zur Aufrechterhaltung der Grundfunktionalitäten notwendig? Wieviel Präsenz auf dem Campus erlaubt man?

In Hochschulen spielen generell der Diskurs und die Partizipation eine große Rolle. In der Krise jedoch wurde von der Hochschulleitung und dem Krisenmanagement eine klare Linie erwartet. Insbesondere in den ersten Wochen der Krise war es schlicht wichtig, dass die Hochschulleitung Entscheidungen getroffen und die Verantwortung dafür übernommen hat. Die Beschäftigten und Studierenden erwarteten eindeutige Regeln und Anweisungen, an denen sie sich orientieren konnten.

DIE KRISEN-KOMMUNIKATION

Das Management und die Führung in der beschriebenen Art und Weise funktioniert aber nur, wenn sie einhergeht mit einer sehr transparenten Kommunikation. Ziel dabei ist es, die getroffenen Entscheidungen nachvollziehbar zu machen. Wenn die akute Phase der Krise überstanden ist, steht der Dialog mit den Hochschulangehörigen im Vordergrund.

Gelingt es in der Kommunikation, zu zeigen, dass und wie man die unterschiedlichen Interessen der Hochschulangehörigen berücksichtigt, stärkt das den Zusammenhalt innerhalb der Universität. Dieser Zusammenhalt ist langfristig eine wichtige Grundlage und die zentrale Ressource, um als Organisation, als Universität – und als Gesellschaft – durch die Krise zu kommen.

im *blickpunkt*

Digitalisierung in der Lehre und die Veränderungen durch Corona

Muriel Helbig, Präsidentin der Technischen Hochschule Lübeck



Muriel Helbig

Am 3. September schrieb Anna-Lena Scholz in „Die Zeit“: „Etwas Erstaunliches ist geschehen. [...] Fast geräuschlos hat der akademische Apparat seinen Lehrbetrieb umgestellt.“ Dies geschah teilweise über Nacht, inklusive der Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur, Blitz-Schulungen in der Handhabung von digitalen Lernplattformen und der Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen, zum Beispiel für E-Klausuren. Wie gut wir dabei waren, kann ich nicht sagen. Aber die Frage ist nicht: Wie haben die Hochschulen das letzte Semester gemeistert? Sondern: Was lernen sie daraus?

IST DIGITALE LEHRE GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN?

Dazu drei Gedanken. Erstens: Hochschulen sind keine Digitalisierungs-Anfänger. Viele „Basisdienste“ laufen seit langem digital, beispielsweise die Bereitstellung von Unterlagen, Anmeldungen zu Lehrveranstaltungen und Kommunikation mit Lehrenden. All dies hat im Studienalltag gravierende Veränderungen bewirkt – und bedroht die Präsenzhochschule ebenso wenig die lange bestehenden Onlinestudiengänge.

Zweitens: Niemand will die Präsenzlehre abschaffen. Corona hat eindrucksvoll aufgezeigt, welche Möglichkeiten Digitalisierung bietet – und an welche Grenzen sie stößt. Insbesondere die Expertinnen und Experten für Digitalisierung an meiner Hochschule kommunizieren schon immer: „Die Präsenzhochschule als realer Ort wird dauerhaft Bestand haben.“

Drittens: Niemand will zum Vor-Corona-Betrieb zurück. Studierende und Lehrende haben die Vorteile der digitalen Lehre erlebt. Sie preisen die Flexibilität und die Zeitersparnis, auch den Kontakt zueinander. Natürlich werden auch Herausforderungen berichtet. So ist mündliche Diskussion nur mit guter technischer Ausstattung möglich und ruhige Räume stehen nicht jedem zur Verfügung.

Zusammengefasst: Hochschulen können Digitalisierung. Niemand will die Präsenzlehre abschaffen. Niemand will zurück zum Vor-Corona-Betrieb. Was dann?

*im blickpunkt***EIN AUSBLICK:**

Wir begeben uns diesen Herbst in das sogenannte hybride Semester und ich gehe davon aus, dass wir auch langfristig hybrid fahren werden.

Aufgrund des Corona-Semesters haben sich alle Lehrenden mit digitalen Formaten befassen müssen. Das hat die Akzeptanz für Weiterqualifizierungen erhöht, aber auch den Bedarf an Unterstützung. Hierfür brauchen wir zusätzliches Personal in Rechen-, Medien- und Didaktikzentren – jedoch gegebenenfalls weniger Beschäftigte für die Präsenzlehre. Nicht jede Hochschule braucht jedes digitale Modul aus Eigenproduktion. Jetzt ist die Zeit, hochschulübergreifende Modulnutzung zu fördern und den Aufwand für gute Lehre angemessene anzuerkennen.

Studierende brauchen gute Bedingungen und einen freien Kopf. Stichworte sind technische Ausstattung, finanzielle Unterstützung, sichere und bezahlbare Unterkünfte. Und Hochschulen müssen weiter in ihr Onboarding investieren und so Studierenden das hybride Studieren nahebringen.

Für hybride Semester müssen wir in die Infrastruktur investieren, beispielsweise in die Weiterentwicklung von Videokonferenzsystemen oder in den Netzausbau. Dabei lässt sich gemeinsam einiges aufbauen und nicht jede Hochschule sollte jede Infrastruktur vorhalten. Cloud- oder Videostreaming-Dienste würden vieles effizienter machen. Gleichzeitig werden Datenschutz und IT-Sicherheit immer relevanter.

In einer idealen Welt würden wir an der Hochschule Räume schaffen für hybride Lehre und Kommunikation, für Begegnungen in Präsenz oder hybrid. Zonen einrichten, an denen Studierende von der Hochschule aus an digitalen Formaten teilnehmen können. Gleichzeitig brauchen wir weniger Büroräume. Denn, wenn wir im Zug, im Café, im Wohnzimmer arbeiten können, können wir auch an der Hochschule flexibel mal an Ort A und mal an Ort B tätig sein. Das sind keine neuen Gedanken, die Konzepte liegen vor. Was neu und anderes ist: Wir befinden uns mitten in einem window of opportunity. Wie Anna-Lena Scholz schrieb: „Zukunft aber ist nicht die Fortschreibung von Vergangenheit – sondern ein Experiment. Die Hochschulen sind dafür das beste Labor, das diese Gesellschaft hat.“

im *blickpunkt*

Hochschulen und Internationalisierung

Dorothea Rüländ, Generalsekretärin des DAAD



Dorothea Rüländ

Nie zuvor war internationale Kooperation so wichtig wie heute – nur in internationalen Netzwerken lassen sich die großen Themen, von COVID-19 bis hin zum globalen Klimawandel, anpacken. Dass dies auch in Krisenzeiten funktioniert, haben die vergangenen Monate nachdrücklich demonstriert, wie erste Untersuchungen zum Publikationsverhalten zeigen. Es wurde sogar mehr international publiziert als sonst im gleichen Zeitraum. Gleichzeitig ist internationale Mobilität fast vollständig zum Erliegen gekommen. Ist dies ein Widerspruch in sich? Ganz offensichtlich nicht. Wissenschaft lebt von Netzwerken und Kooperationen, die oft über viele Jahre entstanden sind und auf wechselseitigem Kennen und Vertrauen basieren. Dadurch entsteht eine große Resilienz gegenüber Krisen, welche die Wissenschaft eine Zeitlang ohne physische Mobilität auskommen lässt.

Dies gilt jedoch weniger für Studierende und junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich ihre Netzwerke erst aufbauen müssen. Für sie waren mit dem völligen Erliegen von physischer Mobilität die größten Einschnitte zu verzeichnen. Die gute Nachricht dabei ist, dass sich die jungen Menschen von COVID-19 nicht abschrecken lassen wie verschiedene Studien zeigen. Mehrheitlich hält man an physischer Mobilität fest, rein virtuelle Mobilität ist nur für rund 10 Prozent eine Alternative.

Dass Mobilität sich verändern wird und dass Internationalisierung sehr viel mehr als Mobilität umfasst, kann man bereits jetzt konstatieren. Internationalisierung lässt sich nach der Erfahrung der vergangenen Monate nicht mehr ohne Digitalisierung denken, sodass es eine Rückkehr in die Zeit *quo ante* COVID-19 nicht geben wird. Vieles, wofür man bisher gereist ist, hat sich gezwungenermaßen auch digital regeln lassen, auch wenn der Wunsch nach persönlichem Kontakt bestehen bleibt. Wenn COVID-19 eingedämmt ist, werden wir bewusster reisen und digital vor- und nachbereiten. COVID-19 fungiert als Beschleuniger, der die digitale Journey von Studierenden erheblich vorangetrieben hat. Internationale Mobilität wird in Zukunft verstärkt einem hybriden Modell folgen, aus virtuellen und physischen Elementen bestehen und sich damit ökologischer und nachhaltiger gestalten als bisher.

Internationalisierung wird jedoch noch einmal neu gedacht werden müssen. Netzwerke und Kooperationen werden noch mehr an Bedeutung gewinnen. Das große Programm der Europäischen Hochschulen ist

im blickpunkt

ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Auch global werden die Karten neu gemischt. Offensichtlich leiden die Hochschulsysteme, die finanziell besonders auf ausländische Studierende angewiesen sind, enorm. Möglicherweise bewirkt COVID-19 also große Veränderungen, von Mergern von Hochschulen über Schließungen bis hin zu Veränderungen der Studierendenströme. Eine zunehmend wichtige Rolle spielt dabei, wie sich die Gesundheitssysteme weltweit in der Coronakrise bewährt haben. Da schneidet Deutschland international gut ab.

Hinzu kommt, dass in vielen Ländern insbesondere die Mittelschicht unter den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise zu leiden hat und sich in Zukunft genau überlegen muss, was sie in die Ausbildung ihrer Kinder investieren kann. Da ist ein hochwertiges Studium in Deutschland, eventuell inklusive virtueller internationaler Kooperationen, ein attraktives Angebot, das selbstverständlich auch jungen Menschen aus schwierigeren finanziellen Verhältnissen eine gute Perspektive aufzeigt. Das verdeutlicht auch die Nachfrage in den vergangenen Monaten.

Diese Chancen und günstigen Voraussetzungen gilt es zu nutzen: Deutsche Hochschulen haben traditionell weniger auf Rekrutierung als auf Kooperation gesetzt, was sich in der Krise bewährt hat. Man kennt sich, hat bereits zusammengearbeitet und publiziert, sodass man die Zusammenarbeit rasch auf digitale Formate umstellen konnte. Hieran gilt es anzuknüpfen, die positiven Erfahrungen in entsprechende Programme zu gießen, weiterhin multilateral zusammenzuarbeiten und Lehre und Forschung auch in der internationalen Kooperation stärker zu verknüpfen, um für weitere Herausforderungen gerüstet zu sein.

im blickpunkt

Die Rolle der Politik

Ayse Asar, Staatssekretärin im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst



Ayse Asar

Wir befinden uns seit Mitte März infolge der weltweiten Pandemie in einem einzigartigen Ausnahmezustand. Binnen eines Tages wurde unser Bildungssystem in eine rein digitale Welt katapultiert. Aller Austausch war nur mehr über das Breitband-Kabel möglich, auch die Hochschullehre. Gemessen daran wurde das zurückliegende Sommersemester hervorragend gemeistert.

Trotz der gelungenen Kraftanstrengung sprechen sich die Studierenden mehrheitlich gegen eine reine Onlinelehre aus. Der Grund: Es fehlt der Austausch. Der persönliche Kontakt zwischen Lernenden und Lehrenden sowie vor allem auch der Lernenden untereinander ist unersetzbar. Der Mensch braucht ein Gegenüber, in der Isolation herrscht Entwicklungsstillstand – das gilt besonders für Kinder und junge Menschen.

Wenn man über die Rolle der Politik im Rahmen der Bewältigung der Pandemie spricht, muss man betonen, dass wir es auf der einen Seite mit einem föderal organisierten Staat und auf der anderen Seite mit autonomen Hochschulen zu tun haben.

Kernaufgaben im Rahmen der Bewältigung der Folgen der Pandemie für den Wissenschaftsbetrieb sind:

- Regelungsrahmen innerhalb des Landes,
- Koordination auf der Ebene der Kultusministerkonferenz mit den anderen Ländern,
- bundespolitische Maßnahmen,
- Anforderungen gegenüber den Hochschulen,
- Finanzierungsfragen.

Neben den allgemeinen Infektionsschutzregeln zeigte sich bald, dass auch im Hochschulbereich spezifische Regelungsbedarfe bestehen. In praktisch allen Ländern sind daher spezielle gesetzliche Ermächtigungen für den Hochschulbereich geschaffen worden. Dabei sind die Länder in der Regelungsintensität unterschiedlich vorgegangen. In Hessen haben wir uns auf diejenigen Bereiche beschränkt, die nicht im Wege der Hochschulautonomie gelöst werden können.

im blickpunkt

Eine weitere Aufgabe lag darin, auf Basis einer intensiven Abstimmung auf der Ebene der Kultusministerkonferenz und des dort verabredeten gemeinsamen Rahmens eines Onlinesemesters im Sommersemester 2020 sowie eines Hybridsemesters im Wintersemester 2020/2021 mit den Hochschulen und dem Gesundheitsressort Regelungen zur konkreten Ausgestaltung des Hochschulbetriebs festzulegen. Hier lag der Fokus darauf, alles daran zu setzen, dass Studierende trotz der erschwerten Rahmenbedingungen ihr Studium erfolgreich absolvieren. Daher haben wir als eines der ersten Bundesländer Nothilfefonds für Studierende aufgesetzt, die wir nach Auslaufen des Bundesprogramms in einer zweistelligen Millionensumme ergänzend bereitstellen werden. Auch haben wir einen 110 Millionen Euro schweren Digitalpakt abgeschlossen und wollen jetzt auch gezielt Mittel für die Präsenzlehre von Erstsemestern bereitstellen.

Nicht alle Fragen können die Länder aus eigener Kraft regeln, denn es gibt auch wichtige Zuständigkeiten des Bundes. In diesen Fällen bemühen sich die Länder um ein gemeinsames koordiniertes Vorgehen gegenüber dem Bund, teilweise flankiert durch entsprechende Bundesratsinitiativen.

Insgesamt verhält sich es bei Corona wie bei fast allen Krisen: Es gibt Chancen und Herausforderungen. Zu ersteren gehört der Digitalisierungsschub, zu letzteren die Frage der Wissenschaftsfinanzierung. Die Corona-Krise führt dazu, dass die Steuereinnahmen stark zurückgehen und die Bewältigung der Krise viel Geld kostet. Die Verteilungskämpfe werden in den kommenden Jahren noch härter werden. Vor diesem Hintergrund können wir vermutlich noch glücklicher über das „Paket der Pakte“ sein, das Bund und Länder im Sommer vergangenen Jahres beschlossen haben. Mit der Fortschreibung des Hochschulpaktes und des Paktes für Forschung und Innovation sind zentrale Säulen der föderalen Wissenschaftsfinanzierung für die nächsten zehn Jahre gesichert. Parallel haben wir einen eigenen Hessischen Hochschulpakt auf den Weg gebracht, die den hessischen Hochschulen Planungssicherheit gibt und ihre Rahmenbedingungen erheblich verbessert.

In den kommenden Jahren werden wir noch stärker gefordert sein, damit Wissenschaft auch weiterhin eine hohe politische Unterstützung erfährt. Das ist eine Aufgabe der Wissenschaftspolitik, aber auch der Wissenschaft selbst. Die Pandemie verschafft der Wissenschaft eine gesellschaftliche Aufmerksamkeit, wie sie noch nie da gewesen ist. Es wird klar, dass wir die großen gesellschaftlichen Herausforderungen nur mithilfe einer leistungsfähigen Wissenschaft meistern können. Insofern wird es eine noch größere Aufgabe von uns allen gemeinsam sein, die Bedeutung eines funktionierenden und auskömmlich ausgestatteten Hochschulsystems unablässig zu artikulieren und ins öffentliche Bewusstsein zu rufen. Hierbei baue ich auch auf die Unterstützung der Hochschulräte als Transmissionsriemen sowie als Partner und Unterstützer der Hochschulen.

im blickpunkt

Corona als Chance – Lernen aus der Krise

Frank Ziegele, Geschäftsführer des Centrums für Hochschulentwicklung, Gütersloh
und Ulrich Müller, Leiter politische Analysen im Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh



Frank Ziegele

Vor der Corona-Pandemie hörte man öfter heftige Kritik an deutschen Hochschulen: Sie seien unbeweglich, ineffizient und hätten die Digitalisierung verschlafen. Deutschen Hochschulen haftete der Ruf von Institutionen mit hoher Beharrungskraft an. Die aktuelle Entwicklung beweist jedoch das Gegenteil: Hochschulen haben sich in der elementarsten Krise der Nachkriegszeit als schnell handlungsfähig und sehr flexibel erwiesen. Die Umstellung auf Onlinelehre gelang zum Teil von einem Tag auf den anderen weitestgehend geräuschlos. Bürokratische Widerstände gegen Homeoffice wurden zurückgestellt, rigide Prüfungsordnungen wurden ausgesetzt, um Onlineprüfungen zu ermöglichen, Gremien-Abstimmungen erfolgten im Umlaufverfahren. Die Kraftanstrengung bei allen Beteiligten war groß, und so ziemlich alle haben an einem Strang gezogen.

Vor der COVID-19-Pandemie verfügten 36 Prozent der Hochschulen über einen Blended-Learning-Ansatz, im Sommersemester 2020 waren es 76 Prozent. Vor der Pandemie boten 17 Prozent der Hochschulen punktuell reine Onlineprogramme, jetzt gibt es keine Hochschule mehr ohne. Die Digitalisierung ist in der Breite angekommen, digitalisiertes Lehren und Lernen funktioniert, und auch die Studierenden sind weitgehend zufrieden mit dem entsprechenden Krisenmanagement ihrer Hochschulen (vgl. [Hüsch, Marc: CHECK – Wirtschaftsstudiengänge: Studienbedingungen an deutschen Hochschulen während der Corona-Pandemie, Gütersloh, CHE, 2020](#)). Natürlich ist auch noch viel zu tun, zum Beispiel bei den didaktischen Konzepten für digitale Lehre.



Ulrich Müller

Jetzt kommt es darauf an, „nach Corona“ (wann immer das auch sein wird) nicht wieder in den alten, gewohnten Modus zurückzufallen. Die Corona-Krise müssen wir als Chance zur Weiterentwicklung begreifen! Diese grandiose Anpassungsleistung dürfen wir nicht verpuffen lassen, denn vom Krisenmanagement können wir für den „neuen Normalbetrieb“ lernen.

Der Hochschulrat kann hier zum hilfreichen Akteur werden. Es entspricht der Rolle des vielzitierten „kritischen Freundes“, darauf hinzuweisen, dass man nicht einfach zum alten Betrieb zurückkehren kann, so

im blickpunkt

verlockend das gegebenenfalls auch erscheinen mag. Der Hochschulrat kann die wichtige Frage stellen: „Was sind eure Lessons Learned aus der Krise?“

Hochschulräte haben in den meisten Bundesländern eine (je nach Gesetzeslage mehr oder minder tragende) Rolle im Prozess der Strategieentwicklung. Auf dem Höhepunkt der Corona-Krise galt es sehr operative Herausforderungen zu bewältigen, aber so langsam beginnt wieder die Stunde der Strategie. Spätestens Anfang 2021 sollten Hochschulen erörtern, wie sich die aktuellen Veränderungen mit den Zielen der Hochschulen verknüpfen und wie sich entsprechend Strategien anpassen sollten.

So geht es darum, auf strategischer Ebene zu reflektieren, wo es (auf absehbare Zeit) beim besten Willen nicht wie bisher weitergehen kann. Das trifft – abgesehen vom Thema Digitalisierung – je nach Schwerpunktsetzung möglicherweise auf den internationalen Austausch zu (nur noch internationalization at home?) oder auf die bisherige Finanzstrategie (starke Abhängigkeit von einer Finanzierungsquelle auflösen, Risikomanagement stärken!) oder auf die Zusammenarbeit mit regionalen KMU, die je nach konjunktureller Entwicklung vielleicht auch nicht nahtlos fortgeführt werden kann. Die Digitalisierung von Lehre und Forschung ist kein Selbstzweck, sondern dient den übergreifenden Zielsetzungen. Ist Internationalisierung ein Ziel, sind beispielsweise virtual classrooms mit Studierenden an ausländischen Partnerhochschulen besonders wichtig. Setzt eine Hochschule darauf, sich mit innovativen Feldern wie „digital humanities“ zu profilieren, sind ebenfalls entsprechend darauf ausgerichtete Weichenstellungen erforderlich.

Der aktuelle Digitalisierungsschub in der Lehre offenbart zudem ein Strategiedefizit bei den meisten deutschen Hochschulen: Zwar haben viele inzwischen Strategien zu Forschungsfeldern, aber die wenigsten haben sich intern auf eine Lehrstrategie verständigt. Digitalisierung der Lehre findet aber nur durch die Lehrstrategie eine Orientierung. Wie kann sich zum Beispiel digitale Lehre mit problem-based learning verbinden? Muss vielleicht auch das Thema Teilzeitstudium neu auf die Agenda? Wie müssen Räumlichkeiten geplant werden, wenn der Anteil der Onlinelehre zunimmt und sich dadurch die Rolle der Präsenzlehre ebenfalls verändert? In all diesen Fragestellungen ist der Hochschulrat gefragt, die Hochschule unter veränderten Rahmenbedingungen bei der Identifikation einer angepassten Strategie zu begleiten und zu unterstützen.

Ein Aufgabenbereich der Hochschulräte sollte nicht übersehen werden: Hochschulratsmitglieder sind auch Botschafter für ihre Hochschulen und setzen sich nach außen für sie ein. Nun haben deutsche Hochschulen bisher wenig finanzielle Folgen aus der Corona-Krise: Sie sind kaum von Studiengebühren abhängig, staatliche Mittel fließen bislang

im blickpunkt

unvermindert. Aber was wird passieren, wenn die zu erwartenden hohen Defizite staatlicher Haushalte eintreten? Es wird zu Verteilungskämpfen zwischen verschiedenen Bereichen staatlicher Tätigkeit kommen. Die Mitglieder von Hochschulräten sollten hier ihren Hochschulen argumentativ und mit ihrem Einfluss zur Seite stehen. Wirksame Beiträge der Hochschulen zur Überwindung der Folgen der Krise könnten dabei eine gute öffentliche Argumentationsbasis schaffen.

Andererseits geht es darum, auf operativer Ebene zu reflektieren, welche bisherige Praxis oder Überzeugung sich in der Krise als ungeeignet erwiesen hat. Konstruktiv gewendet: Welche neuen Verfahren und Strukturen sind auch für die Zukunft vielversprechend? Es ergeben sich spannende Fragen: Wie kann künftig auf Seiten der Hochschulleitung der Spagat zwischen Handlungsfähigkeit und Partizipation gestaltet werden? Wo muss die bisherige Führungspraxis hinterfragt werden, ist etwa Vertrauensarbeitszeit ein vielversprechender Ansatz auch für Hochschulverwaltungen? Manchmal werden Hochschulratsmitglieder für Hochschulleitungen auch zum geschätzten Sparringspartner: Führungskräfte aus der Wirtschaft stehen zum Beispiel im Moment vor ähnlichen Führungsherausforderungen wie Hochschulleitungen – Stichworte interne Kommunikation, Führen auf Distanz, und so weiter. Ein konstruktiver informeller Austausch über die Sektoren hinweg kann ertragreich sein.

Auch in Bezug auf die Abläufe rund um den Hochschulrat erscheint es lohnend, kritisch in den Blick zu nehmen, wo sich neue Chancen bieten. Wäre es zum Beispiel nicht denkbar, regelhaft jede zweite Sitzung per virtuellen Konferenztools stattfinden zu lassen (und die Präsenzmeetings dann auf kreative und strategische Aspekte zu fokussieren, nicht auf das Routinegeschäft)? Hat die Abstimmung im Umlaufverfahren für Routineangelegenheiten ohne großen Gesprächsbedarf nicht eine enorm beschleunigende Wirkung? Kann sich der Hochschulrat, wenn nötig, virtuell auch mal kurzfristig für eine Stunde treffen, schließlich ist ja keine aufwändige Anreise erforderlich? Es bieten sich Chancen für ganz neue Formate der Diskussion. Selbstverständlich zeigen sich aber auch ganz neue Schwierigkeiten. Es bleibt zu klären, wie künftig der Kontakt in die Hochschule hinein gestaltet werden kann und wie seitens der Hochschulräte der elementare „Bezug zur Hochschulrealität“ (bislang vielfach über alternierende Besuche von Fachbereichen sichergestellt) umgesetzt werden kann. Nicht zuletzt stellt sich die Frage, wie der Hochschulrat weiter für Transparenz der eigenen Arbeit sorgen kann.

Die Corona-Krise lädt zu einer Bestandsaufnahme geradezu ein. Diesen Kollateralnutzen sollten Hochschulen nicht links liegen lassen. Nimmt sich eine Hochschule dieser Herausforderung an, begleitet und unterstützt vom Hochschulrat, ist sie besser gerüstet für künftige Krisensituationen und für den hoffentlich bald wiederkommenden, neuen

im blickpunkt

Normalbetrieb. Jetzt, wo der unmittelbare Handlungsdruck nachlässt und Erfahrungen des Sommersemesters 2020 vorliegen, ist der richtige Zeitpunkt, diese Fragen anzugehen.

Ein Punkt ist dabei aber entscheidend: Bei der Integration innovativer Ansätze in den „neuen“ Normalbetrieb sollte man nicht pauschal einfach die Ausnahme zur Regel machen, sondern sorgsam Vor- und Nachteile abwägen. Alle Notmaßnahmen und temporären Ausnahmen einfach zu verstetigen, würde prompt zu neuen Problemen führen, etwa in Bezug auf den Datenschutz. Auf die Ausgewogenheit kommt es an: Hochschulen müssen den Datenschutz beachten, aber dennoch arbeitsfähig bleiben, etwas was die Nutzung von Datenbanken betrifft. New Work und Bürostruktur, Onlinelehre und Präsenzlehre, Onlinesitzungen und „echte“ Begegnungen – das sind alles keine Widersprüche, sondern sinnvolle Kombinationen. Wie so häufig gilt der Grundsatz: Gutes Hochschulmanagement ist immer eine Frage der Balance.

im blickpunkt

Horror Vacui – oder: Warum ein virtuelles Semester noch keine digitale Hochschule macht

Carlos Jiménez Härtel, selbstständiger Unternehmensberater, Vorsitzender des Hochschulrates der Hochschule München



Carlos Jiménez Härtel

Den Hochschulen und Universitäten in Deutschland gebührt größtes Lob. Als die dramatische Gesundheitskrise über die Welt rollte, haben sie den Lehrbetrieb für Millionen Studierender in kürzester Zeit in virtuellen Unterricht und virtuelle Examina umgestaltet. Den meist jungen Menschen wurde damit ein wertvolles Semester gerettet, und das sonst oft als schwerfällig kritisierte Hochschulsystem konnte beweisen, dass es in solchen Ausnahmesituationen schnell und pragmatisch agieren kann.

Zum berechtigten Stolz über dieses gelungene Krisenmanagement gesellt sich bei den progressiven Akteuren oft auch ein gewisses Gefühl der Genugtuung. In zahlreichen Gesprächen – nicht nur in Deutschland – wurde mir dargestellt, wie der Handlungsdruck in Folge der Pandemie die digitale Transformation der Hochschulen um Jahre beschleunigt habe. Nolens volens habe man die Tür zur digitalen Hochschule der Zukunft weit aufstoßen müssen. Aber wieviel digitale Transformation steckt tatsächlich schon im virtuellen Sommersemester (und wohl auch Wintersemester) des Jahres 2020? In der gegebenen Situation ging es vor allem darum, einen eingespielten Präsenzbetrieb möglichst formatgetreu mit digitalen Mitteln nachzubilden. Das ist weitestgehend geglückt; aber das aktuelle Format lässt natürlich auch die mühelose Rückkehr zum klassischen Präsenzmodell zu, sobald die bestehenden Hygieneregeln wieder aufgehoben werden. Kräfte in diese Richtung werden sich zweifellos beizeiten bemerkbar machen. Als größter Feind einer digitalen Transformation könnten sich dann die gespenstisch leeren Hörsäle erweisen, die bei der einen oder anderen Hochschulleitung vielleicht schon heute so etwas wie einen „horror vacui“ auslösen.

Die gemachten Erfahrungen dieses Jahres werden zweifellos prägend sein und bleiben, allerdings muss der Anspruch einer virtualisierten Lehre weit über das Streaming von Vorlesungen oder Sprechstunden per Video hinausgehen. Ganz so wie beim Theater, das in seiner virtuellen Form zum Film wurde statt zur Aufnahme und Wiedergabe von Bühnenaufführungen. Eine ähnlich fundamentale Transformation brauchen wir auch in der Hochschullehre, wenn die enormen Möglichkeiten der Digitalisierung im Interesse besserer und individuellerer Studienangebote voll ausgeschöpft werden sollen. Die Hochschulen stehen übrigens

im blickpunkt

nicht alleine vor dieser Herausforderung. Auch in Firmen und anderen Organisationen heißt digitale Arbeitswelt heute noch kaum mehr, als persönliche Gespräche und Sitzungen durch Videokonferenzen zu ersetzen. Wirklich neue Werkzeuge und Konzepte für virtuelle und hybride Formen von Führung und Teamarbeit haben bislang nur die allerwenigsten eingeführt.

Vor dem Hintergrund der kommenden Herausforderungen hat sich die Hochschule München in einer Reihe interner Workshops noch im Verlauf des vergangenen Semesters Gedanken über Leitlinien einer digitalen Transformation der Lehre gemacht. Diese wurden in Thesen für den Zeithorizont 2025 zusammengefasst und am 23. September dieses Jahres mit dem bayerischen Staatsminister für Wissenschaft und Kunst Bernd Siebler diskutiert. Im Kern der Thesen steht die Überzeugung, dass sich der Hochschulbetrieb dauerhaft in einen Hybrid aus Campus und virtuellem Raum wandeln wird. Präsenzphasen sind dann stärker der Persönlichkeitsentwicklung gewidmet statt wie bisher der Vermittlung von Fachwissen. Teilzeitstudien und Online- beziehungsweise Fernstudien lassen sich nahtlos in den Betrieb integrieren. Als besonderes Plus des hybriden Modells wird gesehen, dass es mehr Raum für vielfältige Lerntypen bietet. Wenn Lehrende verstärkt als Mentoren und Coaches auftreten, dann lassen sich auch die wichtigen Selbstlernkompetenzen gezielter entwickeln. Damit das gelingt, ist hohe digitale Kompetenz auf allen Seiten erforderlich sowie eine gut ausgebaute Infrastruktur – beides Bedingungen, die besonders unter dem Blickwinkel der Chancengleichheit erfüllt sein müssen. In ihrer idealen Form erlaubt die digitale Hochschule der Zukunft allen, nach ihrem jeweils ganz individuellen Tempo zu studieren, Präsenz- und Onlinephasen je nach Inhalt und Bedarf flexibel anzupassen und so individuelle Lernkurven zu ermöglichen. Mögen die leeren Hörsäle von heute dieser attraktiven Zukunft nicht im Wege stehen!

im blickpunkt

Ein kaum erprobter Arbeitsrhythmus

Eva-Maria Neher, Vorsitzende des Hochschulrates der Europa-Universität Flensburg; Vorsitzende des Hochschulrates der HAWK Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminde/Göttingen



Eva-Maria Neher

Hochschulen in der Corona-Pandemie – was war und wie geht es weiter? Jeder von uns hat die Berichterstattungen aus dem In- und Ausland in den vielgestaltigen modernen Medien verfolgt. Sachinformationen durch Wissenschaftler, Entscheidungen und Empfehlungen von Politikern bis hin zu lauten Ablehnungen gegenüber verhängten Regeln und Beschränkungen trugen zur Meinungsbildung bei. Dank der in allen Lebens- und Arbeitsbereichen getroffenen Maßnahmen zum Schutze der Bürger ist Deutschland verhältnismäßig gut durch die erste Welle der Pandemie gekommen. Die Infektiosität des SARS CoV-2 Virus wird fieberhaft untersucht, über den Krankheitsverlauf haben wir viel gelernt und sind auf die zweite Welle ganz anders vorbereitet als im März 2020.

Schwer betroffen ist natürlich auch der gesamte Bildungssektor. Hochschulen, Schulen, Kindergärten und Kitas wurden geschlossen. In allen Bundesländern wurden Schutzmaßnahmen etwas anders umgesetzt. Dennoch zeichnet sich für Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Rückblick ein sehr übereinstimmendes Vorgehen ab. Krisenstäbe haben den jeweiligen Bedürfnissen angepasste Regeln vorgegeben. Die Versorgung durch systemrelevante Abteilungen musste individuell und der Lehrbetrieb gesondert geregelt werden. In fast wöchentlichen Mitteilungen per E-Mail und die Homepage wurde über aktuelle Maßnahmen informiert: Im März wurde der Präsenzunterricht ausgesetzt und Fristen für Praxisanteile auf Folgesemester verlängert. Im Mai wurden Praxisanteile unter Einhaltung von Hygieneregeln teilweise wieder aufgenommen. Vorlesungen wurden im Online-Format angeboten und Studierenden wurden zum Teil hochschuleigene Laptops zur Verfügung gestellt. Für Abschlüsse in der Masterphase wurden kaum Einbrüche vermerkt, in der Bachelorphase ist insbesondere bei Studienanfängern mit Verzögerungen im Studienablauf zu rechnen. Erschwerend war die Schließung der Bibliotheken. In einer Hochschule werden nicht bestandene Prüfungsleistungen als „Freiversuch“ und nicht als „Fehlversuch“ eingestuft, bei einer anderen Hochschule ist eine fakultative Berücksichtigung des Sommersemesters nicht möglich. Das Herbst- beziehungsweise Wintersemester wird als Hybridsemester geplant. Laborpraktika finden in kleinen Gruppen statt beziehungsweise es gelten die laufenden Bewertungen der Hochschul- und Fakultätsleitungen.

im blickpunkt

In den Verwaltungen der Hochschulen bestimmt ein Wechsel zwischen Präsenz und Homeoffice das Geschehen, ein in Hochschulen und Forschungseinrichtungen noch kaum erprobter Arbeitsrhythmus. So lautet es im Newsletter eines Präsidiums: „Ab dem 01.10.2020 ist Präsenz am Arbeitsplatz grundsätzlich unter Einhaltung der Abstands- und Hygienevorschriften wieder möglich und erwünscht. Es folgen die Auflistung von Regeln und der Hinweis auf die Notwendigkeit der jeweils erforderlichen Gefährdungsbeurteilung durch die Stabsstellen ...“ In diesen Worten ist die arbeitsrechtliche Problematik der Entscheidungen der Führungsgremien im Öffentlichen Dienst abzulesen. Eine Spaltung der arbeitenden Gesellschaft in „Privilegierte im Homeoffice“ und „Präsenzverpflichtete“ deutet sich an. Eine Diskussion darüber beginnt erst.

In Forschungseinrichtungen ist etwas anderes zu erleben. Die ausländischen Doktoranden und Postdoktoranden sind entweder gar nicht anwesend oder arbeiten von zuhause aus. Dies geht sehr zulasten der sozialen Kontakte und des wissenschaftlichen Austauschs untereinander. Was für diese Gruppen nur gemutmaßt werden kann, hat eine Studie der Universität Hildesheim unter 2.350 bundesweit befragten Studierenden so festgestellt: 79 Prozent der Studierenden vermissen das Campusleben, 85,4 Prozent fehlt der Kontakt zu anderen Studierenden, 50 Prozent beklagen, Lehrende nicht direkt ansprechen zu können. 72,5 Prozent geben eine höhere Arbeitsbelastung an und 59 Prozent wünschen sich kein weiteres digitales Semester. Sie beklagen Einsamkeit, ein höheres Maß an Ablenkung und technische Einschränkungen. Positiv gewertet wird die Zeitersparnis durch den Wegfall von Wegen, höhere Flexibilität und das Kennenlernen neuer digitaler Angebote.

Ich möchte abschließen mit einer persönlichen Wahrnehmung: Meine Teilnahme an Vorträgen war mir durch die Onlineformate deutlich vermehrt möglich, der persönliche Austausch mit einzelnen Studierenden per Videoschaltung war ebenso effektiv wie das Präsenzgespräch, Videokonferenzen als Ersatz für Präsenzmeetings waren anstrengend und weit weniger fruchtbar da die nonverbale Kommunikation ausgeschlossen war. Ja, und wenn ich selbst vortragen musste, so fehlte mir der Sichtkontakt zu den Zuhörern. Sie waren entweder im Briefmarkenformat sichtbar oder allein als Zahl der Teilnehmer gelistet. Daran möchte ich mich nicht dauerhaft gewöhnen müssen.

„Stu.di.Co. – Studieren digital in
Zeiten von Corona“
vom 14.09.2020
bit.ly/2Uzu5Jx

Die Corona-Pandemie wird vorübergehen, aber ähnlichen Szenarien werden wir zukünftig wieder gegenüberstehen. Wir sollten im 21. Jahrhundert die richtigen Lehren aus dieser Erfahrung ziehen und zukunftsfähige Konzepte entwickeln.

im blickpunkt

Digitale Kooperation

Michael Imhof, Schulamtsdirektor a.D., Vorsitzender des Hochschulrates der Hochschule Fulda und Vorstand des Vereins „Zukunft Bildung Region Fulda e.V.“



Michael Imhof

Die Führungsprozesse der Hochschulleitung und der Hochschulgremien, die Begleitung durch den Hochschulrat sowie die intensive Unterstützung digitaler Gestaltung der Lehre mit Beginn der Corona-Pandemie zeigen, dass kommunikative und partizipative Formen auch angesichts der Herausforderungen der Ausnahmesituation das Führungshandeln in der Hochschule Fulda weiterhin bestimmen.

Die Leitung der Hochschule durch den Präsidenten und das Präsidium wurde durch unterschiedliche digitale Formate kontinuierlich gewährleistet. Sämtliche Konferenzen des Präsidiums, auch in erweitertem Format mit den Dekaninnen und Dekanen, die Besprechungen des „Koordinierungstables Corona“, die Sitzungen des Senats und der Fachbereichsräte fanden online statt. Dies betraf auch die Kommunikation mit den Rektorenkonferenzen auf Landes- und Bundesebene. Ebenso wurden für den regelmäßigen Informationsaustausch mit dem Ministerium alternative Wege gefunden. Gleichzeitig war bei Bedarf der individuelle Kontakt zu dem Präsidenten und dem übrigen Präsidium hochschulintern wie nach außen gegeben. Zielgruppenspezifisch wurden und werden alle wesentlichen Informationen per Corona-Newsletter an alle Beschäftigten, E-Mail, Homepage, Intranet beziehungsweise soziale Medien kommuniziert.

Die Hochschule selbst befand sich zwischenzeitlich im Basisbetrieb. Bibliothek und Mensa waren geschlossen. Auf dem Campus waren zeitweise nur Mitglieder des sogenannten Kernteams vor Ort. Ein Großteil der Beschäftigten arbeitete im Homeoffice und koordinierte von dort beispielsweise die Verwaltung der Fachbereiche und Dekanate. Die Voraussetzungen dazu wurden durch das Rechenzentrum der Hochschule geschaffen.

Auch der Hochschulrat machte seit Beginn der Corona-Pandemie neue Erfahrungen mit digitalen Arbeits- und Kommunikationsformen. Die kontinuierlichen Präsenzformen wurden und werden weiterhin durch digitale Kooperation ersetzt. Alle Mitglieder des Hochschulrates und des Präsidiums sowie bei anstehenden Entscheidungen zu Studiengängen die Vertretungen aus den Fachbereichen waren digital in Videokonferenzen zugeschaltet. Entscheidungen des Hochschulrates wurden dann durch Einzelabfrage der Hochschulratsmitglieder erhoben und protokolliert.

im blickpunkt

Im vergleichbaren Verfahren wurde über anstehende Ämterbesetzungen entschieden. Hier konnte auf Erfahrungen bei der Neubesetzung des Amtes der Präsidentin oder des Präsidenten im Frühjahr 2020 zurückgegriffen werden. In digitaler Form wurden die öffentliche Anhörung des Bewerbers, die Befragung durch die Hochschulmitglieder und die Entscheidung der Findungskommission durchgeführt. Die anschließende Wahl durch den Erweiterten Senat erfolgte per Briefwahl. Der digitale Ablauf der Konferenzen zeichnete sich durch Stringenz und Zielorientierung aus.

Diese Erfahrungen werden sicherlich auch in Zukunft als effektive Kommunikationsform genutzt und die Kooperation erweitern. Dies betrifft auch die Vermittlung von Einzelaspekten aus dem Hochschulalltag in Lehre, Studium und Forschung wie deren zukünftige Entwicklung in das Hochschulratsgremium.

Auch in der Lehre führte die Antwort auf die Corona-bedingten Umstellungen zu einem Paradigmenwechsel. Die sich abzeichnende Entwicklung antizipierend konnte über die Zeit der Semesterferien im März/April die Digitalisierung des Hochschulbetriebs für Lehrende und Studierende in kürzester Zeit gut vorbereitet werden. Das Rechenzentrum der Hochschule und die Hochschulabteilung „Dienstleistungen in Lehre und Studium“ haben durch die umfassende Aufstockung der technischen Voraussetzungen und der individuellen Beratungsangebote den Rahmen zur Digitalisierung der Lehre, der Verlagerung von Seminaren oder von Gruppentreffen in den digitalen Raum wie durch die Entwicklung von Online-Ressourcen für Selbstlerneinheiten erweitert.

Die Erhöhung der Kapazitäten für die Unterstützung von Lehre und Studium bildeten den Hintergrund für eine deutliche Steigerung der Nutzung der Lernplattform „moodle“ durch die insgesamt etwa 9.500 Studierenden. Eine ähnliche Entwicklung ist bei der Nutzung der Beratungsangebote durch die Hochschullehrenden zu registrieren. Von 20 bis 30 Nachfragen in den Semestern vor Corona wuchsen diese bis Semestermitte auf 1.000 Anfragen von einer großen Anzahl Lehrender an. Die Corona bedingten Notwendigkeiten wirkten als Beschleuniger der digitalen Akzeptanz. Auch nach einer möglichen Rückkehr der Präsenz in Lehre und Forschung werden die neuen digitalen Erfahrungen Hochschuldidaktik und -methodik befruchten.

Für das Wintersemester 2020/21 haben die hessischen Hochschulen zusammen mit dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) den Hochschulbetrieb in Hybridform vereinbart. Er soll dort in Präsenzformaten stattfinden, wo dies erforderlich ist und das Infektionsgeschehen sowie die räumlichen Möglichkeiten es zulassen. Die übrigen Lehrveranstaltungen werden auf Basis digitaler Lehrangebote durchgeführt.

im blickpunkt

Krisenmanagement durch Partizipation oder die Universität Paderborn und die Covid-19-Pandemie

Dagmar Simon, Hochschulratsvorsitzende der Universität Paderborn; Geschäftsführerin: EVACONSULT GbR, Berlin



Dagmar Simon

Das böse Wort der Zwangsdigitalisierung ging zu Beginn des Shutdowns an den Hochschulen um, und es wurde öffentlich darüber gestritten, ob die Umstellung auf digitale Lehre als eine große Chance gesehen werden kann oder notwendiges Übel, das schnell nach der Überwindung der Corona-Krise abgeschafft gehört, um der Präsenzlehre wieder genügend Raum zu schaffen. Nebenbei gesagt gab es nicht die erwartete Konfrontation – Naturwissenschaften auf einer einen – digitalfreundlichen – Seite und die Geistes- und Sozialwissenschaften auf der anderen Seite der Skeptiker, sondern die Debatte verlief quer zu den Disziplinen.

Und siehe da, was keiner so recht geglaubt hat: Die deutschen Hochschulen haben sich erstaunlich schnell umgestellt – 91 Prozent digitale Lehre laut Befragung durch den Stifterverband im Juli/August, im Semester davor gerade mal 12 Prozent. In dem Zusammenhang wird stets betont, dass man dies gerade von den deutschen starren und nicht reformfreudigen Hochschulen nicht erwartet hätte. Wieso eigentlich nicht? Vor 30 Jahren wäre dies vielleicht verwunderlich gewesen, aber die letzten Dekaden sind dadurch geprägt, dass nach einer Phase des institutionellen „Stillstands“ nahezu an allen Stellschrauben der Steuerung und Koordination sowie des institutionellen Settings in den Hochschulen gedreht wurde – wenn auch extern induziert.

Deutlich wurde, dass die Hochschulen bei der digitalen Umstellung ihre eigenen unterschiedlichen Konzepte verfolgt haben, was die Ausrichtung, die Steuerung und auch das Monitoring betrifft. Die Hochschulleitung der Universität Paderborn hat bei dem Krisenmanagement auf Partizipation gesetzt und Gremien und Arbeitsgruppen unter anderem unter Beteiligung der Personalräte des Studierendenwerkes Paderborn und des AstA eingerichtet. Darüber hinaus gab es enge Absprachen mit dem Ministerium zum Beispiel über Rechtsverordnungen. Auf diese Weise hatten die Universitäten in NRW eine weitgehend einheitliche Linie im Umgang mit Covid-19 finden können.

im blickpunkt

Einen besonderen Schwerpunkt setzte die Universität auf die Studierenden – neben Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Qualifikationsphase eine besonders vulnerable Gruppe. Schätzungsweise zwei Drittel der Studierenden verdienen ihren Lebensunterhalt durch Minijobs beziehungsweise im Niedriglohnsektor, wie zum Beispiel der Gastronomie. Um die existenzielle Notlage kurzfristig abzumildern, wurde ein Corona-Hilfsfonds ins Leben gerufen, der über die Universitätsgesellschaft abgewickelt wird. Das solidarische Verhalten von Beschäftigten, Bürgerinnen und Bürger der Stadt Paderborn und Unternehmen aus der Region drückte sich einer hohen Spendenbereitschaft aus. Für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Qualifikationsphase wurden zügige und unbürokratische Wege der Vertragsverlängerung geschaffen.

Diese und weitere Schritte wurden in universitätsinternen Aushandlungsprozessen mit den unterschiedlichen Funktionsgruppen und Interessensvertretungen diskutiert und umgesetzt. Dies hätte nicht gut funktioniert, wenn diese „Governance by Participation“ nicht eine eingeübte Praxis gewesen wäre, denn so ein Steuerungs- und Koordinationsmodell kann nicht vom einen auf den anderen Tag umgesetzt werden oder gar Akzeptanz finden.

Sicherlich beginnt jetzt eine schwierige Phase im Vergleich zu dem radikalen Lockdown, denn jeder Schritt der Öffnung in Richtung Präsenzunterricht bedarf einer Abwägung von unterschiedlichen Zielen und Interessen.

Ein entscheidender Schritt scheint mir jetzt eine strategisch orientierte Diskussion in den Hochschulen und hochschulübergreifend zu sein, welche Lehren aus der „Turbodigitalisierung“ zu ziehen sind, denn schon allein das Verständnis von digitaler Lehre ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Es wäre eine große Chance verpasst, wenn man jetzt (oder später) wieder zum Normalbetrieb übergehen würde und die digitalen Möglichkeiten für bestimmte Lehrformate und Adressatengruppen nicht systematisch bewertet würden.

Der Hochschulrat der Universität Paderborn begleitet diesen Prozess und unterstützte die Hochschulleitung in diesem Anliegen, was einer strategischen Orientierung nicht abträglich war und ist.

Zu guter Letzt: Partizipation und Top-down-Steuerung durch die Hochschulleitung schließen sich keineswegs aus. Es kommt auf das „wie“ an!

im blickpunkt

Das 22. Forum Hochschulräte in Bildern

Mitschnitt der Veranstaltung:
bit.ly/35BQZWR



im blickpunkt



in schrift

Literaturhinweise

Winde, Mathias; Müller, Ulrich. (2020):

HOCHSCHULRÄTE ALS TEIL GUTER HOCHSCHULGOVERNANCE

In: Fuhrmann, M.; Güdler, J.; Kohler, J.; Pohlenz, P.; Schmidt, U. (Hrsg.): *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung*. Berlin: DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Ausgabe 72, C 3.24.

Mathias Winde (Stifterverband) und Ulrich Müller (CHE) haben für das „Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung“ Erfolgsfaktoren für Hochschulräte, die sich in den vergangenen 15 bis 20 Jahren herauskristallisiert haben, zusammengestellt. Zum echten Gewinn für die Hochschule wird ein Hochschulrat ihrer Auffassung nur, wenn seine Rolle sinnvoll definiert ist, wenn kundige und engagierte Externe sich auf ein konstruktiv kritisches Miteinander mit Hochschulleitung und Senat einlassen – und wenn die Arbeitsstrukturen adäquat gestaltet sind. Ansonsten sorge ein Hochschulrat unter Umständen für mehr Schaden als Nutzen. In ihrem 30-seitigen Beitrag diskutieren die Autoren Mathias Winde und Ulrich Müller die Aufgabenstellung von Hochschulräten sowie unterschiedliche Governance-Modelle in den Ländern. Sie wollen damit Hochschulen und Hochschulräten Orientierung geben und liefern für die Themen „Besetzungsverfahren“, „Rollenklärung“, „Arbeitsstrukturen“, „Hochschulinterne Zusammenarbeit und Kommunikation“ sowie „Hochschulleitungswahl“ konkrete Dos & Don'ts, vielfach in Form konkreter Tipps und Checklisten.

Der Artikel ist für Abonnenten des Handbuchs online zugänglich unter:
www.hqsl-bibliothek.de

Müller, Ulrich (2020):

WAS HABEN HOCHSCHULRÄTE MIT DER DIGITALISIERUNG ZU TUN?

In: Justus Henke und Peer Pasternack (Hrsg.): *Wie die Hochschulen durch das Zeitalter des Frühdigitalismus kommen – Basiswissen für die avancierte Organisationsgestaltung in 94 Fragen und Antworten*. Springer VS (Wiesbaden), 2020, S. 45-48.

In einem Beitrag zu einem Sammelband, der „in 94 Fragen und Antworten“ entfaltet, wie Hochschulen „durch das Zeitalter der Digitalisierung kommen“, legt Ulrich Müller dar, welche Rolle Hochschulräte dabei spielen. Nach Auffassung des Autors sind sie nicht der Akteur, der Digitalisierungsziele setzt und Strategien entwirft, aber wichtiger Mahner der Strategieorientierung und -klärung. Da das vor allem bedeute, die richtigen Fragen zu stellen, umreißt der Beitrag hilfreiche konstruktiv-kritische Nachfragen, die ein Hochschulrat einspeisen kann.

Vorschau und Bestellmöglichkeit des
Sammelbandes:
bit.ly/3lBjY2Q

im gesetz

Neue Regelungen zu Hochschulräten



Ulrich Müller

BAYERN

Das bayerische Kabinett hat im Oktober 2020 eine grundlegende Novellierung des Hochschulgesetzes auf den Weg gebracht. Das bayerische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst spricht von einem „deutschlandweit einmaligen Systemwandel“. Das Gesetz werde dem Grundsatz folgen „Regle nur, was unerlässlich ist“, Ziel sei „maximale Verschlankeung und Deregulierung“. Die beschlossenen „Eckpunkte“ der Hochschulrechtsreform beschreiben jedoch in großen Teilen Anpassungen, die andere Länder, vor allem Nordrhein-Westfalen, bereits Jahre zuvor umgesetzt haben (Delegation des Berufungsrechts, Dienstherrnfähigkeit, Globalhaushalt, Tenure-Track-Professuren, selektives Promotionsrecht für Hochschulen für angewandte Wissenschaften, Möglichkeit der Stiftungslösung). Es bleibt abzuwarten, ob der (noch nicht vorliegende) Gesetzentwurf hier tatsächlich weiter geht als moderne Hochschulgesetze anderer Länder.

Aufhorchen lässt die Ankündigung, dass die Hochschulen künftig auf Wunsch ihre inneren Strukturen mit einer Organisationsatzung nahezu vollständig individuell gestalten können. So sollen sie die Möglichkeit erhalten, „den Aufbau und die Governance zu schaffen, die ihnen mit Blick auf ihre Größe, ihre Schwerpunkte und ihre Vorstellung von einem guten Miteinander am besten entspricht. Das Gesetz gibt künftig nur die verfassungsrechtlichen Leitlinien vor.“ Diese Novellierung wäre in der Tat einzigartig und weitreichend.

Es bleibt abzuwarten, ob diese interne Organisationsautonomie auch die Ausgestaltung des Organs Hochschulrat betrifft. Die Signale sind hier nicht klar zu deuten: Einerseits sollen die existierenden Hochschulräte bei der Entscheidung der Hochschule, ob die Hochschulsebstverwaltung eigenständig umgestaltet wird oder die Organisationsstruktur unverändert bleibt, die entscheidende Rolle innehaben. Andererseits heißt es, die Hochschulen seien künftig frei, „ob und wie sie externen Sachverstand“ einbinden. Demzufolge könnten Hochschulräte künftig einen optionalen Status erhalten.

In einem nächsten Schritt wird nun ein Gesetzesentwurf für das „Hochschulinnovationsgesetz“ ausgearbeitet. Es soll noch in der laufenden Legislaturperiode verabschiedet werden.

„Eckpunkte zur Novellierung des Bayerischen Hochschulgesetzes“

vom 20.10.2020
bit.ly/35CN8ZI

im gesetz

BADEN-WÜRTTEMBERG

Am 28. Juli 2020 billigte der Ministerrat den Entwurf für ein „Viertes Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften (Viertes Hochschulrechtsänderungsgesetz – 4. HRÄG)“. Er befindet sich derzeit im Anhörungsverfahren, anschließend wird er in den Landtag eingebracht. Der Gesetzentwurf beinhaltet einige bemerkenswerte Änderungen, die die Hochschulräte betreffen, darunter manche innovative und bundesweit bislang einmalige Regelungen:

- In § 16 Abs. 2 soll künftig geregelt werden, dass das Wissenschaftsministerium und nicht wie bisher der Hochschulrat über eine Beanstandung einer Maßnahme durch den Kanzler, die er für rechtswidrig oder nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit für nicht vertretbar hält, entscheidet. Der Hochschulrat soll lediglich informiert werden. Die Begründung verweist darauf, dass es bei solchen Angelegenheiten in der Regel „um die unterschiedliche Beurteilung einer Rechtsfrage geht“.
- Der Hochschulrat soll beteiligt sein an der künftig verpflichtenden Benennung einer Stellvertretung der Funktion des Kanzlers sowie analog an einer möglichen Abberufung (§ 16 Abs. 2a).
- Es soll klargestellt werden, dass eine Beschlussfassung des Senats bezüglich der Grundordnung erst nach Stellungnahme des Hochschulrats erfolgen soll, da sonst dessen Stellungnahme ins Leere laufen würde (§ 20 Abs. 1 Satz 4).
- Künftig soll der Hochschulrat dem Senat in der gemeinsamen Sitzung zur Erörterung über den Jahresbericht des Rektors über die Erfüllung seiner Aufgaben berichten. Dafür soll der Rechenschaftsbericht gegenüber dem Wissenschaftsministerium, der auch dem Senat zur Kenntnis gegeben wurde, entfallen (§ 20 Abs. 1 Satz 4).
- In § 20 Abs 2 soll die Häufigkeit, in der das Rektorat dem Hochschulrat berichten muss, von vier- auf dreimal reduziert. Die vorgeschriebene Zahl der Sitzungen soll minimiert werden (§ 20 Abs. 6).
- Zwar soll es bei der Regelung bleiben, dass ein Hochschulratsmitglied nicht länger als neun Jahre dem Hochschulrat angehören darf, abweichend davon soll aber der Vorsitzende des Hochschulrats dem Hochschulrat insgesamt 12 Jahre angehören dürfen, wenn eine Amtszeit neun Jahre nicht überschreitet (§ 20 Abs. 5). Damit soll erreicht werden, dass für den Hochschulratsvorsitz bewährte Hochschulratsmitglieder gewählt werden können und diese gegebenenfalls eine zweite Amtszeit als Vorsitzender übernehmen können.

„Viertes Gesetz zur Änderung
hochschulrechtlicher Vorschriften
(Viertes Hochschulrechts-
änderungsgesetz – 4. HRÄG)“
bit.ly/38NKbHK

im gesetz

SACHSEN-ANHALT

Der Landtag von Sachsen-Anhalt hat im Mai 2020 die Novelle des Hochschulgesetzes beschlossen. Wie im Newsletter 02/2019 auf Basis des damaligen Regierungsentwurfes dargelegt, enthält die Neufassung einige Änderungen in Bezug auf das Kuratorium:

- In § 66 Abs. 1 ist das Kuratorium neben dem Rektorat und dem Senat explizit als „zentrales Organ“ der Hochschule aufgenommen worden.
- In § 67a Abs. 3 ist für Konfliktfälle bei der Beschlussfassung des Hochschulstruktur- und Hochschulentwicklungsplans oder des Entwurfs der Zielvereinbarung eine starke moderierende und letztlich entscheidende Rolle des Kuratoriums vorgesehen worden.
- In § 69 Abs. 9 wurde festgehalten, dass an der Findungskommission zur Vorbereitung der Wahl des Rektors künftig auch Vertreter des Kuratoriums zu beteiligen sind.
- In § 74 Abs. 1 Satz 1 wurde die Rolle der Kuratorien geschärft: Hieß es bislang, das Kuratorium sei ein „besonderes Organ der Hochschule“, das „die Hochschule“ berate und unterstütze, lautet die entsprechende Passage nun wie folgt: „Das Kuratorium berät und unterstützt die Leitung der Hochschule in allen wichtigen Angelegenheiten und fördert die Hochschule in ihrer Profilbildung, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Es dient auch der Erörterung externer Aspekte der Hochschulentwicklung, berät die Hochschule bei der Arbeit und unterstützt ihre Interessen in der Öffentlichkeit.“
- In § 74 Abs. 1 Satz 4 wurde die Stellungnahme des Kuratoriums zum Haushaltsplanentwurf gestrichen. Über den Wirtschaftsplan entscheidet nun der Senat (§ 67a). Dem Kuratorium kommt nun auch hier im Konfliktfall eine Vermittlungsrolle zwischen Senat und Rektorat zu.
- In § 74 Abs. 2 wurde die Berufung und Zusammensetzung der Mitglieder des Kuratoriums neu gestaltet. Das Vorschlagsrecht des Ministeriums für ein Mitglied des Kuratoriums ist entfallen. Eine Angabe der Amtszeit wurde neu aufgenommen („bis zu fünf Jahren“). Die bisherige Angabe, „eines der Mitglieder“ müsse „dem Bereich Wirtschaft zuzurechnen sein“, wurde präzisiert: „Eines der Mitglieder soll ein Unternehmer oder eine Unternehmerin oder ein leitender Angestellter oder eine leitende Angestellte aus dem Bereich der Wirtschaft sein.“

„Hochschulgesetz des Landes
Sachsen-Anhalt (HSG LSA)“
bit.ly/3f7ilaM

im amt

Neues aus den Hochschulräten

TU CLAUSTHAL

Vorsitz

- Dr. Marina Frost, Kanzlerin a. D. der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT DRESDEN

Vorsitz

- Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Joehnk, Inhaber JoehnkConsulting Coswig

Mitglieder

- Dr.-Ing. Uwe Crenze, Geschäftsführender Gesellschafter der interface business Firmengruppe Dresden
- Dr.-Ing. Hartmut Freitag, Geschäftsführer der XENON Automatisierungstechnik GmbH
- Bettina Kusche, Direktorin Firmenkunden der Ostsächsischen Sparkasse Dresden
- Prof. Dr.-Ing. Ines Hofinger, Fakultät Maschinenbau der HTW Dresden
- Dr.-Ing. Jens Walther, Niederlassungsleiter DEKRA Dresden
- Prof. Dr.-Ing. Ulrike Weisemann, Fakultät Bauingenieurwesen der HTW Dresden

UNIVERSITÄT HAMBURG

Vorsitz

- Prof. Dr. Dr. h.c. Petra Wend PhD FRSA FRSE, ehemalige Rektorin der Queen Margaret University in Edinburgh

Mitglieder

- Prof. Dr. Dagmar Felix, Lehrstuhl für Öffentliches Recht, Sozialrecht, Universität Hamburg
- Prof. Dr. Vincent Heuveline, Engineering Mathematics and Computing Lab/Interdisciplinary Center for Scientific Computing, Universität Heidelberg
- Assistant Prof. Dr. Joern Pütz, Maître de conférences im Fach Molekularbiologie und Biochemie an Université de Strasbourg / CNRS

*im amt***UNIVERSITÄT KONSTANZ****Vorsitz**

- Dr. Henrike Hartmann, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiterin der Förderabteilung der VolkswagenStiftung

UNIVERSITÄT ZU LÜBECK**Vorsitz**

- Prof. Dr. med. Annette Grüters-Kieslich, ehemalige Vorstandsvorsitzende und Leitende Ärztliche Direktorin des Universitätsklinikums Heidelberg

AKADEMIE DER BILDENDEN KÜNSTE MÜNCHEN**Vorsitz**

- Achim Hochdörfer, Direktor, Museum Brandhorst, München

HOCHSCHULE RHEINMAIN, WIESBADEN**Vorsitz**

- Prof. Dr. Ursula Walkenhorst, Leiterin des Instituts für Gesundheitsforschung und Bildung Im Fachbereich Humanwissenschaften, Universität Osnabrück

HOCHSCHULE ZITTAU/GÖRLITZ**Vorsitz**

- Prof. Dr. Welf-Guntram Drossel, Fraunhofer-Institut für Werkzeugmaschinen und Umformtechnik IWU, Chemnitz

Mitglieder

- Prof. Dr. Roland Giese, Professor, Fakultät Management- und Kulturwissenschaften, Hochschule Zittau/Görlitz
- Prof. Dr. Gerlinde Kretschmar, Professorin, Fakultät Maschinenwesen, Hochschule Zittau/Görlitz
- Theresa Rinecker, Generalsuperintendentin, Generalsuperintendentur Görlitz
- Hagen Semmer, Siemens Gas and Power GmbH & Co. KG, Power Generation Industrial Steam TurbinesGP PG IST, Görlitz
- Martina Weber, Dezernentin und 2. Beigeordnete des Landkreises Görlitz
- Thomas Zenker, Oberbürgermeister der Stadt Zittau

in kürze

Das nächste Forum Hochschulräte

11. März 2021

**„MITEINANDER DIE HOCHSCHULE VORANBRINGEN –
GUTES ZUSAMMENSPIEL VON HOCHSCHULRAT UND
HOCHSCHULLEITUNG“**

Eine Veranstaltung gemeinsam mit der HRK

Die Veranstaltung wird komplett digital stattfinden

20. September 2021

NOCH OHNE THEMATISCHEN SCHWERPUNKT

Haus der Commerzbank, Berlin

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.

impresum

Der Infodienst Forum Hochschulräte – update wird herausgegeben vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.
Hauptstadtbüro, Pariser Platz 6, 10117 Berlin
Tel.: 030 322982-505
E-Mail: forum-hochschulraete@stifterverband.de
Website: 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
Anna Held, 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

Mit einer E-Mail an dieselbe Adresse können Sie diesen Newsletter abonnieren oder abbestellen.