

Die Ökonomie der Universität: Nutzen und Kosten universitärer Bildung

Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft
8. - 9. 3. 2013

Synergien durch Kooperationen und Verbünde zwischen Hochschulen: Die Niedersächsische Technische Hochschule

*Univ.Prof. Dr. Erich Barke
Präsident der Universität Hannover
Vorsitzender des Präsidiums der NTH
erich.barke@ims.uni-hannover*

1. Wie kam es zur Gründung?

Wer die Niedersächsische Technische Hochschule (NTH) verstehen will, muss ihre Entstehungsgeschichte kennen. Erste Gedanken dazu gehen bis in das Jahr 2004 zurück. Ein Blick auf die damalige Universitätslandschaft in Niedersachsen zeigt eine starke regionale Zersplitterung. Drei großen Hochschulen in Göttingen, Hannover und Braunschweig – Orte, an denen auch zahlreiche außeruniversitäre Forschungseinrichtungen zu finden sind – standen eine Vielzahl von kleinen, über das gesamte Land verteilte Universitäten gegenüber. Dabei handelte es sich um zahlreiche Neugründungen, die häufig aus früheren Fachhochschulen oder Pädagogischen Hochschulen entstanden sind. Seit 1994 litten die niedersächsischen Universitäten außerdem unter ständigen Mittelkürzungen. Durch verschiedene Maßnahmen, die unter teilweise wohlklingenden Namen auf den (politischen) Weg gebracht wurden, wie Hochschulstrukturkonzept, Innovationspakt und Hochschuloptimierungskonzept, bauten die Landesregierungen unter wechselnder parteipolitischer Führung im Laufe von zehn Jahren insgesamt ca. 300 Professorenstellen ab, d.h. eigentlich hatte man damit eine relativ große Hochschule geschlossen. Genau dies tat man jedoch nicht, sondern die Sparmaßnahmen trafen alle Universitäten relativ gleichmäßig, was dazu führte, dass 2005 letztlich bei allen die Wettbewerbsfähigkeit deutlich gelitten hatte. Eine übergeordnete, Stärken und Schwächen berücksichtigende, aber auch möglicherweise bedarfsorientierte, landesweite Entwicklungsplanung für die Hochschulen in Niedersachsen war nicht vorhanden.

Die Folgen konnte man 2006 beispielsweise am Drittmittelranking der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) ablesen. Spitzenpositionen wurden nur in relativ wenigen Fächern erreicht, die meisten wiederum an den großen Standorten. Den eigentlichen Impuls für eine hochschulübergreifende Kooperation, die dann in der NTH münden sollte, gaben schließlich die Ergebnisse der ersten Runde der sogenannten Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder Ende 2006: Niedersachsen schnitt insgesamt sehr schlecht ab und Erfolgserlebnisse gab es lediglich in Hannover (vor allem an der Medizinischen Hochschule) und in Göttingen. Braunschweig als weitere große Universität ging völlig leer aus.

Ein etwas detaillierter Blick auf die Natur- und Ingenieurwissenschaften zeigte außerdem, dass einige Fächer, insbesondere das Bauingenieurwesen, die Physik und die Elektrotechnik deutliche Auslastungsprobleme hatten. Zwar konnte diese Entwicklung damals an vielen Universitäten in zahlreichen Ländern beobachtet werden. Die schlechte Auslastung deutete aber auch auf die mangelnde Attraktivität der technisch orientierten Universitäten in Niedersachsen hin. Schließlich gab es auch zu jener Zeit gut ausgelastete Hochschulen z.B. in Aachen oder München.

Zusammengefasst war die Situation durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- Hochschulstrukturpolitik fand – und findet noch heute – in Niedersachsen zu häufig unter dem Aspekt der regionalen Wirtschaftsförderung statt.

- Es ist keine gemeinsame und übergeordnete Entwicklungsplanung des Landes erkennbar, die einen Fächerabgleich erleichtern könnte.
- Lokal eng benachbarte Universitäten stehen im direkten Wettbewerb untereinander.
- Spitzenpositionen wie z.B. im Drittmittelranking der DFG werden bundesweit nur in einzelnen Fächern erreicht.
- Es gibt (zum Teil dauerhaft) unterausgelastete Fächer.

Angesichts dieser Probleme gab es bereits seit 2004 Überlegungen, die Situation zu verbessern. Nachdem deutlich geworden war, dass weder die Schließung von Hochschulen noch Fusionen im Universitätsbereich politisch durchsetzbar waren und man die Möglichkeiten, die Wettbewerbsposition durch engere Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungsinstitutionen zu verbessern, nahezu ausgeschöpft hatte, kam im zuständigen Ministerium in Ermangelung eines Entwicklungsplans die Idee auf, durch sogenannte Clusterbildung einen Fächerabgleich zwischen Hochschulen durchzuführen. Betroffen waren neben Göttingen vor allem die technisch orientierten Universitäten in Hannover, Braunschweig und Clausthal. Unter der Leitung des Staatssekretärs traf man sich 2004/2005 zu mehreren sogenannten „Beichtstuhlgesprächen“, in denen versucht wurde, niedersachsenweit 500 Professuren zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einzelner Fächer durch Abgleich (Abgabe/Annahme) zwischen den Standorten umzuschichten. Zwar waren die Kriterien „Qualität und Leistungsfähigkeit in der Forschung (Ziel Exzellenz)“, „Auslastung“, „Lehrangebot (kritische Massen)“, „Bereiche zusammenfassen, die sich fachlich nahe sind“ durchaus sinnvoll gewählt. Der Versuch jedoch, im Kreise von Staatssekretär und Präsidenten über die Sinnhaftigkeit daraus resultierender Maßnahmen wie etwa der Verlagerung einzelner Professuren zu entscheiden, war von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Letztlich entstand jedoch im Rahmen dieser Gespräche die Idee, die Universitäten in Hannover, Braunschweig und Clausthal in einer neuartigen Hochschulstruktur zusammenzuführen. Alle drei standen bis dahin im direkten Wettbewerb zueinander um Studierende, Mitarbeiter, insbesondere Professorinnen und Professoren, um Forschungsfelder und schließlich auch um die regulären Finanzmittel des Landes. Da sie sich auch räumlich in nur geringer Entfernung von einander befinden (alle Entfernungen unter 100 km), lag der Gedanke nahe, anstelle von Konkurrenz stärker auf Kooperation zu setzen.

Ein Blick in die Welt zeigte außerdem, dass solche Gedanken auch an anderer Stelle populär waren. Beispiele fand man und findet man noch heute im eigenen Lande wie z.B. die Universitätsallianz Metropole Ruhr mit den Mitgliedsuniversitäten Duisburg-Essen, Bochum und Dortmund. Auch in anderen Ländern Europas setzt man auf Hochschulkooperationen, z.B. in Österreich mit der TU Austria (Wien, Graz, Leoben), in den Niederlanden mit der Allianz 3TU (Delft, Eindhoven, Twente), in der Schweiz mit der ETH (Zürich, Lausanne) oder auch grenzüberschreitend mit der Universität der Großregion (Kaiserlautern, Saarbrücken, Trier, Lüttich, Lothringen, Luxemburg). Richtet man den Blick über den europäischen Tellerrand hinaus, findet sich mit der University of California mit ihren zehn Standorten (Berkeley, Los Angeles, San Diego, Santa Barbara und weitere) ebenfalls ein Beispiel für eine campusübergreifende Hochschulkooperation. Und Kooperationen gibt es nicht nur unter Universitäten. Ein – auch unter Marketinggesichtspunkten – interessantes Beispiel ist dabei die Star Alliance (Lufthansa, United, Austrian, ...).

Aus diesen Überlegungen erwuchs folgerichtig die Idee einer Niedersächsischen Technischen Hochschule: Keine Fusion, sondern ein Dach, das sich über die natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fächer der drei Universitäten wölbt, die Fächer zumindest in der Planung zusammenführt und die Bildung gemeinsamer Forschungszentren ermöglicht. Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Schwerpunktbildung und Vernetzung – das war das Hauptziel, das der damalige Wissenschaftsminister und die drei Präsidenten stolz in einer „Gemeinsamen Erklärung“ am 16. April 2007 öffentlich verkündeten. Bis zur Realisierung waren jedoch noch eine ganze Reihe von Herausforderungen zu bewältigen.

Es zeigte sich schnell, dass die unterschiedlichen Randbedingungen der Hochschulen zu unterschiedlichen Reaktionen führten. Allein schon der nicht unerhebliche Größenunterschied der drei Partneruniversitäten barg wissenschaftspolitischen Sprengstoff. Ganz offenbar war der interne Widerstand gegen die Allianz größer als erwartet. Insbesondere Gerüchte über die Verlagerung ganzer Fachbereiche vergifteten die Stimmung und erschwerten die weitere Planung. Schließlich wurde aber auch der mangelnde Stellenwert von Hochschulpolitik in der Landesregierung deutlich, so dass der politische Durchsetzungswille nicht wirklich sichtbar wurde und die Implementierung in wesentlichen Teilen den betroffenen Präsidenten überlassen wurde.

Es bildete sich ein sogenannter Lenkungskreis, in dem die Präsidenten ihre Ideen mit Vertretern des Ministeriums diskutierten. Dem Gremium arbeiteten drei Arbeitsgruppen (Lehre, Forschung, Recht) zu. Schließlich wurden die wesentlichen Merkmale der neu zu schaffenden Struktur in einem Eckpunktepapier festgelegt, das am 15. November 2007 verabschiedet wurde. Gleichzeitig sagte die Landesregierung zu, für die zu gründende NTH innerhalb von fünf Jahren 25 Mio. Euro zur Anschubfinanzierung bereit zu stellen.

In der sich anschließenden Gesetzgebungsphase kam es dann zu wesentlichen Veränderungen und Ergänzungen des ursprünglichen Konzeptes. Dies war insbesondere der Tatsache geschuldet, dass die neue Struktur zwar Universitätsstatus haben sollte, aber gleichzeitig eine ganze Reihe von Sonderregelungen erforderlich waren, denn es ging ja nicht um eine Fusion. Die Autonomie der drei Mitgliedsuniversitäten sollte unangetastet bleiben. Nach einigen Irrungen und Wirrungen wurde der Gesetzentwurf im September 2008 in den Landtag eingebracht und am 15. Dezember 2012 verabschiedet. Am 1. Januar 2009 erblickte die Niedersächsische Technische Hochschule das Licht der Welt.

2. Was ist die NTH?

A) Struktur und Organisation

Mit der Gründung der NTH wurde eine aus drei selbstständigen Universitäten bestehende, neue Universität geschaffen, die allein schon durch ihre Größe beeindruckt. Mit 22 000 Studierenden, 280 Professuren und 1200 Stellen im Mittelbau in den technischen und naturwissenschaftlichen Fächern spielt sie – zumindest was die Zahlen betrifft – in derselben Liga wie die RWTH Aachen oder die ETH Zürich. Damit erscheint sie auch international konkurrenzfähig aufgestellt.

Die wesentlichen Ziele der NTH können in drei Punkten zusammengefasst werden:

- In der Forschung:
 - Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Schwerpunktbildung und Vernetzung
 - Herstellung der Antragsberechtigung für Großprojekte (z.B. Exzellenzinitiative)
- In der Lehre:
 - Erhöhung der Querdurchlässigkeit für Studierende und damit Steigerung der Attraktivität der Hochschulstandorte
- In der Organisation:
 - Stärkung der Hochschulautonomie durch Übertragung von Kompetenzen vom Fachministerium auf die NTH, z.B. Freigabe- und Berufungsrecht für die NTH-Fächer, Übertragung der Bauherreneigenschaft

Diese Ziele sind auch heute noch uneingeschränkt gültig und alle Beteiligten bekennen sich nach wie vor zu ihnen. Die zu ihrer Umsetzung gewählte Konstruktion hat jedoch Schwächen. Sie werden schon bei der Definition der Mitglieder der NTH deutlich. Mitglieder

sind die Universitäten als solche, darüber hinaus das wissenschaftliche und künstlerische Personal und die Studierenden in NTH-Studiengängen. Das Personal im technischen und Verwaltungsdienst gehört nicht zu den NTH-Mitgliedern. Eigene Studierende kann es nur in Promotionsstudiengängen geben, denn nur solche sollen im Namen der NTH angeboten werden. Eine Immatrikulation an der NTH ist jedoch nicht möglich – nicht zuletzt deshalb, weil die NTH außer einer kleinen Geschäftsstelle keinen eigenen Verwaltungsapparat hat. Das Gesetz stellt weiterhin fest, dass die Mitgliedsuniversitäten „eigenständig“ seien, sagt aber nicht, was das bedeutet, und in mehreren Paragraphen sind Einschränkungen der Eigenständigkeit erkennbar. Rechte und Pflichten der Mitglieder der NTH werden im Übrigen nicht spezifiziert.

Eine unglückliche Konstruktion ist auch der rotierende Sitz der NTH, der alle zwei Jahre dem Alphabet nach zwischen Braunschweig, Clausthal und Hannover wechselt. Mit ihm wechselt auch die Geschäftsstelle und häufig auch das Personal. Dabei ist die Geschäftsstelle zudem noch auf die Standorte verteilt. Die „Zentrale“ mit Geschäftsführer, Pressereferent und Sachbearbeitung ist an dem Standort angesiedelt, wo auch der Vorsitzende sitzt. Die Zuständigkeiten für die Bereiche Studium und Lehre sowie Forschung mit ihren jeweiligen Referenten (einer pro Zuständigkeitsbereich) verteilen sich auf die beiden anderen Mitgliedsuniversitäten. Kein Wunder, dass die NTH auf die administrative Unterstützung durch die Verwaltungen der NTH-Universitäten angewiesen ist.

Die Aufgaben der NTH erläutert das Gesetz wie folgt: „Die NTH ist eine Universität mit drei Standorten; die Regelungen des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG) finden auf die NTH Anwendung, soweit sich aus diesem Gesetz nichts anderes ergibt. Sie pflegt und entwickelt die Wissenschaften in den Bereichen Ingenieurwissenschaften, Architektur, Informatik, Naturwissenschaften und der Mathematik (einbezogene Fächergruppen und Fächer) durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung. Die NTH organisiert sich zu diesem Zweck arbeitsteilig und errichtet wissenschaftliche Zentren. Durch Vereinbarung der drei Mitgliedsuniversitäten können mit Zustimmung des Fachministeriums weitere Fächer in den Aufgabenbereich der NTH einbezogen werden.“

Die Beschränkung auf die technisch-naturwissenschaftlichen Fächer ist natürlich für die (fast) ausschließlich technisch-naturwissenschaftliche Universität Clausthal kein Problem. Für die Leibniz Universität Hannover sieht das ganz anders aus, denn sie ist (fast) eine Volluniversität – sieht man von der Medizin ab, die in Hannover durch eine eigenständige Universität bedient wird. Die Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, die Rechts- und die Wirtschaftswissenschaften gehören nicht zur NTH. Meine eigene Hochschule ist damit geteilt. Der Erweiterungspassus des Gesetzes, der dies ändern könnte, erscheint allerdings nur dann sinnvoll, wenn er die vollständige Aufnahme der Universitäten in die NTH zum Ziel hat. Dazu ist aber die Gesamtkonstruktion des Gesetzes nicht geeignet, denn sie geht von einer völligen Gleichberechtigung der drei höchst unterschiedlich großen Mitgliedsuniversitäten aus.

Die Unzulänglichkeiten des mit heißer Nadel gestrickten Gesetzes zeigen sich auch in den Gremien, die die NTH zu ihrer Selbstverwaltung eingerichtet hat. Das Präsidium besteht aus den drei Präsidenten der Mitgliedsuniversitäten sowie zwei externen Sachkundigen, die im Einvernehmen mit den Präsidenten vom Ministerium bestellt werden. Dabei führt die Doppelrolle der Präsidenten, die gleichzeitig Präsidenten ihrer Mitgliedsuniversität sein müssen, aber auch Mitglieder im NTH-Präsidium sind, häufig zu Prioritäts- und Loyalitätskonflikten. Den Vorsitz im Präsidium hat stets der Präsident derjenigen Universität, an der die NTH ihren temporären Sitz nimmt. Hier gilt der oben angesprochene Rotationszyklus von zwei Jahren – kein angemessener Zeitraum, um langfristige Ziele zu verfolgen und Kontinuitäten aufzubauen.

Die Arbeitsschwerpunkte des Präsidiums sind die Entwicklungsplanungen der NTH-Fächer, die Herstellung des Einvernehmens in Berufungsangelegenheiten, die Planung gemeinsamer Projekte, die Entscheidung über die Vergabe von Haushaltsmitteln und die Förderung der Antragsstellung bei forschungsfördernden Stellen.

Der Senat besteht aus von den Senaten der Mitgliedsuniversitäten in jeweils gleicher Zahl entsandten Vertretern der Statusgruppen. Hier wird noch einmal die – problematische – Gleichberechtigung deutlich: Jede Universität – unabhängig von ihrer Größe – entsendet gleich viel Senatoren. Die Arbeitsschwerpunkte des Senats sind die Erarbeitung und Beschluss einer NTH-Grundordnung, die Einrichtung einer ständigen Kommission für Lehre und Studium (NTH-Studienkommission), die Wahl eines Studiendekans und die Entscheidung über die Entwicklungsplanungen der NTH-Fächer in Abstimmung mit dem NTH-Präsidium. Der Senat ist eher überdimensioniert und vor dem Hintergrund, dass ihm kaum Aufgaben zugeordnet sind, ist er ein wenig attraktives Gremium.

Darüber hinaus gibt es eine NTH-Studienkommission, die unter Vorsitz des Präsidenten der Universität steht, der die Zuständigkeit für Studium und Lehre per Rotation zugeordnet ist. Sie schlägt dem Senat die Wahl eines Studiendekans vor und arbeitet dem NTH-Präsidium und dem NTH-Senat in allen Fragen von Studium und Lehre zu. Die AG Forschung ist ein eher informelles Gremium, das an der strategischen Entwicklung und Profilbildung im Bereich Forschung arbeitet, die Exzellenzinitiative koordiniert hat und sowohl für die interdisziplinäre Forschungsförderung als auch für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zuständig ist. Sie steht unter der Leitung des Vizepräsidenten für Forschung von der Universität, der die Zuständigkeit für die NTH-Forschungsfragen zugeordnet ist. Daneben gab es die AG Zukunftskonzept, die den Arbeitsauftrag hat, alternative Zukunftsmodelle für die NTH zu entwickeln.

In den ersten Jahren galt es zunächst, die gesetzlich definierten Strukturen aufzubauen, die notwendige Infrastruktur zu schaffen und die Vernetzung der Mitglieder auf den Weg zu bringen. Hierzu waren die vorhandenen zusätzlichen Mittel eine große Hilfe.

B) Kooperation in der Forschung

Der wesentliche Arbeitsschwerpunkt der ersten Phase war die gemeinsame Entwicklungsplanung innerhalb der elf NTH-Fächer und -Fächergruppen. Dabei zeigten sich große Unterschiede in der Bereitschaft der Fachvertreter, das bisherige Konkurrenzverhalten aufzugeben und gemeinsam eine abgestimmte, möglichst komplementäre Zukunftsplanung zu erarbeiten. In zwei Fächern konnte erst nach mehr als zwei Jahren ein vom Ministerium akzeptierter Entwicklungsplan vorgelegt werden.

Große Anstrengungen erforderte auch die Beteiligung an der sogenannten Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder. Hier gab es in der zweiten Ausschreibungsrunde 2011/2012 große Hoffnungen, mit der NTH erfolgreicher zu sein, als es die Mitgliedsuniversitäten bei der ersten Ausschreibung jeweils alleine waren. Daher hatte man in Abstimmung mit dem Fachministerium vereinbart, dass die drei Hochschulen nur im Verbund der NTH Anträge stellen sollten. Einzelanträge aus Hannover, Braunschweig und Clausthal waren somit ausgeschlossen. Zum 1. September 2010 reichte die NTH vier Antragsskizzen bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) ein. Gleichzeitig wurde die Entscheidung getroffen, keinen Antrag als Eliteuniversität mit einem NTH-weiten Zukunftskonzept in der 3. Säule der Exzellenzinitiative zu stellen, da man sich hierzu noch nicht ausreichend gut aufgestellt sah. Zweifellos war dies eine Enttäuschung, hatte man doch die Chance verspielt, zur Stärkung der gemeinschaftlichen Kooperationsidee und zur Festigung der eigenen Strukturen mit der Erarbeitung eines Antrags (und eines Zukunftskonzepts) einen Integrationsprozess in Gang zu setzen, an dessen Ende auch nicht unbeträchtliche Fördermittel winkten. Die Enttäuschung über die Exzellenz-Initiative wurde noch dadurch verstärkt, dass zwar eine Antragsskizze für eine Graduiertenschule die Vorrunde überstand und zur endgültigen Antragstellung aufgefordert wurde, am Ende aber auch dieses Projekt nicht erfolgreich war.

Aber die Exzellenz-Initiative hat der NTH auch gut getan: Zumindest in den vier ursprünglichen Antragsprojekten ist ein Prozess der gegenseitigen Annäherung der Fachvertreter angestoßen worden, der über die Antragstellung hinaus Ausgangspunkt für weitere Kooperationsprojekte werden sollte. Außerdem hat die NTH zur Stärkung ihres Antrags für eine Graduiertenschule innerhalb eines halben Jahres etwas geschafft, was in

der deutschen Universitätslandschaft nach wie vor die Ausnahme ist: Wir konnten uns nicht nur fakultäts-, sondern auch universitätsübergreifend auf eine Rahmenpromotionsordnung einigen.

Parallel zur Vorbereitung der Exzellenzinitiative wurden durch die Auslobung von Anschubfinanzierungsmitteln gemeinsame interne Forschungsprojekte initiiert. Auf diese Weise wurden vier sogenannte Top-Down-Projekte in den vom NTH-Präsidium identifizierten Fächern Physik, Informatik und Bauingenieurwesen initiiert. Zusätzlich wurden 16 von den Wissenschaftlern entworfene Verbundforschungsprojekte als Bottom-Up-Projekte mit dem Ziel begonnen, im Anschluss an die Startfinanzierung durch die NTH größere koordinierte Projekte mit externer Förderung einzuwerben. Insgesamt rund 15,5 Mio. Euro konnte die NTH über die Top-down- und Bottom-up-Projekte den Wissenschaftlern unmittelbar zur Verfügung stellen. Dieses Anreizsystem hat viel dazu beigetragen, die Akzeptanz und die Begeisterung für die NTH zu wecken. Über die Projektförderung entscheidet das NTH-Präsidium unter Berücksichtigung der Empfehlungen der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen. Die Wissenschaftliche Kommission ist eine unabhängige Einrichtung des Landes Niedersachsen zur wissenschaftlichen Evaluation und Qualitätssicherung, das sich – ähnlich der DFG – eines wissenschaftsgestützten Begutachtungsverfahrens bedient.

3. Hat sich das Konzept bewährt?

Angesichts der oben gemachten Ausführungen zu Struktur und Organisation sowie zur Kooperation in der Forschung ergibt sich ein geteiltes Bild: Die Struktur hat zweifelsohne Defizite, die Organisation ist kompliziert und im Arbeitsalltag untauglich – fragen Sie mal die Mitarbeiter der Geschäftsstelle. Im Bereich der Forschung konnten wir schon einige Erfolge verbuchen, denn vor allem über Top-down- und Bottom-up-Projekte konnten universitätsübergreifende Kooperationsprojekte ins Leben gerufen werden, die es ohne NTH so und erst Recht nicht in so großer Zahl gegeben hätte. Wenngleich uns der Erfolg in der Exzellenz-Initiative versagt blieb und bislang auch noch kein NTH-SFB entstanden ist, sind vielversprechende Drittmittelanträge in der Pipeline. Und Ende letzten Jahres konnte die NTH mit dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojekt „Entsorgungsoptionen für radioaktive Reststoffe“ (Stichwort „Endlagerforschung“) das erste Drittmittelprojekt verbuchen – mit einem Größenvolumen von immerhin mehr als 10 Mio.

Ein Bereich blieb bislang mehr oder weniger ausgespart: Studium und Lehre. Hier offenbart das NTH-Konzept seine bislang größten Schwierigkeiten. Das Gesetz definiert folgende Aufgaben:

„Die NTH bietet im eigenen Namen in den einbezogenen Fächergruppen und Fächern Promotionsstudiengänge an und hat insoweit das Recht zur Promotion. Die Studierenden schreiben sich als Mitglieder der NTH bei einer der Mitgliedsuniversitäten ein. Die Mitgliedsuniversitäten harmonisieren ihre Studienangebote in Bezug auf Hochschulzugang, Hochschulzulassung, die modulare Struktur, Anerkennung der Studien- und Prüfungsleistungen und Studienabschlüsse. Die NTH wirkt darauf hin, dass die Mitgliedsuniversitäten auch gemeinsame Masterstudiengänge anbieten.“

Das alles sind ohne Zweifel höchst sinnvolle Aufgaben und ihre Bearbeitung ist aller Mühe wert. Es hat sich jedoch gezeigt, dass ihre Umsetzung manche unvorhergesehene Schwierigkeit mit sich bringt und so manche juristische oder bürokratische Hürde höher ist, als man vorher erwartet hatte. Allein die wechselseitige Teilnahme an Lehrveranstaltungen und Prüfungen bedeutet nicht nur, dass Prüfungsordnung und Curricula universitätsübergreifend aufeinander abgestimmt werden müssen. Diese Kraftanstrengung wäre vielleicht noch zu schaffen. Aber weil man sich nicht an der NTH immatrikulieren kann, stellt sich beispielsweise die Frage, ob „fremde“ Studierende der jeweils anderen NTH-Mitgliedsuniversitäten an der eigenen Universitäten zur Prüfung angenommen werden können. Von der Vereinheitlichung der Zulassungsvoraussetzungen zum Studium ganz zu schweigen.

Die in nächster Zeit bevorstehenden Aufgaben liegen daher vor allem im Bereich der Lehre. Hier sind folgende Themen von besonderem Interesse:

- Angebot eigener Promotionsstudiengänge,
- Angebot gemeinsamer Masterstudiengänge,
- Harmonisieren der Studienangebote in Bezug auf Hochschulzugang, Hochschulzulassung, modulare Strukturen, Anerkennung der Studien- und Prüfungsleistungen,

Betrachtet man die augenblickliche Stimmung in den Mitgliedsuniversitäten, so gewinnt man den Eindruck, dass die NTH gelebt wird, aber nicht geliebt. Dabei sind die Empfindungen an den einzelnen Standorten durchaus unterschiedlich. Die größte Skepsis herrscht nach wie vor in Hannover als der größten Einzeluniversität, die unter der jetzigen Struktur eine geteilte Universität ist. Die größte Unterstützung für das bisherige Konzept gibt es in Clausthal, denn hier gibt es mitunter die Besorgnis, eine Ausweitung und Neukonzeptionierung der NTH gefährdet die Eigenständigkeit der kleinsten der drei Mitgliedsuniversitäten. Zwar ist allgemein akzeptiert, dass in den vier Jahren viel erreicht wurde, es gibt aber auch eine ganze Reihe von Kritikpunkten. Es geht nur mühsam voran, es fehlt die notwendige Akzeptanz und Begeisterung beim Personal, es mangelt an schlanken administrativen Abläufen und es fehlt noch an nationaler und internationaler Sichtbarkeit.

4. Wie soll es weiter gehen?

Es herrscht Einigkeit, dass sich die NTH langfristig nur mit einer optimierten „Governance-Struktur“ im nationalen und internationalen Wettbewerb profilieren kann. Hierfür liegt ein Zukunftskonzept vor, das auf folgenden Grundsätze basiert:

1. Die Selbstständigkeit der Mitgliedsuniversitäten soll unbedingt gewahrt bleiben.
2. Alle Fächer der Mitgliedsuniversitäten müssen unter dem Dach der NTH zusammengeführt werden.
3. Ein neues Konzept muss so offen gestaltet werden, dass auch andere Universitäten oder Forschungseinrichtungen Mitglied werden können.
4. Ein entscheidungsfähiger NTH-Rat soll als oberstes Lenkungsgremium das derzeitige Präsidium ablösen.

Kernstück des Zukunftskonzepts ist der NTH-Rat. Dieser muss eine angemessene Fachkompetenz aufweisen, strategische und kontrollierende Aufgaben wahrnehmen sowie richtungsweisende und strukturbildende Entscheidungen treffen können, die die NTH als Ganzes im Blick haben und ggf. auch einmal gegen die lokalen Interessen an den Mitgliedshochschulen notwendige Maßnahmen durchsetzen. Die Wahrnehmung der operativen Aufgaben aber obliegt weiterhin den eigenständig bleibenden Mitgliedsuniversitäten. Alle wesentlichen Kompetenzen des Ministeriums sollen auf den NTH-Rat übertragen werden, das Ministerium behält lediglich die Rechtsaufsicht.

Die zu Beginn der Kooperationsüberlegungen 2007 definierten Ziele sind und bleiben noch immer richtig. Die Botschaft lautet nach wie vor: Kooperation statt Konkurrenz. Mit und durch die NTH ist gelungen, zahlreiche neue Partnerschaften zu etablieren, vor allem im Bereich Forschung. Zahlreiche gemeinsame Forschungsvorhaben konnten (dank zusätzlicher Finanzmittel) begonnen werden. Wir sind den Zielen näher gekommen, erreicht haben wir sie noch nicht. Wollen wir mehr als inkrementellen Fortschritt, muss das derzeitige Konzept überarbeitet werden. Große Anstrengungen liegen vor uns.

Abschließend bleibt festzustellen, dass Wissenschaft und Kooperation in der Wissenschaft ein Prozess ist. Und so muss auch die NTH als ein Prozess verstanden werden, der nicht nach vier Jahren abgeschlossen sein kann. Bei der Erarbeitung eines zukunftsweisenden

und tragfähigen Konzepts müssen wir Neuland betreten: Eine Fusion soll es nicht sein, aber doch mehr als ein lockerer Verbund. Dabei sind die Mitgliedsuniversitäten gefordert. Aber nicht nur sie. Auch die Politik muss ein Signal geben, wohin sie mit der NTH will. Niedersachsen hat seit einem Monat eine neue Landesregierung. Diese muss Stellung beziehen – vor allem auch zu der Frage, wie es mit der Finanzierung weitergehen soll. Denn in diesem Jahr endet die Anschubfinanzierung für die NTH.

Die NTH ist und bleibt eine Gemeinschaftsaufgabe – aber eine, die sich lohnt. Denn eines ist klar: Es gibt kein Zurück mehr. Die Zukunft liegt nicht in der wissenschaftspolitischen Kleinstaaterei, sondern in der Zusammenarbeit. Kooperation statt Konkurrenz eben.