



UNIVERSITÄTSRAT

DER UNIVERSITÄT FLENSBURG · CHRISTIAN-ALBRECHTS-UNIVERSITÄT ZU KIEL · UNIVERSITÄT ZU LÜBECK

„PERSPEKTIVEN SCHAFFEN“

STELLUNGNAHME DES UNIVERSITÄTSRATS SCHLESWIG-HOLSTEIN
ZU ZIEL- UND LEISTUNGSVEREINBARUNGEN
ZWISCHEN DEN DREI UNIVERSITÄTEN UND DER LANDESREGIERUNG
FÜR DIE JAHRE 2009 BIS 2013

VERABSCHIEDET IN DER SITZUNG DES UNIVERSITÄTSRATS
AM 08.08.2008 IN LÜBECK

1 VORBEMERKUNG: DIE AUFGABE

• **Ziel- und Leistungsvereinbarungen dienen der Festlegung gemeinsamer strategischer Entwicklungsziele für einen Zeitraum von 5 Jahren.** Sie definieren keine Arbeitsaufträge im Detail, verpflichten aber beide Seiten dazu, sich mit geeigneten Maßnahmen um die Erreichung des gemeinsam festgelegten Ziels zu bemühen. So gestaltet, eröffnen Zielvereinbarungen den Universitäten einen Gestaltungsspielraum, innerhalb dessen sie auf die Respektierung ihrer Autonomie durch das Land rechnen können. Umgekehrt definieren Zielvereinbarungen für das Land den Entwicklungs- und Planungshorizont für die herzustellenden gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen. Die bisher mit den drei Universitäten Schleswig-Holsteins abgeschlossenen Zielvereinbarungen sind stark auf einen Katalog operativer Maßnahmen orientiert, sprechen aber eine strategische, mittel- bis längerfristige Zielsetzung deutlich weniger an.

• **Der Universitätsrat stellt demgegenüber in dieser Stellungnahme die Frage in den Vordergrund, wie das Universitätssystem Schleswig-Holsteins im Jahre 2013 aussehen soll.** Er legt diese Empfehlungen als Anregung für den gegenwärtig bereits stattfindenden Diskussionsprozess zwischen dem Land und den Universitäten vor, dessen wesentliche Inhalte, soweit aus den bisherigen Unterlagen darüber erkennbar, die strategische Frage nach den am Ende der Zielvereinbarungsperiode zu erreichenden Entwicklungszielen für das universitäre Gesamtsystem nicht zentral behandeln. Der Universitätsrat respektiert dabei durchaus die Autonomie der einzelnen Universitäten, ihre eigenen institutionellen Ziele selbst zu definieren, sieht jedoch die Notwendigkeit, den Blick über die institutionellen Einzelinteressen hinaus auf das Gesamtsystem in Schleswig-Holstein zu richten. Der Universitätsrat legt die in dieser Stellungnahme enthaltenen Empfehlungen jetzt vor, um rechtzeitig vor dem Abschluss von Vereinbarungen Einfluss auf deren Inhalt nehmen zu können.

• **Die derzeitige Lage der Universitäten des Landes ist das Resultat einer langjährig unzureichenden Prioritätensetzung durch die politisch Zuständigen.** Angemessene gesetzliche und materielle Rahmenbedingungen für ein wettbewerbsfähiges Hochschulsystem müssen nicht zuletzt durch ausreichende Finanzierung die Entwicklung eines Qualitätsniveaus sichern, das im nationalen und internationalen Vergleich an maßgeblicher Stelle mithalten kann. Dies trifft jedoch für das Gesamtsystem sowie einzelne Einrichtungen bzw. Teileinrichtungen der Universitäten Schleswig-Holsteins nicht zu. Daher trägt die jetzige politische Führung des Landes erhebliche Verantwortung für eine Reihe erforderlicher Richtungsentscheidungen – im Interesse der vorhandenen Einrichtungen selbst, vor allem aber im Interesse der Chance, den für die Entwicklung des Landes unverzichtbaren Talentpool der jungen Generation durch angemessene Qualifizierungsangebote im Lande zu halten und so seine Innovationskraft zu stärken.

• **Diese Stellungnahme basiert auf Anhörungen** der drei Universitätspräsidenten/Rektoren, der Dekane beider Medizinfakultäten, des Wissenschaftsdirektors und Vorsitzenden des Medizin-Ausschusses, des Vorstandsvorsitzenden des Universitätsklinikums Schleswig-Holstein, und des Ministers für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr, sowie auf der Beantwortung eines Katalogs von Fragen durch die Präsidien der Universitäten. Der Universitätsrat respektiert die dabei vorgetragenen Interessen der einzelnen Einrichtungen, nimmt jedoch – seinem Auftrag und seiner Konstitution entsprechend – in erster Linie das Gesamtsystem der Universitäten in Schleswig-Holstein in den Blick. Er bezieht dabei auch nicht-universitäre Einrichtungen ein, weil Koordination, Kooperation, Profilentwicklung und Schwerpunktbildung angesichts der begrenzten Ressourcen des Landes im Interesse seiner wissenschaftlichen Leistungsstärke unverzichtbar sind. Der Universitätsrat ist überdies davon überzeugt, dass eine im internationalen Maßstab wahrnehmbare Leistungsentwicklung in diesem Bundesland nicht ohne eine enge Koordination und Kooperation mit Einrichtungen in seinen Nachbarländern Hamburg und Dänemark erfolgreich sein kann; ein Blick auf die europäische Perspektive ist daher nicht nur sinnvoll, sondern notwendig.

• **Der Universitätsrat betont nachdrücklich seine Rolle als Beratungs-, nicht aber als ein Entscheidungsgremium.** Dieser Rolle entsprechende Kompetenzen hat der Landesgesetzgeber ihm im Hochschulgesetz zugewiesen. Er sieht seine Aufgabe darin, strategische Entwicklungsziele aufzuzeigen und Entscheidungsoptionen deutlich zu machen, wird und kann aber die Verantwortung für strategische Entscheidungen und operative Umsetzungen den dafür Zuständigen – dem Parlament und der Regierung des Landes sowie den Gremien der Universitäten – nicht abnehmen. Diese Stellungnahme enthält daher Empfehlungen für einen in Zielvereinbarungen zwischen Land und Universitäten zu verabredenden

Entwicklungsrahmen, innerhalb dessen die Umsetzung von Maßnahmen in der autonomen Verantwortung der Universitäten und der staatlichen Administration stattfinden muss.

2 DIE AUSGANGSLAGE

Die derzeitige Lage von Bildung und Forschung in Schleswig-Holstein und insbesondere die Situation der drei Universitäten ist seit Jahren durch äußerst restriktive Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Um den Anschluss an Entwicklungen im Wettbewerb mit anderen Bundesländern bzw. Regionen der Bundesrepublik nicht zu verlieren, muss in den kommenden 5 Jahren durch eine entschlossene Kursänderung von Politik und Hochschulen gemeinsam ein grundlegend neuer Ansatz für Planung und Entwicklung des Bildungs- und Wissenschaftssystems in Schleswig-Holstein geschaffen werden, der im Ergebnis die Attraktivität des Landes nachhaltig steigert. Insbesondere der jungen Generation als dem Leistungsträger von morgen müssen mehr und bessere Bildungs- und Qualifizierungschancen geboten, den kreativsten Köpfen in der Wissenschaft wettbewerbsfähige Arbeitsbedingungen ermöglicht, der Transfer von neuem Wissen in die innovative Anwendung gefördert und damit der Wirtschaft, von deren Produktivität Lebensgrundlagen und Lebensqualität der Bevölkerung des Landes abhängen, Gestaltungsraum gesichert werden. Angesichts der schwierigen Haushaltslage wird es unverzichtbar sein, die in den verschiedenen Einrichtungen vorhandenen Leistungspotenziale zu bündeln und gezielt zu fördern.

Dass Dimensionen und Leistungen des Universitätssystems Schleswig-Holsteins derzeit im bundesweiten Vergleich keine vorderen Plätze einnehmen und seine Wettbewerbsfähigkeit in vielen Aufgabenbereichen in Frage steht, belegen zahlreiche, schon mehrfach, z.B. dem Erichsen-Gutachten, erhobene Fakten, die hier angesprochen, aber nicht erneut im Einzelnen dokumentiert werden.

- Schleswig-Holstein liegt bei den **Ausgaben für Forschung und Entwicklung** und ebenso bei den **FuE-Ausgaben für die Hochschulen** seit vielen Jahren am Ende der Rangliste der Bundesländer. Die folgenden einfachen Zahlen, die den Anteil des Landes Schleswig-Holstein an Leistungen der Bundesrepublik bzw. der Summe der Bundesländer wiedergeben und auf Angaben des Statistischen Bundesamts beruhen, belegen dies:

Anteil Schleswig-Holsteins	
- an der Bevölkerung	3,5 %
- an der Erwerbstätigenzahl	3,4 %
- am BIP der Summe der Bundesländer	3,1 %
- an den FuE-Ausgaben aller Bundesländer	3,0 %
- an Ausgaben der Länder für Bildung, Wissenschaft, Kultur	2,4 %
- an Ausgaben der Länder für Hochschulen	2,2 %
- an FuE-Ausgaben für Hochschulen	1,0 %

- **Das Universitätssystem des Landes ist unterdimensioniert und unterfinanziert.**

Personell sowie in ihrer Ausstattung sind die drei Universitäten in ihrer Gesamtheit im nationalen – und erst recht im internationalen – Wettbewerb um die „besten Köpfe“ nicht in vorderer Linie wettbewerbsfähig, ausreichende Manövrierfähigkeit in der Haushaltsdisposition haben sie nicht, die starren Regeln von Kameralistik und Stellenplänen erlauben nur wenig Flexibilität. In vielen Wissenschaftsbereichen fehlt es an der für Spitzenleistungen erforderliche kritische Masse. Das angestrebte Leistungsniveau ist nicht in der großen Breite aller Wissenschaftsfelder erreichbar; strukturelle Verdichtung ist daher zwingend nötig.

- Erfolgreiche Berufungen von Spitzenkräften an die Universitäten Schleswig-Holsteins, die für die Attraktivität des Bildungssystems und der Wissenschaftslandschaft zentral wichtig wären, sind im Wettbewerb mit anderen Regionen selbst innerhalb Deutschlands erschwert: **Gehälter der Professoren sind an Universitäten des Landes um bis zu 20% niedriger als in allen anderen Bundesländern.** Professorengehälter in Schleswig-Holstein stehen mit durchschnittlich 65.900 € p.a. am Ende, Gehälter in Hessen mit 82.500 € an der Spitze der Rangliste aller Bundesländer für die Jahre 2001 und 2007, die der Deutschen Hochschulverband veröffentlicht hat. Die Veröffentlichung zeigt ferner, dass Schleswig-Holstein in diesen Jahren noch weiter zurückgefallen ist.

- Die **Zahl der Schulabgänger mit Hochschulreife** in Schleswig-Holstein (3,6/1000 Einwohner) ist – auf die Bevölkerungszahl bezogen – deutlich geringer als im Bundesdurchschnitt (4,5/1000 Einwohner). Nur etwa 26% der entsprechenden Alterskohorte erwirbt die Hochschulreife, was im Vergleich zu anderen Bundesländern deutlich niedriger ist und – in

Kombination mit einer nur durchschnittlichen Übergangsquote – zu einem Negativrekord in der sog. „Erstabsolventenquote“ (15,7% Absolventen eines Erststudiums in der Alterskohorte; Bundesdurchschnitt 22,2%) führt. Insgesamt ist die Intensität der Anstrengungen, junge Menschen durch alle Stufen des Bildungssystems in einen qualifizierten Beruf zu führen, in Schleswig-Holstein bedenklich niedrig.

- **Schleswig-Holstein bietet selbst den eigenen Abiturienten keine gesicherte Chance auf eine akademische Ausbildung bieten.** Die Zahl der Studienanfänger liegt mit 2,96/1000 Einwohner noch um etwa 20% niedriger als die ohnehin schon niedrige Zahl der Abiturienten (3,6/1000 Einwohner) und wiederum deutlich unter dem Bundesdurchschnitt (3,85/1000 Einwohner). Studierwillige wandern in andere Bundesländer (vor allem Hamburg) ab, um sich dort durch ein Hochschulstudium zu qualifizieren. Die bundesweiten Wanderungsanalysen zeigen für Schleswig-Holstein den größten Netto-Verlust aller Länder – nach Angaben der Erichsen-Kommission jährlich etwa 10.000 Studierende. Damit verliert das Land einen erheblichen Teil seines Potentials an Kreativität und Innovationsfähigkeit.

- Angesichts dieser Situation ist es auch nicht verwunderlich, dass **Schleswig-Holstein erheblich weniger Hochschulabsolventen aufzuweisen hat als andere Bundesländer:** Es liegt mit einer Quote von 14,6% (2004) deutlich unter dem Bundesdurchschnitt von 19,5% (2004) und nimmt damit mit Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg einen der letzten drei Plätze unter den 16 Bundesländern ein. Angesichts der Bedeutung des Qualifikationsniveaus insbesondere seiner jungen Bevölkerung für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft ist das Engagement des Landes für seine Zukunftssicherung erschreckend gering.

- **Der vom Land mit den Universitäten geschlossene „Hochschulpakt“ ist unzureichend** – selbst dann, wenn nur ein quantitatives Ziel angestrebt wird. Schon jetzt zeigen aber neuere Prognosen ¹, dass bundesweit – und ebenso in Schleswig-Holstein – der prognostizierte „Berg“ von Studieninteressierten erheblich höher sein und deutlich über das Jahr 2020 hinaus anhalten wird. Dafür ist Schleswig-Holstein weder konzeptionell noch finanziell vorbereitet. **Hier ist von der Politik eine Richtungsentscheidung gefordert:** Im Interesse der Attraktivität des Studienstandorts Schleswig-Holstein muss zwischen einer rein quantitativen Zielsetzung (höhere Zahl von Studienplätzen), wie sie den jetzigen Hochschulpakt bestimmt, und einer qualitativen Zielsetzung (bessere Studienbedingungen, höhere Ausbildungsqualität, umfassende Betreuung der Studierenden) abgewogen werden. Die im derzeitigen Hochschulpakt vorgesehene finanzielle Ausstattung zusätzlicher Studienplätze führt bei realistischer Betrachtung zu Qualitätsverlust.

- **Die schwierige Haushaltslage des Landes bildet die immer wieder vorgetragene Begründung für die meisten der beschriebenen Ausstattungs- und Leistungsdefizite.** Haushaltskonsolidierung genießt oberste politische Priorität – dies wird nach Umfragen auch von der Bevölkerung so gesehen. Es ist jedoch einer der bedenklichsten Aspekte der Unterfinanzierung der Universitäten, dass sie schon seit vielen Jahren besteht. Obwohl eine dringende Korrektur mehrfach auch von auswärtigen Experten (z.B. Erichsen-Kommission) wiederholt gefordert wurde, hat eine überzeugende Bemühung auf der politischen Ebene um eine grundlegende Verbesserung der Rahmenbedingungen nicht stattgefunden. Insofern müssen die Universitäten realistischerweise mit einer weiterhin im Vergleich zu anderen unzureichenden Finanzausstattung rechnen; Effizienzsteigerung, abgestimmte Entwicklungsplanung, komplementäre Kooperation und Mittelkonzentration sind daher weiterhin unerlässlich.

- **Die Universitäten haben die Bologna-Reform ihres Studienprogramms formal weitgehend umgesetzt.** Sie bieten jedoch überwiegend, d.h. von Ausnahmen abgesehen, nicht die Studienbedingungen, die sie im bundesdeutschen Wettbewerb um „gute Lehre“ zu Spitzenpositionen befähigen könnten. Spitzenpositionen sind nicht nur wünschenswert, um die Zahl der Studierenden im Lande zu erhöhen, sondern auch, um aus einer großen Bewerberzahl die Besten für weitere Qualifizierungswege auslesen zu können. Hier stellt sich eine dringliche neue Aufgabe für die Universitäten. Denn Attraktivität und Profil der Universitäten wird künftig auch von dem Betreuungskonzept jeder Universität für „ihre“ Studierenden bestimmt sein. Die Kombination von protrahierter Adoleszenz und unsicherer beruflicher Perspektive bei gleichzeitiger Belastung vieler Studierender durch Erwerbsarbeit und Famili-

¹ Centrum für Hochschulentwicklung (CHE): Die Zukunft vor den Toren, Arbeitspapier Nr. 100, Dezember 2007, ISSN 1862-7188, ISBN 978-3-939589-63-1

enfürsorge sind relevante Hindernisse für den Studienerfolg. Die aktive Unterstützung der Studierenden durch ihre Universität wird insofern künftig deutlich mehr gefordert als bisher.

- **Die Landesregierung hat in der Koalitionsvereinbarung auf die Erhebung von Studienbeiträgen verzichtet.** Das mag der politischen Lage entsprechen, enthält aber den Universitäten des Landes eine materielle und personelle Ausstattung vor, über die Universitäten anderer Bundesländer verfügen können. Bei den in einigen Bundesländern geltenden Festsetzungen würde das Universitätssystem Schleswig-Holstein etwa 40 Mio € an Einnahmen haben, die Kieler Universität würde über ungefähr 15-18 Mio € mehr verfügen können. Der Universitätsrat hält die Einführung eines vernünftig gestalteten Systems moderater Studiengebühren nicht nur, aber auch aus diesen materiellen Gründen für sinnvoll, wenn es durch ein System günstiger Darlehen sowie vor allem von einem Stipendiensystem begleitet wird, um die behauptete Abschreckung von Studierwilligen aus materiell benachteiligten Familien zu verhindern. Auch sollte der private Sektor dazu gewonnen werden, durch Stipendienprogramme, Unterstützung von Wohnraum oder ähnliche Initiativen erkennbar zu machen, dass die durch den Steuerzahler finanzierte Qualifizierung junger Menschen letztlich auch der regionalen Wirtschaft zugute kommt, die schon jetzt über einen erkennbaren Mangel an qualifizierten Fachkräften klagt. Die Politik steht insgesamt jedoch in der Verantwortung, entweder ihre bisherige Entscheidung gegen Studiengebühren rückgängig zu machen oder für ihre Universitäten eine entsprechende zusätzliche Finanzierung aus öffentlichen Geldern zu gewähren, um im Wettbewerb um attraktivere Studienbedingungen bestehen zu können.

- **Eine aussagefähige Analyse über den Verbleib der Hochschulabsolventen liegt für Schleswig-Holstein nicht vor;** die Universitäten sollten entsprechende Untersuchungen auf den Weg bringen, um einen Anhalt für ihren Ausbildungserfolg zu gewinnen. Denn es ist denkbar, dass ein großer Teil der Absolventen ohne eine gemeinsame Unterstützung von Universität und Wirtschaft nicht reibungslos Beschäftigung in der regionalen Wirtschaft findet. Die Bemühungen der Hochschulen, den Übergang in die Berufstätigkeit durch Einrichtung von Career-Centern, Job-Börsen und Dual-Career-Initiativen zu erleichtern und ggf. zu vermitteln, könnten in Schleswig-Holstein im Interesse eines erfolgreichen Wettbewerbs um „die besten Köpfe“ intensiver betrieben werden als in anderen Bundesländern; hier könnte auch eine gemeinsame Initiative mit der regionalen Wirtschaft als der Abnehmerin von Absolventen hilfreich sein.

- **Das Problem der für Männer und Frauen unterschiedlichen Bildungs- und Berufsperspektiven** ist, weil ein bundesweites Problem, überall Gegenstand von Initiativen und Verbesserungsbemühungen. Umso erstaunlicher ist es, dass der Anteil weiblicher Professorinnen in den Hochschulen Schleswig-Holsteins mit 10,6% so niedrig ist wie in keinem anderen Bundesland (Bundesdurchschnitt 15,2%) und nicht einmal halb so hoch wie in dem in dieser Hinsicht doppelt so erfolgreichen Bundesland Berlin (21,1%); das bedarf dringend einer Verbesserung. Ob dieser Befund als Indikator dafür gelten kann, dass nicht nur das Universitäts-, sondern das Bildungssystem in Schleswig-Holstein generell durch ein besonders großes Defizit bei der Rekrutierung der vorhandenen Talente – nicht unbedingt nur der weiblichen – gekennzeichnet ist, ist nicht dokumentiert. Ein Bundesland wie Schleswig-Holstein, das sich zunehmend im Wettbewerb mit anderen Wissensgesellschaften befindet und ohnehin einen erheblichen Verlust an qualifiziert Ausgebildeten in andere Bundesländer zu verkräften hat, kann sich jedenfalls ein solches Defizit nicht erlauben.

- **Die internationale Öffnung des Hochschulbereichs ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine starke Position im Wettbewerb der europäischen Hochschulen.** Zwar verfügen die Universitäten Schleswig-Holsteins über einige Kooperationsverbindungen mit Universitäten in anderen Ländern und haben einige gemeinsame Studienprogramme z.B. mit dänischen Universitäten entwickelt, doch ist das Universitätsklima insgesamt eher binnenorientiert und nicht durch ausgeprägte Orientierung in die „European Higher Education Area“ gekennzeichnet. Die Hochschulstatistiken zeigen, dass der Anteil von Ausländern unter den Studienanfängern, der gemeinhin als Indikator für die Attraktivität des Hochschulstandorts gilt, in Schleswig-Holstein mit 10,4% so niedrig ist wie in keinem anderen Bundesland (Bundesdurchschnitt 15,5 %); das Gleiche gilt für ausländische Absolventen (4,3%, Bundesdurchschnitt 7,5%). Hier sollte die geographische Lage Schleswig-Holsteins in Nord-Europa aktiv wahrgenommen und genutzt werden. Ein hoher Anteil ausländischer Dozierender ist – neben sprachlichen Hilfen und kultureller Einpassungsunterstützung sowie Behebung bürokratischer Hindernisse – ein wichtiger Faktor der Attraktivität für ausländische Studierende; daher käme auch einer bewusst international ausgerichteten Berufungspolitik

hohe Bedeutung zu, deren Erfolg vielfach durch Behebung administrativer Hindernisse unterstützt werden muss.

3 BEWERTUNG

Die **Situation des Universitäts-Systems in Schleswig-Holstein als eines Ganzen** muss als das Ergebnis früherer, teilweise umstrittener und vielfach unvollständig umgesetzter politischer Strukturentscheidungen gesehen werden. Insgesamt besteht der Eindruck, dass mehrere Landesparlamente und -regierungen den Themen Bildung und Wissenschaft kein ausreichendes Interesse entgegengebracht und ihre Universitäten in einem Zustand chronischer Unterausstattung belassen haben. Das zu geringe Interesse an Wissenschaft und Forschung ist ferner daran abzulesen, dass auch der Bestand an außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen, die das Aktivitätsspektrum der Hochschulen ergänzen könnten, eher gering ist. Insgesamt widerspricht dies klar dem Zukunftsbedarf des Landes, dessen Bevölkerung in Umfragen das Thema Bildung an zweiter Stelle der Prioritätenskala nennt. Es ist auch unangemessen gegenüber dem in den Universitäten und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen trotz ungünstiger Arbeitsbedingungen tatsächlich vorhandenen Leistungspotenzial, das sich in einer Drittmittelinwerbung (2005: 142.000 € pro Professor) niederschlägt, die – allerdings mit in den letzten Jahren steigender Tendenz – bisher nur wenig unter dem Durchschnittswert aller Bundesländer (165.500 €) liegt; auch die ansehnliche Zahl von Sonderforschungsbereichen sowie vor allem das sehr erfolgreiche Engagement in der Exzellenzinitiative belegen ein hohes Leistungspotenzial, das jedoch insgesamt nicht ausreichend genutzt ist und sich bei angemessener zusätzlicher Unterstützung weiter entfalten könnte.

Bei allem Respekt vor der schwierigen Haushaltslage des Landes - die Verweigerung einer besseren Finanzierung des Universitätssystems ist nicht überzeugend angesichts der Tatsache, dass die Ausgaben des Landes für seine Hochschulen auch bezogen auf das Steueraufkommen, das Bruttoinlandprodukt oder die Höhe des Landeshaushalts hinter denen anderer Bundesländer zurückliegen. Mit einer Politik der chronischen Unterdimensionierung und Unterfinanzierung wird überdies anhaltend ignoriert, dass die fachlich/berufliche Qualifikation der jungen Menschen im Land ebenso wie ein hohes Niveau von Forschungsaktivitäten, das zu wirksamem Wissenstransfer führt, die Attraktivität einer Region, ihr Innovationspotential und damit ihre wirtschaftliche Kraft fördernd bestimmen. Für den Wirkungszusammenhang zwischen Bildungs- und Ausbildungsstand der Bevölkerung, wissenschaftlicher Produktivität, Innovationspotential und -intensität, wirtschaftlicher Prosperität, sozialer Sicherheit und allgemeiner Lebensqualität gibt es ausreichend empirische Evidenz aus anderen Bundesländern, die von Landtag und Landesregierung zur Kenntnis genommen und berücksichtigt werden müsste².

Dass Schleswig-Holstein Haushaltsprobleme hat, die Abwanderung vieler kreativer Köpfe hinnehmen muss und eine innovations- und beschäftigungsintensive Wirtschaft nur schwer halten kann, **ist nicht nur Ursache, sondern auch Folge des geringen Engagements früherer Landesregierungen für die Themen Bildung und Wissenschaft.** Die zweifellos notwendige Konsolidierung der Haushalte darf die Ausgabenseite nicht so weit belasten, dass damit die Verbesserung der Einnahmeseite unmöglich wird, zu der Wissenschaft und Forschung erheblich beitragen. Auch aus diesem Grunde sind neue bildungs- und wissenschaftspolitische Ziele und eine verbindliche Strategie für deren konsequente Umsetzung absolut notwendig – aber auch die koordinierte Bündelung der vorhandenen Leistungspotentials, die daher ebenfalls Gegenstand von Zielvereinbarungen sein sollte.

Die Feststellung eines unzureichenden finanziellen Engagements des Landes für seine Universitäten muss jedoch auch der Appell an diese beigesellt werden, sich stärker um eine Optimierung des Ressourceneinsatzes zu bemühen. Ohne hier auf Einzelpunkte einzugehen, ist das generelle Bemühen um sparsame Mittelverwendung auch in den Hochschulen geboten. Dafür sind bundesweit interessante Anreiz- und Fördermethoden gemeinsam von Hoch-

² Nachdrücklich verwiesen wird auf eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaft (DIW) zur Rendite der Aufwendungen des Landes Berlin für Wissenschaft und Forschung (DIW-Wochenbericht 39/2001) sowie auf die jüngste Analyse des Senats der Hansestadt Bremen zur gleichen Problematik („Wissenschaft für die Region – Effekte und Erfolgsfaktoren der Wissenschaftspolitik“, Herausg.: Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft, Bremen, Januar 2008)

schulen und Ministerien entwickelt worden, die auch in Schleswig-Holstein aufgegriffen werden könnten – die Einführung kalkulatorischer Mieten ist nur ein Beispiel im Rahmen der Flächenbewirtschaftung.

- **Die Universität Kiel**, die sich als „Volluniversität verbundener Wissenschaftskulturen“ sieht, wurde – über den Disziplinenbestand anderer Volluniversitäten in Deutschland hinaus - mit einer technischen Fakultät versehen, ohne dass diese eine ausreichende Ausstattung erhielt. Neben einzelnen Arbeitsbereichen in den Geisteswissenschaften haben sich vor allem die Meereswissenschaften – nicht zuletzt dank der Kooperation mit außeruniversitären Einrichtungen (IFM-Geomar) - zu einem überregional bedeutsamen Forschungsschwerpunkt entwickeln können; dies gilt auch für die Biomedizin, deren Forschergruppen und Sonderforschungsbereiche in Zusammenarbeit mit der Universität zu Lübeck und mit dem Forschungszentrum Borstel der Leibniz-Gemeinschaft anerkannt wertvolle wissenschaftliche Leistungen vorweisen können. Es scheint jedoch klar, dass das ehrgeizige Konzept der CAU – mit zwei großen Forschungs- und zwei aufzubauenden Förderschwerpunkten - wegen der anhaltend restriktiven Finanzlage sowie wegen anderer ungünstiger Randbedingungen aus sich heraus nicht ohne Weiteres zu finanzieren sein wird. Die Universität hat mit Recht bei der Strategie einer stärkeren strukturellen Konzentration und damit der Fokussierung auf einige leistungsstarke, interdisziplinär organisierte Bereiche gesetzt, was eine noch zu verstärkende leistungs- und schwerpunktorientierte interne Mittelallokation erforderlich macht. Sofern sie in den nächsten Jahren durch entsprechende, ausreichende Finanzmittel seitens des Landes gestärkt wird, kann diese Strategie der Konzentration auf eine begrenzte Zahl von Spitzenbereichen in der Forschung dennoch die auch für die Nachwuchssicherung notwendige Erhaltung eines breiten Lehrprogramms möglich machen und damit eine national und international wahrgenommene Spitzenposition erreichen – erst recht unter noch stärkerer Nutzung kooperierender außeruniversitärer Institutionen.

- **Die Universität Lübeck**, die als medizinische Hochschule entstand, hat sich durch Hinzufügung einer medizin-orientierten Informatik sowie der ähnlich orientierter Technik- und Naturwissenschaften zu einer „Schwerpunktuniversität mit spezifischem Profil“ entwickelt und nennenswerte Kooperationen insbesondere mit dem Forschungszentrum Borstel etabliert. Dies hat sich auch in einer erfolgreichen, wenngleich im Vergleich mit ähnlich strukturierten anderen Hochschulbereichen noch nicht überragenden Drittmittelbilanz niedergeschlagen. Bemerkenswert sind hier auch – neben den Bemühungen um die Lehre in der Medizin, die sehr erfolgreich und in bundesweiten Rankings sehr positiv bewertet ist - die Zusammenarbeit mit der benachbarten Fachhochschule, die nachhaltig über die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur und Kooperation in der Lehre hinaus weiter entwickelt werden sollte, sowie die entstehende Kooperation mit dem in Gründung befindlichen Fraunhofer-Institut. Diese Kooperationsentwicklung wird befördert durch die räumliche Konzentration auf einem Campus, für dessen Entwicklung die Ergänzung durch Ansiedlung von Forschungseinrichtungen und –projekten der Wirtschaft – etwa im Sinne eines „Science Park“ – förderlich wäre.

- **Die Universität Flensburg** stellt das größte Teilproblem dar. Sie verblieb nach einer nur regionalpolitisch motivierten Entscheidung zur Umwandlung in eine Universität weitgehend im Ausstattungszustand und Leistungsniveau einer Pädagogischen Hochschule mit einem aus dem Schwerpunkt Betriebliche Bildung entstandenen wirtschaftswissenschaftlichen Bereich. Die Universität verfügt weder über den für universitäre Aufgaben erforderlichen wissenschaftlichen Mittelbau noch über eine angemessene Verwaltungsinfrastruktur; auch die Ausstattung der Bibliothek genügt universitären Standards nicht. Wesentliche Teilbereiche der Bildungs- bzw. Vermittlungswissenschaften bleiben in der Forschung hinter einem universitären Niveau deutlich zurück. Die insgesamt wenig überzeugende Bilanz der Universität in der Forschung wird auch durch die deutlich erfolgreicherer Wirtschaftswissenschaften nicht ausreichend ausgeglichen. Auch die gemeinsam mit der Syddansk Universitet getragenen deutsch-dänischen Studiengänge sowie die international beachteten energie- und umweltwirtschaftlichen Studiengänge haben insgesamt kein überzeugendes Universitätsprofil herbeigeführt.

Es ist mithin nicht verwunderlich, dass angesichts einer politischen Entscheidung zur Umwandlung in eine Universität, für die das Land seiner Verantwortung nie durch ein klares Engagement und angemessene Ausstattung nachgekommen ist, die Diskussion über eine Rückstufung in eine Pädagogische Hochschule auch öffentlich immer wieder aufflammt. Entstandene Defizite drohen zu einem Dauerzustand zu werden, nachträgliche Finanzzuweisungen bleiben im Ergebnis ohne anhaltende Wirkung auf die Leistungsbilanz.

Die unzureichende Leistungsbilanz macht nur eine von zwei Lösungen denkbar – auch **hier ist eine Richtungsentscheidung der Politik erforderlich**: (a) die Schließung oder mindestens Rückstufung in eine Pädagogische Hochschule, (b) der Ausbau zu einer Schwerpunktuniversität für empirische Bildungswissenschaften („European Study Centre for Educational Sciences“), die durch entsprechend dimensionierte zusätzliche Finanzmittel des Landes lehr- und forschungsstark gemacht wird.

- **Die Universitätsmedizin** in Schleswig-Holstein ist ebenfalls durch die gravierenden Folgen politischer Strukturentscheidungen gekennzeichnet, die nicht so sehr aus wissenschafts-, sondern aus finanzpolitischen Gründen resultierten und auf die Belange von Forschung und Lehre wenig Rücksicht nahmen. Hierzu gehören die Fusion der beiden ursprünglichen Klinika in Lübeck und Kiel mit der Auflage, eine Entschuldung des mit etwa 100 Mio € belasteten Klinikums bis 2010 herbeizuführen, die Einrichtung eines Medizinausschusses für die Belange von Forschung und Lehre sowie politische Einzelentscheidungen zum Sitz von Medizinausschuss und Verwaltungssitz des Klinikums. Solange das Ziel einer erfolgreichen Antragstellung in der Exzellenzinitiative dominierte, gab es eine intensive und konstruktive Zusammenarbeit der beiden Fakultäten auch im Medizinausschuss. Nach eingetretenem Erfolg entwickelten sich so erhebliche Spannungen zwischen den beiden Standorten, dass die erfolgreichen wissenschaftlichen Kooperationen inzwischen durch Kooperationsverweigerung („Desolidarisierung“) bedroht sind. Daher werden die Auflösung des Medizinausschusses und die Defusionierung des Universitätsklinikums gefordert. An beiden Standorten wirkt die Unterstützung der eigenen Partikularinteressen durch die lokale Öffentlichkeit zusätzlich zerstörerisch. Beide Universitäten sehen sich als Folge des Medizinkonflikts anhaltend – und unverständlicherweise – in einem Zustand der Existenzbedrohung; erbitterte Auseinandersetzungen gibt es selbst um Entscheidungen, die mehr symbolischen als inhaltlichen oder materiellen Wert haben. Ungeeignete Regelungen der Finanzströme für die Medizin und vor allem die fehlende Einflussmöglichkeit der Fakultäten bei Belangen von Forschung und Lehre auf die Entscheidungen des Klinikums belasten das Kooperationsklima und stehen einer notwendigen fachlich-strukturellen Koordination und Kooperation im Wege.

Ungeachtet einer polarisierten Stimmungslage insbesondere zwischen Kiel und Lübeck, die zwar nicht die Kooperationsbemühungen auf der fachlichen Ebene lähmt, aber sachorientierte Entscheidungen auf der politischen Ebene behindert, darf die Verantwortung der Politik für die weitere Entwicklung nicht verkannt werden: Denn Schleswig-Holstein verfügt über ein beachtliches wissenschaftliches Potential, das sich, wie insbesondere der Erfolg in der Exzellenzinitiative (zwei Graduiertenschulen, zwei Exzellenzcluster) belegt, bei ermutigender Unterstützung und zusätzlichem finanziellen Engagement des Landes deutlich besser entwickeln könnte. **Jenseits einer unzureichenden strukturellen Konzentration fehlt es offenkundig mehr an der Unterstützung durch das Land und ein strategiefähiges Hochschulmanagement als an der mangelnden Leistungsbereitschaft der Wissenschaftler.**

4 NEUE PERSPEKTIVEN

- **Schleswig-Holstein steht in den Jahren 2009-2013, für die die Zielvereinbarungen abgeschlossen werden sollen, sowohl hinsichtlich seiner bildungspolitischen als auch seiner wissenschaftspolitischen Ziele und Maßnahmen auf dem Wege in die Wissensgesellschaft vor der Notwendigkeit von Richtungsentscheidungen.**

Erstens wird es im Interesse seiner Chancen im Wettbewerb mit anderen Bundesländern maßgeblich darum gehen, wie und in welchem Umfang das Land zusätzliche Studienplätze zur Qualifizierung von Studieninteressierten zur Verfügung stellt. Der in den kommenden Jahren vorhersehbar wachsende Bedarf an Studienangeboten, der Folge der demographischen Entwicklung, der Wanderungsbewegungen innerhalb der Bundesrepublik, der sich wandelnden Qualifizierungsinteressen der nachwachsenden Generation sowie der Verkürzung der Schulzeit ist, zwingt Schleswig-Holstein zu einer Vermehrung der zu finanzierenden Studienplätze; dem wird durch den Hochschulpakt nur unzureichend entsprochen. Das Land wird aber zu entscheiden haben, ob es in diesem Zusammenhang einer rein quantitativen („Einen Studienplatz für jeden künftigen Abiturienten“), einer qualitativen („Nicht nur mehr, sondern vor allem bessere Studienplätze“) oder einer gleichermaßen auf beide Ziele orientierten Strategie den Vorzug geben will.

Zweitens wird es auch um die Verstärkung der Potenziale des Landes in Wissenschaft und Forschung gehen; auch dazu gibt es angesichts des zunehmenden regionalen

Wettbewerbs und der zu nutzenden Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung durch Forschung keine Alternative. Das Land wird zu entscheiden haben, ob es Forschungsförderung überwiegend in der ganzen Breite der vorhandenen Strukturen, Wissenschaftsfelder und Organisationseinheiten betreiben will oder durch strukturelle Fokussierung, Ressourcenbündelung und Schwerpunktbildung innerhalb der Institutionen und/oder institutionenübergreifend.

Der Universitätsrat legt daher im folgenden einige Eckpunkte eines Konzepts zur Neugestaltung des Hochschul- bzw. Wissenschaftssystems in Schleswig-Holstein vor. Damit unterstellt er – und sieht sich darin durch öffentliche Äußerungen des Ministerpräsidenten sowie des zuständigen Ministers bestärkt – dass seine Einsetzung durch das neue Hochschulgesetz von dem Ziel bestimmt war, Voraussetzungen für eine quantitative und qualitative Leistungssteigerung zu schaffen: Schleswig-Holstein will seinem Universitätssystem in seinen Kernaufgaben Forschung und Lehre zu höherer Attraktivität verhelfen und mindestens mittelfristig auf der nationalen, ggf. sogar der europäischen Ebene wettbewerbsfähig machen. Die jüngste Ankündigung der derzeitigen Landesregierung³, 120 Mio € in den nächsten 2 Jahren zusätzlich in Bildung und Wissenschaft investieren zu wollen, wird daher als ein erster Schritt begrüßt, wenngleich er quantitativ nicht ausreichend ist und daher in den Folgejahren zu deutlich mutigeren Verbesserungsschritten zwingt.

Zur Realisierung der neuen Entwicklungsperspektive bedarf es

- einer klaren Prioritätenentscheidung der Politik zu Gunsten der Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) und Forschungseinrichtungen des Landes (und damit zu Gunsten seines Innovationspotentials) und
- der Bereitschaft von Hochschulen und außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen zu einer verstärkten, Strategie-geleiteten Koordination und Kooperation in einem Leistungsverbund.

Der Universitätsrat ist davon überzeugt, dass eine zukunftsfähige Entwicklung nur gelingen kann, wenn mit den Universitäten auch andere Hochschulen sowie die außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen in diese Entwicklung einbezogen werden: Eine fortgesetzte „Versäulung“ des Systems kann sich das Land angesichts des wachsenden Wettbewerbsdrucks, aber vor allem seiner Haushaltslage nicht leisten. Hier besteht dringender Handlungs- und Handlungsbedarf für die Politik und die Wissenschaftseinrichtungen: Modelle von Verbundstrukturen von Universitäten und Instituten außeruniversitärer Organisationen sind in anderen Bundesländern bereits auf dem Weg; dies muss in Schleswig-Holstein verstärkt aufgegriffen und innovativ umgesetzt werden. Dafür bedarf es einer proaktiven, strategisch ausgerichteten Wissenschaftspolitik mit einem abgestimmten Entwicklungskonzept.

Die Institutionen-übergreifende Kooperation und Koordination muss von der Erkenntnis getragen sein, dass jede einzelne Institution sich nur dann optimal entwickeln kann, wenn sie Teil eines Gesamtsystems ist, dessen überregionale Reputation und Attraktivität ihr neue Chancen im Wettbewerb eröffnen. Das im Lande vorhandene Entwicklungspotenzial muss durch leistungsabhängige, zusätzliche finanzielle Unterstützung gestärkt werden, um die Anwerbung von wissenschaftlichen Spitzenkräften, die Bildung von kritischer Masse sowie ein international sichtbares Leistungsniveau zu erreichen. Das Ergebnis der Exzellenzinitiative sollte als Signal genutzt, über die erfolgreichen Forschungsbereiche hinaus auf weitere Felder von Bildung und Wissenschaft sowie die entsprechenden Institutionen erweitert und durch eine zielgerichtete Entwicklungsplanung für die nächsten 5 Jahre verstetigt werden.

Landesregierung und Hochschulen sollten daher in den Zielvereinbarungen für die Jahre 2009-2013 als Ziel einen „Exzellenz-Verbund Schleswig-Holstein“ vorsehen, an dem die leistungsstarken Bereiche der Hochschulen sowie der außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft, Leibniz-Gemeinschaft und Fraunhofer-Gesellschaft sowie andere dafür geeignete Einrichtungen des Bundes bzw. Landes beteiligt sein sollten. Auch die Wirtschaft und der private Sektor sollten für ein verstärktes Engagement gewonnen werden.

Der Exzellenzverbund sollte als **ein Institutionen-übergreifender Verbund** aller im Lande existierenden, nach kritischer Evaluation als leistungsstark ausgewiesenen wissenschaftlichen Einheiten verstanden werden, die – bei grundsätzlichem Verbleib in ihren angestammten Rechts- und Organisationsstrukturen – zusätzlich auf einer übergeordneten Ebene organisatorisch vernetzt und gefördert werden. **Dafür muss dem Verbund durch das**

³ Presse-Erklärung des Ministerpräsidenten Schleswig-Holsteins vom 18.6.2008

Land ein zusätzliches Exzellenz-Programm im Umfang von mindestens 20 Mio € p.a. zur Verfügung gestellt werden, über dessen Verwendung durch externe Evaluation nach ausschließlich wissenschafts-geleiteten Kriterien durch einen „Exzellenz-Council Schleswig-Holstein“ entschieden wird und dessen Ziel neben der Stärkung der wissenschaftlichen Leistung auch die Vernetzung von Partnerinstitutionen sein sollte. Es ist wichtig, sicherzustellen, dass das Verfahren der Vergabe von Mitteln des Exzellenz-Programms in der Hand der Wissenschaft liegt, nicht in der staatlichen Administration.

Der Exzellenzverbund muss grenzüberschreitend gedacht, d.h. mittelfristig in enger Kooperation mit Einrichtungen im benachbarten Hamburg und in Dänemark sowie mit einem Internationalisierungsziel gestaltet werden, das den näheren Ostseeraum einbezieht. Insofern kann der Exzellenzverbund Schleswig-Holstein als Grundlage und Startpunkt für eine längerfristig anzustrebende „Europäische Exzellenzregion“ betrachtet werden. Konkret bietet es sich hier an, gemeinsam mit Hamburg mittelfristig eine Verbindung mit dem „Öresund University Consortium“ anzustreben, das schon jetzt eine der drei stärksten Konzentrationen von Bildung und Forschung in Europa bildet. Für ein solches Zielkonzept wird ein bildungs- und wissenschaftspolitisches Rahmenkonzept benötigt, für das Anregungen im unmittelbaren Umfeld existieren, z.B. die Universitätsreform von 2005 im benachbarten Dänemark. Aber es wird auch einer politischen Initiative der Landesregierung bedürfen, um die europäische Dimension eines solchen Ziels zu realisieren und mittelfristig EU-Finanzquellen für die sich im Verbund entwickelnde Wissenschaftslandschaft Schleswig-Holsteins zu erschließen. Dafür könnte und sollte der von den Universitäten sowie den außeruniversitären Forschungseinrichtungen getragene Exzellenz-Verbund Vorreiter sein.

Gemeinsam zu verabredendes Ziel des Landes und seiner Universitäten muss es daher insgesamt sein, die Verabredungen über die kommenden 5 Jahre dafür zu nutzen, durch strategische Koordination, strukturelle Konzentration, abgestimmte Entwicklungsziele und verbesserte Rahmenbedingungen alle Kräfte zu bündeln, starke Kooperationspartner dies- und jenseits der Landesgrenzen einzubinden, um **Schleswig-Holstein mittel- oder auch längerfristig nachhaltig und wirkungsvoll im wachsenden Wettbewerb des europäischen Bildungs- und Forschungsraums zu placieren.** Dass Schleswig-Holstein durch eine Randlage gehindert sei, wissenschaftliches Flaggschiff zu werden, glaubt nur, wer Europa nicht ernst nimmt und die Grenzenlosigkeit von Bildung und Wissenschaft und ihre fundamentale Bedeutung für die regionale kulturelle, ökonomische und soziale Entwicklung nicht würdigt. Dass Schleswig-Holstein bisher in der Bundesrepublik eine Randlage in der öffentlichen Debatte um Bildung und Wissenschaft einnehme, mag zutreffen – aber auch das gilt es zu ändern, um für das Land eine neue Perspektive zu schaffen: **Wer mit dieser Zielvorstellung im Jahre 2009 nicht startet, kann im Jahre 2013 nicht ankommen.**

5 DER EXZELLENZVERBUND

Der Universitätsrat beschränkt sich mit dem Vorschlag eines Exzellenz-Verbunds Schleswig-Holstein ausdrücklich nicht auf den Universitätsbereich, für den allein er ein Mandat hat. Diese Stellungnahme ist nur eine erste Gedankenskizze einer strategischen Zielsetzung für die kommenden 5 Jahre und listet im Folgenden einige wichtige Gestaltungselemente des Exzellenz-Verbunds als näher auszuarbeitende Eckpunkte auf. Der Universitätsrat ist bereit, darüber hinaus auch an der Gestaltung im Einzelnen mitzuwirken, sofern das Konzept insgesamt durch das Land und seine Universitäten verbindlich als Planungsziel akzeptiert wird. Zur Orientierung für die Gestaltung im Einzelnen wird auf bereits etablierte Modelle in anderen Bundesländern verwiesen⁴.

Der Exzellenzverbund Schleswig-Holstein sollte als ein Instrument der Anregung und Förderung in drei Aufgabenbereichen eingerichtet werden:

- Exzellente Forschung, vor allem in Kooperation verschiedener Einrichtungen und Wissenschaftsdisziplinen

⁴ Bereits existierende Institutionen, die universitäre und außeruniversitäre Einrichtungen zu Kooperationsverbänden zusammenfassen, sind z.B. „Göttingen Research Council“ (GRC) oder „Jülich-Aachen-Research-Alliance“ (JARA), von denen Anregungen für die konkrete Gestaltung des „Exzellenz-Verbunds Schleswig-Holstein“ gewonnen werden können.

- Ausbildung und Förderung herausragend qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchses
- Transfer neuen Wissens in die Anwendung.

Mit diesen drei Kernaufgaben wird der Exzellenzverbund auch ein Instrument zur Unterstützung der Universitäten und außeruniversitären Einrichtungen bei der Identifizierung von Forschungsschwerpunkten sein, die von den Forschungseinrichtungen in Schleswig-Holstein in enger Kooperation betrieben werden. Damit würde eine Koordination der Entwicklungs- und Schwerpunktplanung der beteiligten Einrichtungen möglich sowie auf dieser Grundlage auch strategisch wichtige, grundsätzlich international zu betreibenden Berufungsvorgänge angeregt und den beteiligten wissenschaftlichen Einrichtungen empfohlen.

Um diese Ziele zu erreichen, muss der Exzellenz-Verbund durch ein Exekutiv-Organ (Exzellenz-Council), in dem die beteiligten Einrichtungen vertreten sind, über zusätzliche Mittel des Landes („**Exzellenz-Programm**“) in Höhe von mindestens 20 Mio € jährlich verfügen, die im peer-review-Verfahren nach anerkannten, ausschließlich wissenschafts-adäquaten Kriterien vergeben werden. Ziel ist es, durch diese zusätzliche Förderung attraktiv ausgestattete Arbeits- und Kooperationsmöglichkeiten für Wissenschaftler und attraktive Ausbildungschancen für Nachwuchswissenschaftler und frühe Unterstützung leistungsstarker Studierender vor allem an den Universitäten zu schaffen. Die Anregung und Förderung von Projekten bzw. Arbeitsgruppen durch den Verbund muss scharf definierten Regeln des Qualitätsnachweises folgen und externer Evaluation unterliegen.

Der Universitätsrat macht hier keine Vorschläge für weitere Details der Gestaltung, etwa der Zusammensetzung des strategischen Leitungsgremiums des Exzellenzverbundes oder seiner Kompetenzen und Arbeitsweise. Diese wichtigen Fragen sind in der Diskussion mit den wissenschaftlichen Institutionen zu klären, wobei die in anderen Bundesländern existierenden Modelle – GRC, JARA - Anregungen liefern können. Zu den Kompetenzen des Excellence-Council muss aber die Entscheidung über die Verwendung der Mittel des Exzellenz-Programms gehören, die im Wettbewerb nach Beantragung und kritischer Evaluation durch (externe) Peers vorzugsweise für Institutionen-übergreifende Gemeinschaftsprojekte zu vergeben sind. Der Exzellenz-Council benötigt daher einen Apparat zur Begutachtung beantragter Projekte oder könnte sich ggf. der „Forschungskommission Niedersachsen“ bedienen, um den Aufbau einer kostspieligen eigenen Struktur zu vermeiden.

Es ist wichtig, neues Wissen für die Entwicklung und Anwendung in der Wirtschaft verfügbar zu machen. Daher muss der Exzellenz-Verbund auch der Verknüpfung zwischen Forschung und Entwicklung, d.h. zwischen Hochschulen, außeruniversitärer Forschung und Wirtschaft in der Region dienen. Anwendungs-orientierte Projekte sowie der Personalkontakt und Personalwechsel zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sollten gezielt angeregt und gefördert werden – nicht zuletzt auch im Interesse der Professionalisierung der Hochschulen.

Es wird schließlich angeregt, mittelfristig auch die Wissenschaft in Hamburg sowie in Dänemark in dem Exzellenz-Verbund zu beteiligen, um das Ziel der engeren Vernetzung mit diesen Nachbarn bereits relativ früh anzusteuern. Der Universitätsrat wäre bereit, solche Fragen z.B. mit dem Hochschulrat der Hamburger Universität oder dem Öresund-Consortium anzusprechen und weitergehende Konzepte zu entwickeln.

6 EMPFEHLUNGEN ZUR ALLGEMEINEN ENTWICKLUNG DES SYSTEMS

- **Finanzen: Die wichtigste und unverzichtbare Maßnahme als Voraussetzung zur Erreichung der gesteckten Ziele ist die schrittweise Anhebung der finanziellen Aufwendungen des Landes für Bildung und Forschung.** Bezogen auf Bruttoinlandsprodukt, Haushaltsvolumen oder Steueraufkommen muss über den Zeitraum 2009 bis 2013 **wenigstens das Niveau des Durchschnittswerts der anderen deutschen Bundesländer** erreicht werden. Dies wäre vor allem ein Signal für die notwendige Aufbruchsstimmung, die - wie die Exzellenzinitiative - Voraussetzung für eine signifikante Leistungsentwicklung ist.

- Die Universitäten werden angehalten, **ein umfassendes Betreuungskonzept für alle ihre Studierenden zu entwickeln.** Individuelles Mentoring, regelmäßige Überprüfung und Besprechung des individuellen Leistungsfortschritts, Unterstützung bei der universitätsnahen Wohnungsbereitstellung, Tutorenstellen, Arbeitsplätze an der Hochschule („wenn schon arbeiten, dann an der Uni“), Stipendienprogramme, organisatorische Verbesserung des Lehr-

betriebs, studentische Evaluation der Lehrpläne und Lehrveranstaltungen, Kooperationsprogramme mit Schulen, Begabtenförderung..... Die Wirtschaft sollte aufgefordert werden, sich durch Gewährung von Stipendien für leistungsstarke und bedürftige Studierende zu engagieren. Fremdsprachliche Kompetenzen auf allen Ebenen müssen gefördert werden.

- **Eine schrittweise Steigerung der Zahl der Studienplätze auf ein im Bundesdurchschnitt angestrebtes Niveau sollte in Angriff genommen werden.** Dabei sollten insbesondere die stark nachgefragten sowie die für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes wichtigen Bereiche bedacht werden. Daher wäre eine Mitwirkung der Wirtschaft (IHK) bei der Ausbauplanung hilfreich. Eine den Bedürfnissen des Landes entsprechende Ausgestaltung und Nutzung des Hochschulpakts II ist dabei anzustreben.

- **Die institutionen-übergreifende Schwerpunktbildung muss vorangetrieben,** zur Profilentwicklung der einzelnen Einrichtungen genutzt und durch entsprechende Fokussierung der vorhandenen finanziellen, personellen und räumlichen Ressourcen unterstützt werden. Die im Rahmen der Exzellenz-Initiative entstandenen Schwerpunkte in den Meereswissenschaften und in der Biomedizin müssen erhalten, gesichert und in institutionen-übergreifender Planung durch weitere ergänzt werden; dies sollte auch unter Einbeziehung von Kooperationspartnern jenseits der Landesgrenzen (Hamburg, Dänemark, usw.) erfolgen. Hierzu ist eine institutionalisierte Dialogebene wünschenswert, die die jeweiligen Leiter/innen aller Wissenschaftseinrichtungen im Lande regelmäßig zu gemeinsamen Abstimmungs- und Planungsgesprächen mit dieser Zielrichtung zusammenführt.

- **Das wissenschaftliche Personal aller nicht-universitären Forschungseinrichtungen im Lande sollte in geeigneter Form an der Lehre beteiligt werden** – je nach individueller Qualifikation entweder bei der Nachwuchsausbildung im Rahmen des Exzellenzverbunds oder in den grundständigen Studiengängen an einer der Universitäten. Dies ist eine große Chance für die Verbesserung des Betreuungsverhältnisses in der universitären Lehre, denn dieses Personal ist, weil drittmittelfinanziert, nicht voll kapazitätswirksam. Gemeinsam mit den außeruniversitären Einrichtungen muss ein organisatorischer Weg gefunden werden, der sowohl der Universität als auch diesen Instituten Vorteile bringt; darüber wird auch mit den Organisationen, ggf. auch dem Bund, zu verhandeln sein.

- **Die Hochschulen sollten sich verpflichten, mit Partnerhochschulen (insbesondere in Skandinavien/Ostseeraum) vertragliche Regelungen zum regelmäßigen Austausch** (oder zeitlich begrenzten Besuchen) definierter Zahlen von Studierenden zu treffen. Entsprechende Verträge sollten auch für Lehrpersonal und von Delegationen von Verwaltungspersonal geschlossen werden – nichts ist so lehrreich und innovationsfördernd wie das unmittelbare Erlebnis ganz anderer Verfahrensweisen in anderen Institutionen.

- **Gesetzlicher Rahmen:** Den Universitäten wird durch eine **Experimentierklausel** in Teilen des Hochschulgesetzes ermöglicht, eigene Organisationslösungen und Verfahrensweisen zu erproben, z.B. auch ihre Binnenstruktur angesichts erfolgter oder geplanter Schwerpunktbildungen anders als in den traditionellen Fakultäten zu gliedern. Die Entwicklung verschiedener Organisationsformen und Formen von interner governance sollten je nach Funktionszusammenhang ermutigt, ermöglicht und nach angemessenen Zeiträumen (etwa 5 Jahre) evaluiert werden.

- **Im Interesse größerer Flexibilität und Effizienz der Verwaltungen** sollte auf einen Ersatz der Kameralistik durch das kaufmännische Rechnungswesen und die Vollkostenrechnung bei Forschungsprojekten hingearbeitet werden. Im Zuge der zunehmenden Gewährung von Autonomie sollten Stellenpläne (mindestens für Nicht-Beamte) umgehend abgeschafft und die Dienstherrneigenschaft der Universitäten eingeführt werden. Die Universitäten sollten ihren eigenen Verwaltungsapparat ebenso wie akademische Verfahren systematisch auf Effizienz und Vereinfachung prüfen – Entscheidungsabläufe wie etwa Berufungs- oder Einstellungsverfahren sind in der Regel viel zu lang und können effizienter (und kostensparend) gestaltet werden.

7 EMPFEHLUNGEN ZU ZIELVEREINBARUNGEN DENR EINZELNEN UNIVERSITÄTEN:

- **Universität Flensburg:** Eine Abfassung von Zielvereinbarungen unter de facto Fortschreibung des jetzigen Zustandes wäre unvertretbar; vielmehr ist für eine zukunftssichernde Perspektive eine grundlegende Richtungsentscheidung vor allem der Politik erforderlich,

auf die bereits hingewiesen wurde. Ein neues Entwicklungsziel könnte sein, die Universität zu einem gemeinsamen Zentrum der empirischen Bildungsforschung für den norddeutschen, skandinavischen und Ostseeraum zu entwickeln („European Study Centre for the Educational Sciences“). Diese Fokussierung auf wissenschaftlich-inhaltliche Fragestellungen der Bildungs- und sog. Vermittlungswissenschaften könnte umfassen: Empirische Bildungsforschung in Schule und Hochschule, wissenschaftlichen Nachwuchsausbildung. Themenfelder des wissenschaftlichen Profils könnten sein: Didaktik (Schule und Hochschule), Life-Long-Learning, Erwachsenenbildung, Weiterbildung, Bildungsökonomie, Analyse internationaler Bildungssysteme. Auch in dem Bereich der Wirtschafts- und Kulturwissenschaften ist eine Konsolidierung auf universitärem Niveau erforderlich, wobei der Fokus stärker auf Themen wie Bildungsorganisation, Bildungsmanagement, Schul- und Hochschulforschung Bildungsökonomie etc. gerichtet werden sollte.

Dieses Schwerpunktprofil sollte mit einem stark europäischen Blick, d.h. auch durch internationale Berufungen, realisiert werden, so dass enge Kooperation mindestens mit Skandinavien ermöglicht wird.

Für ein solches Konzept, das für Flensburg zukunftsichernd und für Schleswig-Holstein über die Landesgrenzen hinaus richtungweisend wäre, sind unabdingbare Voraussetzungen zu sichern, zu denen ein internationales Gründungsgremium, ein effektives, wissenschaftsorientiertes Management, mehrere qualifizierte Berufungen (mit Forschungsreputation), Mittel zum Aufbau eines wissenschaftlichen Mittelbaus sowie einer angemessenen Verwaltungsinfrastruktur gehören.

- **Christian-Albrechts-Universität Kiel:** Das Konzept „Volluniversität verbundener Wissenschaftskulturen“ setzt voraus, dass nicht alle wissenschaftlichen Disziplinen in gleicher Intensität in Forschung und Lehre betrieben werden. Angesichts der engen Rahmenbedingungen setzt die Universität auf Konzentration, welche die schon jetzt erkennbar vorhandenen Stärken in den Forschungsschwerpunkten der Meeresforschung und der angewandten Lebenswissenschaften um zwei weitere Förderschwerpunkte ergänzt. Der Erfolg der Exzellenz-Initiative hat die in der Vergangenheit gewachsenen Schwerpunkte bestätigt, wobei diese nur durch die Kooperation mit außeruniversitären Einrichtungen möglich wurden. Wie schon die längerfristige Sicherung dieser starken Bereiche, so erfordert erst recht jede weitere Schwerpunktfestlegung angesichts des begrenzten Finanzrahmens eine konsequente interne Mittelumverteilung nach Leistungskriterien - insbesondere für herausragende Berufungen von Spitzen- und Nachwuchswissenschaftlern; erfolgt diese nicht, so ist ein international herausragendes Leistungsniveau realistisch nicht zu erreichen. Im Interesse des Spektrums von wissenschaftlichen Stärken im Lande Schleswig-Holstein wäre es wünschenswert (aber keineswegs zwingend), wenn eine Schwerpunktbildung im Bereich der Geistes-, Kultur- oder Sozialwissenschaften möglich würde, denn diese Wissenschaftsbereiche sind - von Einrichtungen, z.B. Schloß Gottorf, abgesehen - vornehmlich an der Kieler Universität vertreten. Hier ist mithin auch die Unterstützung des Landes für eine Initiative einzufordern, Forschungseinrichtungen des Landesmuseums Schloß Gottorf und der Kieler Universität zum Kern eines Antrags für die Entwicklung eines Leibniz-Instituts zu nutzen. Insgesamt bedarf es somit der Ermutigung und Unterstützung der CAU in ihrer Strategiegeleiteten Entscheidung für ein erkennbares wissenschaftliches Profil mit wenigen Forschungsschwerpunkten und in Kooperation mit außeruniversitären Institutionen. Die Sicherung der Nachhaltigkeit solcher Entwicklungen sollte oberste Priorität erhalten, auch wenn sie derzeit noch einer stringenten Entwicklungs- und Schwerpunktplanung auch auf Fächerebene bedarf. Dies bedeutet nicht den Verzicht auf ein breites Fächerspektrum, das insbesondere im Bereich der Lehre auf der Ebene der grundständigen Studiengänge weiterhin vorgehalten werden kann. Es bedeutet aber doch die Bereitschaft und Fähigkeit zur internen Differenzierung, die für die Ausbildung und Förderung von wissenschaftlichen Spitzenbereichen unabdingbar ist und für die überregionale Ausstrahlung und Reputation der Universität sehr wichtig sind.

- **Universität Lübeck:** Die Beschränkung auf ein spezifisch ausgerichtetes Fächerspektrums ist eine Stärke dieser Universität, deren Attraktivität vor allem in der Lehre, aber auch in der Forschung von ihrer geringen Größe, den „kurzen Wegen“ und dem Identitätsstiftenden Campuscharakter profitiert. Die von der Universität angestrebten Ergänzungen in der Medizin-Technik und -Informatik sowie in der medizinischen Versorgungsforschung entsprechen - ergänzt durch die entsprechenden Studienangebote - einem umfassenden und gleichzeitig themenorientierten Gesamtkonzept. Bemühungen auch um eine breit verstandene Betreuung der Studierenden sind auf gutem Wege. Angesichts eines bürgerschaftlichen Engagements auch in der Stadt und Region Lübeck sollte das Konzept einer Stiftungsuniversität Unterstützung verdienen. Eine Verstärkung der Kooperation mit der Wirtschaft - und daher der Unterstützung der Entwicklung der Region insgesamt - wäre als Konsequenz aus

dem spezifischen Fächerprofil wünschenswert und würde durch Ansiedlung von Forschungseinrichtungen der Wirtschaft in unmittelbarer Nähe des jetzigen Campus („Modell Science Park“) gefördert. Ungeachtet bereits bestehender und erfolgreicher Kooperationen mit dem Forschungszentrum Borstel, aber auch mit der Universität in Kiel sowie Einrichtungen in Hamburg könnte die Drittmittelbilanz (besonders angesichts der vertretenen Disziplinen) gesteigert werden. Angesichts der zentralen Bedeutung der Medizin für die Universität Lübeck ist eine Behebung der im medizinischen Bereich bestehenden Probleme von größter Bedeutung.

• **Universitätsmedizin:** Eine möglichst enge wissenschaftliche Kooperation zwischen den beiden Medizinfakultäten ist weiterhin ein wichtiges und, wie die zahlreichen Verbundprojekte und vor allem der Erfolg in der Exzellenzinitiative belegen, lohnendes Ziel. Der Universitätsrat sieht jedoch dringenden Änderungsbedarf in einer Reihe von Problemfeldern, die maßgeblich zu der derzeitigen Konfliktlage zwischen beiden Fakultäten/Universitäten und dem Universitätsklinikum beitragen und eine weiterhin erfolgreiche Leistungsentwicklung in Frage stellen. Dazu könnte auch beitragen, dass die entscheidungskompetenten Gremien Medizinausschuß und Klinikumsvorstand unabhängig von dem Sitz ihrer jeweiligen Geschäftsstellen abwechselnd an beiden Standorten tagen. Angesichts der derzeitigen Konfliktlage, in dem Bemühen zu deren Bereinigung und abweichend von seiner sonst eingehaltenen Fokussierung auf strategische Zielstellungen nimmt der Universitätsrat hier auch Stellung zu den offensichtlichen Ursachen von Fehlentwicklungen im operativen Bereich, die z.T. aus kontraproduktiven Gesetzesvorgaben resultieren und daher letztlich durch eine Novellierung korrigiert werden können und müssen. Da dies wahrscheinlich nur in einem Zeitrahmen von mindestens 2 Jahren verbunden wäre, sollte erwogen werden, die beiden Medizinfakultäten unmittelbar in die Verhandlungen über die Zielvereinbarungen zu diesen Themenbereichen einzubeziehen, um ggf. Veränderungen auch schon unmittelbar durch Vereinbarung und unterhalb der Gesetzesebene möglich zu machen.

Aufgrund seiner Erfahrungen als Vorsitzender des Medizinausschusses hat der bisherige Wissenschaftsdirektor in seinem Bericht, der ausführlich auf die Ursachen der derzeitigen Konflikte eingeht, unter anderem empfohlen, die Fusion der beiden Universitätsklinika in Lübeck und Kiel zum Universitätsklinikum Schleswig-Holstein rückgängig zu machen und die einzelnen Klinika nach dem Kooperationsmodell (Kiel) bzw. Integrationsmodell (Lübeck) mit den jeweiligen Fakultäten zu verbinden. Diese Empfehlung basiert auf der Feststellung, dass die Einsparvorgabe für das rechtlich verselbständigte UKSH kaum realisierbar wäre, ohne bestimmungswidrig auf die für Forschung und Lehre vorgesehenen Mittel zuzugreifen, d.h. Defizite in der Krankenversorgung zum Nachteil von Forschung und Lehre auszugleichen.

Das Hochschulgesetz enthält für das Arbeitsverhältnis zwischen Klinikumsvorstand und Medizinausschuß, die der Sache nach in enger Abstimmung miteinander tätig werden müssten, Regelungen, die der gemeinsamen Aufgabenstellung von Fakultäten und Klinikum nicht Rechnung tragen: Die Entscheidungsbefugnis des Klinikumsvorstands hat Priorität gegenüber den Fakultäten insoweit, als weder die Dekane noch der Vorsitzende des Medizinausschusses stimmberechtigte Mitglieder des Klinikumsvorstands sind; insoweit können die Belange von Forschung und Lehre dort nicht wirkungsvoll vertreten werden. Der Medizinausschuß, der für Forschung und Lehre zuständig ist, muss seine Entscheidungen nur „im Benehmen“ (nicht „im Einvernehmen“) mit dem Klinikumsvorstand treffen. Damit fehlt es insgesamt an der unverzichtbaren Verknüpfung von Entscheidungsstrukturen, die die wechselseitige Abstimmung der Belange von Krankenversorgung einerseits sowie Forschung und Lehre andererseits sichert. Auch ein transparenter, die Belange dieser drei Kernaufgaben der Universitätsmedizin gleichermaßen berücksichtigender Umgang mit den primär dem Klinikum zufließenden Finanzmitteln wird eher verhindert als ermöglicht; dies bildet den wesentlichen Anlass für die derzeitigen Konflikte. Diese in vielfacher Hinsicht kontraproduktiven gesetzlichen Festlegungen müssen daher durch Novellierung des HSG korrigiert werden.

Eine enge Kooperation und Koordination zwischen den beiden Medizinbereichen erscheint dem Universitätsrat im Interesse der Entwicklung abgestimmter Schwerpunkte von überregionaler Bedeutung in der Lehre und vor allem in der Forschung als notwendig, sollte aber die Eigenständigkeit der Fakultäten nicht gänzlich in Frage stellen. Der Universitätsrat macht daher die folgenden Empfehlungen, die auch schon vor einer Gesetzesnovellierung durch einvernehmliche Vereinbarung zwischen den beteiligten Instanzen ermöglicht werden können:

(1) Der Medizinausschuß sollte als eine entscheidungskompetente Klammer mit den folgenden Kernaufgaben erhalten bleiben: (a) Erstellung eines für beide Fakultäten verbindlichen

Struktur- und Entwicklungsplans, (b) Verabschiedung von Grundsätzen einer abgestimmten Berufungsplanung sowie (c) Entwicklung von Fakultäts-übergreifenden Lehr- und Forschungsprogrammen und -projekten. Er sollte ferner (d) mit dem Auftrag versehen werden, umgehend eine Trennungsrechnung sowie die in beiden Fakultäten notwendige Flexibilisierung der Mittel für Forschung und Lehre herbeizuführen. Die Ergebnisse dieser Tätigkeiten sind dem Universitätsrat zur Stellungnahme zuzuleiten.

(2) Die Dekane der beiden Fakultäten sollten durch Sitz und Stimme im Klinikumsvorstand Einfluss auf die für Forschung und Lehre relevanten Entscheidungen im Klinikum nehmen können – Analoges gilt für den Vorsitzenden des Klinikumsvorstands bzw. Ärztlichen Direktor im Medizinausschuss. Dadurch wird de facto eine integrierende Lenkung der drei Teilaufgaben der akademischen Medizin ermöglicht.

(3) Der Landeszuschuß für Forschung und Lehre in der Medizin sollte zunächst den beiden Universitäten zugeleitet und als separates Kapitel ihrer jeweiligen Haushalte ausgewiesen werden, um eine angemessene finanzielle Berücksichtigung der Medizin bei den Kosten für die universitäre Infrastruktur zu ermöglichen. Von dort sollten die Mittel dem Medizinausschuß zugeleitet werden. Dieser entscheidet über einen einvernehmlich festzulegenden Anteil für Fakultäts-übergreifende Lehr- und Forschungsprogramme oder -projekte, stellt einen weiteren Anteil den Fakultäten zur Finanzierung des wesentlichen Grundbedarfs für Forschung und Lehre in eigener Entscheidung zur Verfügung und weist einen vom Klinikumsvorstand für Trägeraufgaben geltend zu machenden dritten Anteil dem Klinikum zu. Die Entscheidung über die Höhe der Trägerkosten sollte die Zustimmung sowohl des Vorsitzenden des Medizinausschusses als auch des Vorsitzenden des Klinikumsvorstands erforderlich machen.

Dem Universitätsrat als Aufsichts- und Kontrollorgan sollte regelmäßig über Fortgang und Erfolg von Auftrag und Tätigkeit des Medizinausschusses berichtet werden. Damit ließe sich in einem überschaubaren Zeitraum klären, ob die politisch entschiedene Klinikumsfusion als solche oder die mangelhafte Koordination und Abstimmung durch fehlendes „Einvernehmen“ zwischen Klinikumsvorstand und Medizinausschuss der maßgebliche Grund für die bestehenden Konflikte ist. Der Universitätsrat behält sich daher zur Zeit eine Stellungnahme zu der Frage einer Defusionierung vor. Er wird den weiteren Verlauf beobachten und gegebenenfalls rechtzeitig für eine Gesetzesnovellierung einen Neuvorschlag vorlegen.