

www.pwc.com

# ***Modifizierte Governance im Anschluss an die Exzellenzinitiative?***

Zusammenhänge zwischen Governance, Führung und  
Performance der öffentlichen Universitäten

16 Juli 2015

WP StB Dr. Christian Marettek

---

## Section 1

# ***Mehrjährige Forschungsprojekte zur Hochschulsteuerung***

*Projekt-Homepage:*

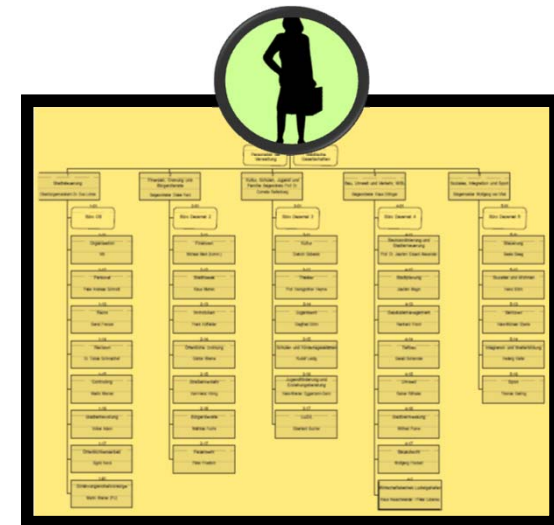
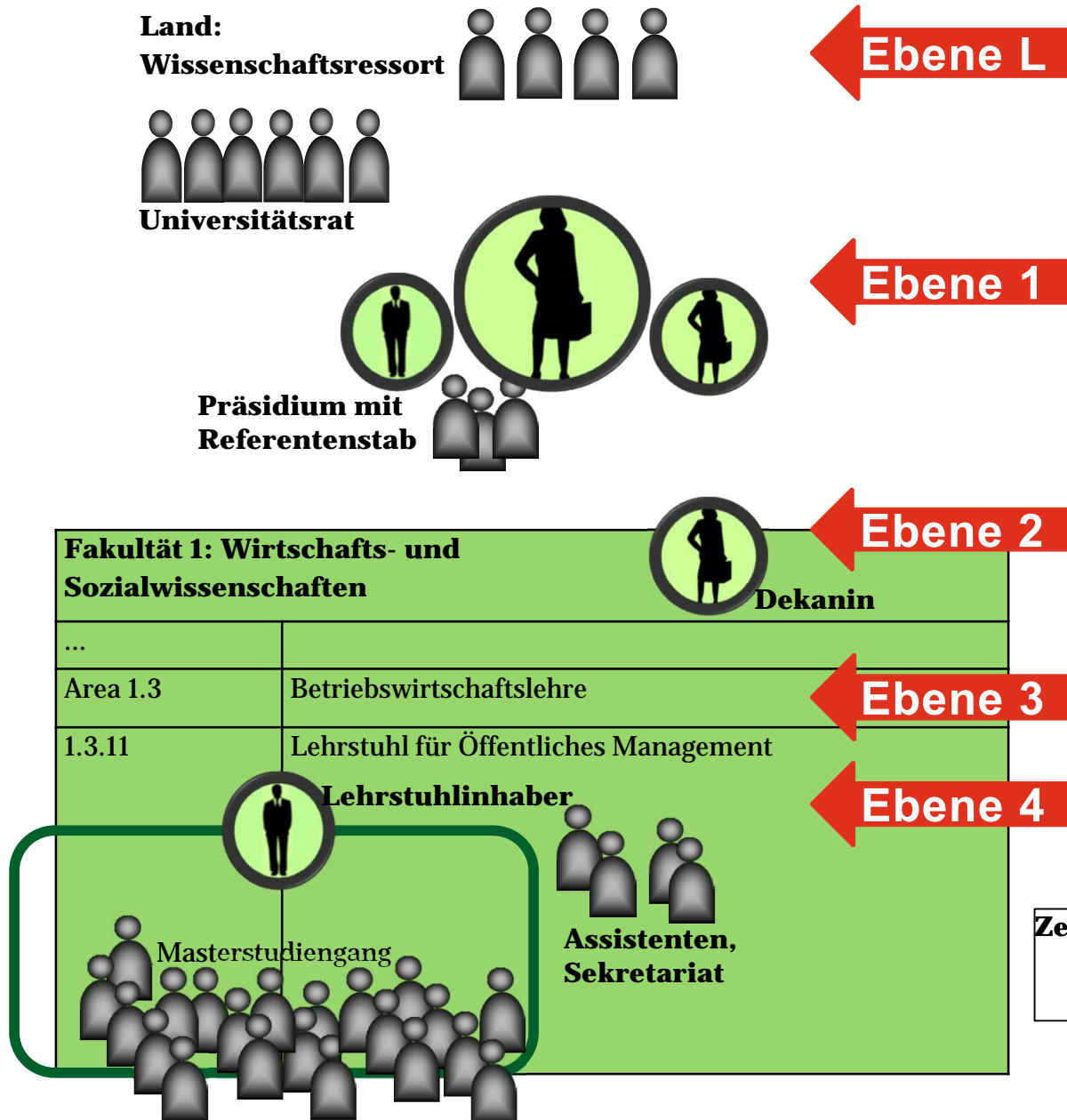
*<https://plus.google.com/u/0/b/104118601222531304127/104118601222531304127/posts>*

## ***Hochschulsteuerung als Gegenstand empirischer Managementforschung***

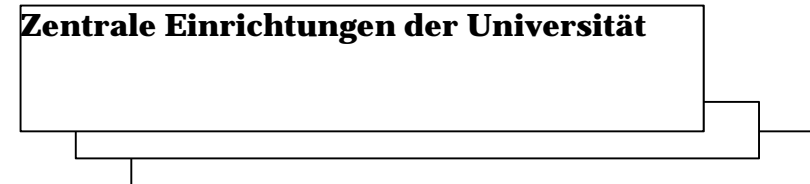
- **Wie können öffentliche Universitäten durch adäquate Korrekturen in der Governance der Exzellenzförderung *bestmöglich* gefördert werden?**
- **In mehreren Einzelprojekten wurden die für Universitäten **charakteristischen Führungsebenen** systematisch analysiert, u.a.**
  - Vergleich der 16 Bundesländer zur Landeshochschulplanung; Abstimmung der Landesstudien mit den zuständigen Ministerien, Interviews mit Landesparlamentariern, vgl. Marettke/Holl, Hochschulsteuerung aus Sicht der Länder, 2012
  - zwei Interviewrunden in Universitätsleitungen, dazwischen Expertenkolloquium (zusammen mit Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin, LMU München, und Körber-Stiftung), vgl. Marettke, Steuerungsprobleme großer Universitäten in Zeiten der Exzellenzinitiative, 2015 (in Vorb.)
- **Die Interviewergebnisse zeigen eine hohe Veränderungsdynamik und bestätigen verschiedene Ergebnisse der Managementliteratur:**
  - Universitäten sind Expertenorganisationen, die durch einen Führungsansatz positiv beeinflusst werden können, der sich nach dialogisch-partizipativen Grundsätzen richtet

Vgl. Marettke, Wirksames Management öffentlicher Einrichtungen, 2013, S. 125; Berthold et al., „Als ob es einen Sinn machen würde....“, CHE-Arbeitspapier Nr. 140, 2011, S. 22.

Section 1 – Mehrjährige Forschungsprojekte zur Hochschulsteuerung



Universitätsverwaltung mit Kanzlerin



## ***Exzellenzinitiative – als Anstoß zur Strategiebildung erlebt***

Auszüge aus den Interviewreihen in den Rektoraten/Präsidien:

- die im Rahmen der Exzellenzinitiative erwachsene „**Konkurrenzsituation** ist stark prägend für die alltägliche Arbeit der Hochschulleitungen“ wird allgemein positiv gesehen
- zentrale Strategie: „**Stärken stärken**, um positive Reputationseffekte zu erreichen“, Bildung von überdurchschnittlich motivierten Teams zur Ausformulierung der wissenschaftlichen Strategien
- im Gegenzug verlangte dies auch, „**Bereiche zu identifizieren, die reformiert**“ werden müssen
- „**Intern hatte die Abfolge von zwei Exzellenzwettbewerben innerhalb von 10 Jahren die Institutionen jedoch in eine Zerreißprobe** gebracht“, die nicht in diesem Turnus fortgeführt werden sollte
- **strukturell zu niedrige Grundfinanzierung** der Universitäten als limitierende Rahmenbedingung

## ***Anmerkungen aus Sicht der Hochschulforschung***

- neue Vorsitzende des Wissenschaftsrats Prof. Prenzel hat im Juli 2014 (Antrittsrede) **regionale strategische Verbände als hochschulpolitische Perspektive** verstärkt propagiert: (auf freiwilliger Basis)
  - Prenzel berichtet, dass der Wissenschaftsrat bei allen Länderbegutachtungen beobachtet hat, dass das "Bemühen um Profilbildung, Autonomie und Wettbewerb jeweils einzelner Institutionen [...] zu einer **spürbaren Entfremdung und Sprachlosigkeit** gerade zwischen benachbarten Hochschulen geführt“ hat Vgl. Wissenschaftsrat (2014 Regionaler Verbund) S. 3.
- Ursache: m.E. das für NPM typische, **übersteigerte Konkurrenzparadigma**
  - Dabei wird übersehen, dass sich die öffentliche Hand im Grunde keine nicht-erfolgreichen Hochschulen leisten kann (und nicht-erfolgreiche Hochschulen auch nicht abwickeln könnte)
  - Außerdem ist das „volkswirtschaftlich Beste“ für die jeweilige Region anzustreben!
- May/Kumoll: „Unwuchten im System, die die Position der Universitäten gegenüber **den außeruniversitären Forschungseinrichtungen bereits heute erkennbar schwächt**“.  
Vgl. May/Kumoll, Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, IHF-Sonderheft 2013, S. 14-22

---

## Section 2

# ***Ebene L: Qualität der regionalen Forschungsstrategien entscheidend***

*„ ...wohl die größte Herausforderung für den Wissenschaftsstandort Deutschland“*

## ***Wissenschaftsregionen als öffentliche Körperschaften***

- **Basierend auf den empirischen Teilprojekten, der umfassenden Literaturanalyse usw. hat das fünfköpfige PwC-Team einen Gestaltungsvorschlag erarbeitet:**
  - verhandlungsorientierte Gesamtlösung mit etwa 12-15 Wissenschaftsregionen
  - Fortschreibung der Wissenschaftsstrategien aller hochschulischen und außerhochschulischen Einrichtungen einer Region
- **ambitioniertes Denkmodell für die historische Situation nach Exzellenzinitiative:**
  - Stärkung des **regionalen Wissenschaftsmanagements** des jeweiligen Landes (bzw. mehrerer Länder, wenn die Wissenschaftsregion länderübergreifend definiert wird) unter kontinuierlicher Beteiligung eines BMBF-Vertreters
  - erfahrene wissenschaftspolitische Führungskräfte (z.B. Ex-Rektoren aus anderer Region) als **hauptamtliche Koordinatoren**
  - maximal mit einer Sekretärin und einem Referenten, damit keine zusätzliche Verwaltung aufgebaut wird



# Wichtigste gesellschaftliche Herausforderungen

Land:

Wissenschaftsressort



*zukunftsfähige  
Forschungsstrategien  
für die Regionen*



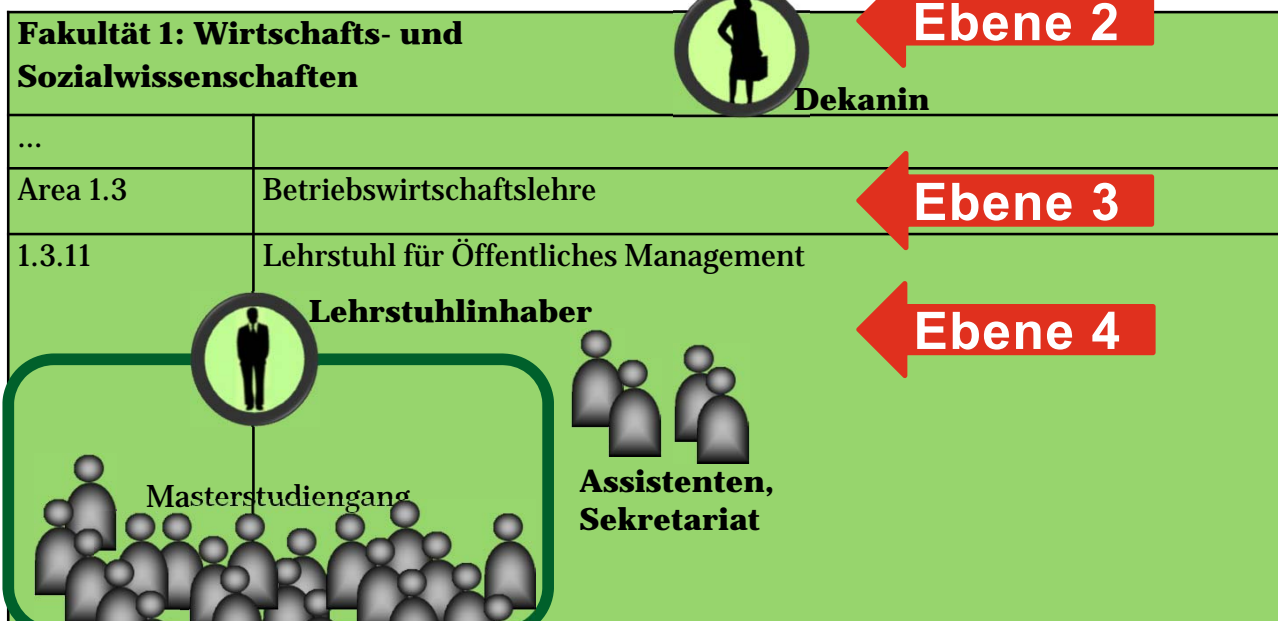
Präsidium mit  
Referentenstab



*Überzeugungsarbeit*

*Regelkreise*

*zur Umsetzung einer  
höheren **Lehrqualität**,  
Stärkung der  
Innovationskraft der  
Kollegien*



*Engagement in Lehre,  
Forschung und  
**Nachwuchsförderung***

## ***einvernehmliche Aufteilung des Bundesgebiets in etwa 12-15 vielversprechende Wissenschaftsregionen***

- **Was hindert eigentlich Bund und Länder daran, den gesamten verfügbaren Sachverstand zu investieren (Ziel: maximale regionalwirtschaftliche Wirkung)?**
  - maßvolle länderübergreifende Konzeption
  - nach Möglichkeit eine in etwa gleichrangige Ausgangssituation („39 Mrd. : 13“)
  - Vorschlag einer herausragend besetzten Kommission.
- **jede Wissenschaftsregion sollte ein hoch potenter Zukunftsraum aus folgenden Mindest-Bausteinen sein:**
  - eine Metropolregion als regionalwirtschaftlicher und technologiepolitisch wirksamer „Anker“
  - mindestens eine Technische Universität
  - mindestens ein Großforschungszentrum der Helmholtz-Gemeinschaft
  - mindestens eine medizinische Fakultät bzw. ein Universitätsklinikum.

## ***Mögliche praktische Umsetzung***

- **Auf Institutsebene werden die wissenschaftliche Ziele des nächsten Fünfjahreszeitraums für Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung **autonom** festgelegt und in ein (bundesweit einheitliches) strategisches Berichtswesen eingetragen.**
  - bundesweit einheitliche Datenbasis mit Schnittstellen zu den Datenbanken von Destatis, GEPRIS und den Forschungsinformationssystemen beinhaltet
- **Strukturkommission als ständiges Beratungsorgan unter Vorsitz des betreffenden Landes (bei länderübergreifenden Regionen wechselt der Vorsitz)**
  - regelmäßige Hinzuziehung von Peers/Fachexperten (von außerhalb) im Interesse eines kontinuierlichen, als fair erlebten wissenschaftlichen Diskurses
  - Basis: aggregierte Daten/Selbstberichte aller Institutionen der Region
  - dadurch wird Diskurs über Zielerreichung in Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung möglich
  - nachvollziehbar für interessierte Bürger
  - Wissenschaftsrat kann sich auf die Entscheidung bei Zweifelsfragen konzentrieren

## ***Gestaltungsvorschlag für das deutsche Universitätssystem als Ganzes***

- **strategiebezogene Integration aller öffentlichen Wissenschaftseinrichtungen bei operativer Autonomie:**
  - Überwindung der infolge Versäulung entstandenen Dysfunktionalitäten und Ineffizienzen
- **nach Überzeugung des PwC-Teams können am ehesten pos. Wirkungen (Exzellenz in Lehre und Forschung) durch nachvollziehbare und mehrheitlich als **gerecht empfundene Verhandlungslösungen** in einer Region erzielt werden!**
  - Fazit: der Weg zu mehr Exzellenz führt *aus Sicht der Managementforschung* notwendigerweise über **mehr wissenschaftliche Diskurse**
  - **auf allen Führungsebenen** notwendig (mengenmäßige Indizes lösen die Probleme nicht)
  - Fakultäten/Areas: Stärkung der Innovationskraft des Kollektivs durch bessere Integration der Nachwuchswissenschaftler

---

## ***Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!***

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:



**WP StB Dr. Christian Marettek,**

**Director bei PwC**

0681/ 9814 158

0170/ 794 67 43

[christian.marettek@de.pwc.com](mailto:christian.marettek@de.pwc.com)

Hinweis:

Das PwC-Team, das die Rektoreninterviews in zwei Interviewreihen 2012-2014 in 17 Rektoraten/Präsidien großer Universitäten durchgeführt hatte (z.T. zusammen mit Prof. Dr. Nida-Rümelin), bestand im übrigen aus

**Verena Holl** (089/ 5790 5840) und

**Dr. Florian Kaufmann** (089/ 5790 5605)

(Gesamtverantwortung WP/StB Peter Detemple, Leiter Public Management Consulting)