

www.pwc.com

Steuerungserfahrungen großer Universitäten: Die Sicht der Präsidien/Rektorate

Ergebnisse in der Zusammenfassung

25 Oktober 2013

Agenda

Seite

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | Zielsetzung und Vorgehen des Forschungsprojekts | 1 |
| 2 | Exzellenzinitiative als Anstoß zur wissenschaftlichen Strategiebildung: Welche Managementansätze haben sich bewährt? | 4 |
| 3 | Wie können Fortschritte im Bereich der Lehre durch die Universitätsleitungen angestoßen werden? | 15 |
| 4 | Wie können Fortschritte im Bereich der Forschung durch die Universitätsleitungen angestoßen werden? | 25 |

Abschnitt 1

Zielsetzung und Vorgehen des Forschungsprojekts

Die von den Hochschulleitungen als tatsächlich relevant wahrgenommenen Steuerungsprobleme bilden das Forschungsinteresse

- Hintergrund: mehrjähriges interdisziplinäres Forschungsprojekt, das eine konsequente Lösungsorientierung in Hinblick auf gesellschafts- und politikrelevante Gestaltungsvorschläge verfolgt (Publizierung in wissenschaftlicher Reihe zum öffentlichen Management)
- Forschungsfrage: „**Welche sind aus Sicht der Präsidien/ Rektorate die tatsächlich relevanten Steuerungsprobleme und wie können sie gelöst werden?**“
- Drei thematische Blöcke
 - I. Präsidien/ Rektorate in ihrem Beziehungsgeflecht in Zeiten der Hochschulautonomie (→ Management-Aspekte)
 - II. Förderung der universitären Lehre
 - III. Förderung der universitären Forschung einschl. Nachwuchsförderung
- Kein vorgegebener Fragenkatalog → Gesprächspartner konnten ihre Akzente frei setzen

Vorgehen und Auswertung zielten darauf ab, sowohl die Mehrheitsmeinung widerzuspiegeln als auch innovative Vorschläge hervorzuheben

- Aufzeichnung der je 2-3 stündigen Gesprächen mit Mitgliedern aus 17 Hochschulleitungen (HU Berlin, FU Berlin, LMU München, U Augsburg, U Münster, U Göttingen, U Hamburg, U Tübingen, TU München, U Heidelberg, U Köln, U Bonn, U Mainz, TU Dresden, U Stuttgart, U Freiburg, U Bremen)
- **Interviews fanden zwischen Juni 2012 und Juli 2013 statt (überwiegend im Frühjahr 2013)**
- Anonymisierung
- Zuordnung der Antworten (in den Blöcken I-III) zu den Kategorien
 - Was waren aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen der letzten Jahre?
 - Was sind Lösungsansätze/ Lessons Learned?
 - Welche Gestaltungsvorschläge/ Wünsche an die Politik haben Sie für die Zukunft?
- Vorstellung im Folgenden:
 - Mehrheitlich geäußerte Meinungen der Gesprächspartner
 - Einzel geäußerte innovative Gestaltungsvorschläge (als Einstieg zur Diskussion)

Abschnitt 2

Exzellenzinitiative als Anstoß zur wissenschaftlichen Strategiebildung: Welche Managementansätze haben sich bewährt?

Größte Herausforderung Exzellenzinitiative – als Anstoß zur vertiefenden Strategiebildung erlebt

Die ExIn wurde weitverbreitet als Anstoß zur vertiefenden Strategiebildung erlebt und unter dem Blickwinkel der **Schärfung des eigenen Profils** insofern auch überwiegend positiv bewertet.

- Die dabei erwachsene **„Konkurrenzsituation ist stark prägend für die alltägliche Arbeit der Hochschulleitungen“** (=größte Änderung im Arbeitsalltag der Präsidien/Rektorate des letzten Jahrzehnts)
- 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 mussten (u.a. mit externer Begleitung)

„Intern hatte die Abfolge von zwei Exzellenzwettbewerben innerhalb von 10 Jahren die Institutionen jedoch in eine Zerreißprobe gebracht“, die nach h.M. nicht in diesem Turnus fortgeführt werden sollte.

Was hat sich im Arbeitsalltag der Universitätsleitungen besonders bewährt? (1)

- **In praktisch jedem Gespräch wurde die Bedeutung der Kommunikationsarbeit betont**; als Basis einer erfolgreichen Strategiebildung waren i.d.R. „extrem aufwändige“ Diskussionen notwendig, um insbesondere für das Zukunftskonzept breitgefächert Promotoren zu gewinnen „**Zukunftskonzept verteidigen als Teamarbeit**“ „**um den Laden mitzunehmen**“
- die Gesprächspartner waren sich durchweg bewusst, dass sich die Rolle der Hochschulleitungen im letzten Jahrzehnt immer stärker von Repräsentanten zu Wissenschaftsmanagern entwickelt hat, die entsprechend **leistungsfähige Referentenstäbe** um sich versammeln
- teilweise wurden bereits gute Erfahrungen mit **hauptamtlichen** Vizepräsidenten/ Prorektoren für Studium und Lehre sowie für Forschung gemacht „**um die Führungsverantwortung zu teilen**“
- ebenso wurde in vielen Gesprächen die Notwendigkeit artikuliert, dass auch die **Fakultätsverwaltungen professionalisiert** werden müssten und dass hauptamtliche Dekane als attraktiver Karriereweg eingeführt werden sollten (ähnlich USA)

Was hat sich im Arbeitsalltag der Universitätsleitungen besonders bewährt? (2)

- **Vertrauensorientierte Kommunikationsarbeit** wurde übereinstimmend als entscheidender Erfolgsfaktor genannt
- mehrheitlich wurde die Auffassung geäußert, dass es im Grunde nicht auf die formale Handlungsmacht, sondern auf die **Qualität der Überzeugungsarbeit** ankommt
 - „selbst wenn ich sie im Einzelfall habe, sollte ich sie nicht ausspielen“
 - würde ansonsten negative Effekte im Hinblick auf intrinsische Motivation verursachen
- teilweise wurde ExIn (vor allem im Erfolgsfall) sogar im Sinne eines wachsenden „Gemeinschaftssinns“ beschrieben
 - Anstoß zur Verfolgung gemeinsamer Interessen
 - wenn es gelungen ist, die (Gruppen-) Egoismen zu überwinden
- **Berufungen** werden als das zentrale Steuerungsinstrument bezeichnet

Vorläufige Bewertung aus Sicht der psychologisch fundierten Managementforschung

- Empirische Forschungsergebnisse zeigen, dass es vor allem bei Expertenorganisationen grundsätzlich auf die **Qualität der Überzeugungsarbeit** ankommt vgl. z.B. Mintzberg 1979, S. 2ff.; Pellert 1999, S. 13; Berthold 2011, S. 23
 - weil nach Möglichkeit jeder einzelne Wissenschaftler „mitgenommen“ werden sollte und
 - die Hochschule auf deren Fachwissen und Motivation angewiesen ist (um die Leistungsfähigkeit der wissenschaftlichen Gemeinschaft insgesamt zu sichern bzw. zu stärken)
- **dialogischer, vertrauensbasierter Managementansatz** ist in öffentlichen Hochschulen u.E. **alternativlos**
 - ein ähnlicher Managementansatz ist (aus anderen Gründen) auch in öffentlichen (Universitäts-) Verwaltungen empfehlenswert:
 - erfolgversprechende Führungsarbeit sollte langfristig und beziehungsorientiert ausgerichtet sein und auf gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung zwischen Geführtem und Führendem basieren vgl. Marettke 2013, S. 12

Zur Entwicklung in der Hochschulforschung

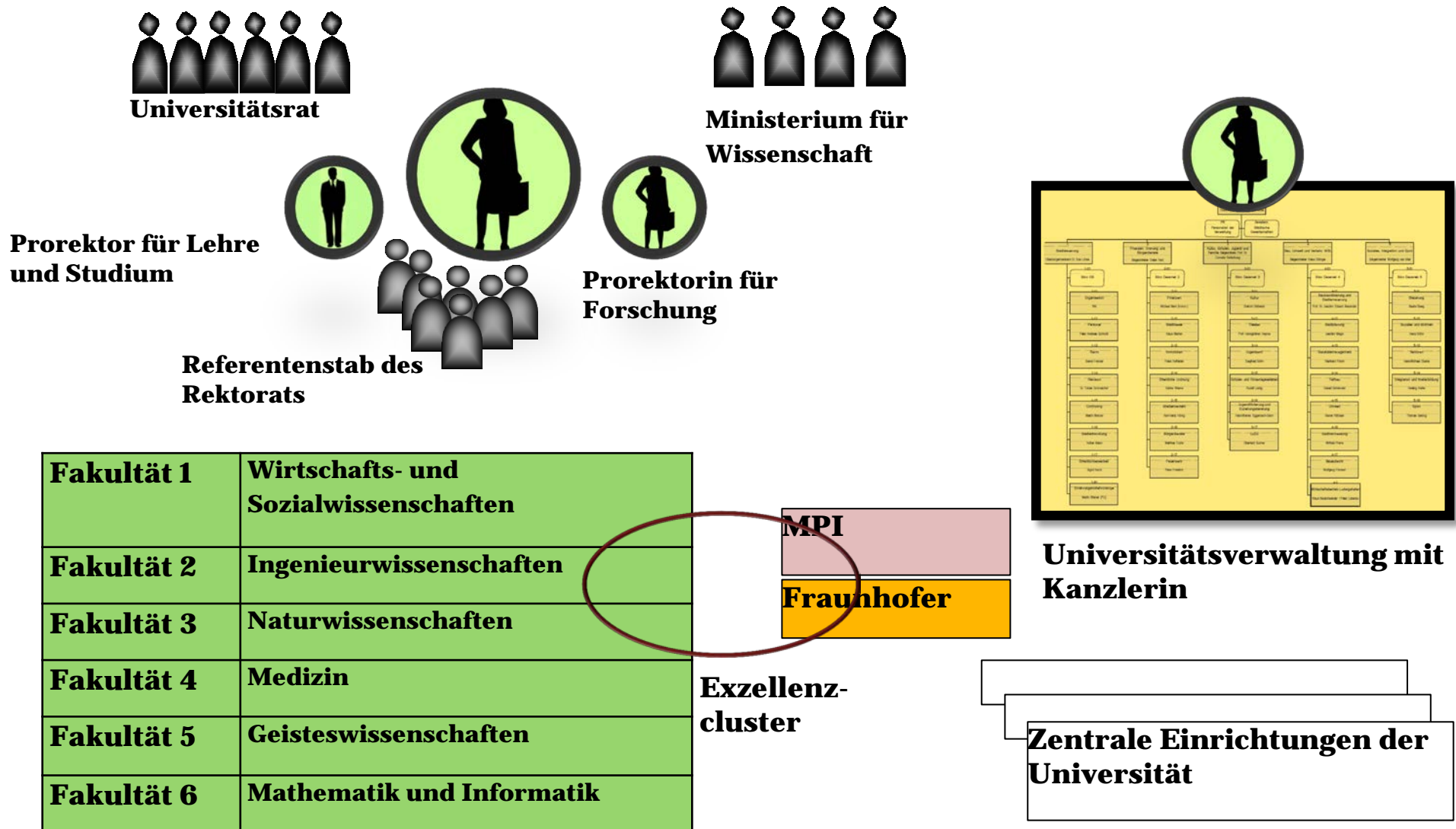
Die verschiedenen Veröffentlichungen der Hochschulforschung werden möglichst umfassend einbezogen, zum **Handeln der Hochschulen als Akteur** vgl. u.a.

- Heinemann/Spelsberg: Moderne Management-Anforderungen und akademische Grundleistungen: Eine förderliche Allianz für ein umfassendes Diversity Management, HM 2013, S. 51-55
- Zöllner: Masterplan Wissenschaft 2020, Wissenschaftspolitik im Dialog, BBAW 8/2013
- May/Kumoll: Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, IHF-Sonderheft 2013, S. 14-22 (stellen die Diagnose „Unwuchten im System, die die Position der Universitäten gegenüber den außeruniversitären Forschungseinrichtungen bereits heute erkennbar schwächt“)
- CHE-Arbeitspapier 140, Februar 2011: Christian Berthold, Britta Behm, Mona Daghestani, „Als ob es einen Sinn machen würde...“, Strategisches Management an Hochschulen (die Ergebnisse dieser Studie aus 2011 lassen sich besonders gut mit den jetzigen Interviewergebnissen vergleichen; eine hohe Veränderungsdynamik lässt sich in den zwei Jahren erkennen!)
- Wilkesmann/ Schmid (Hrsg.), „Hochschule als Organisation“ 2010
- Meier „Die Universität als Akteur“ 2009.

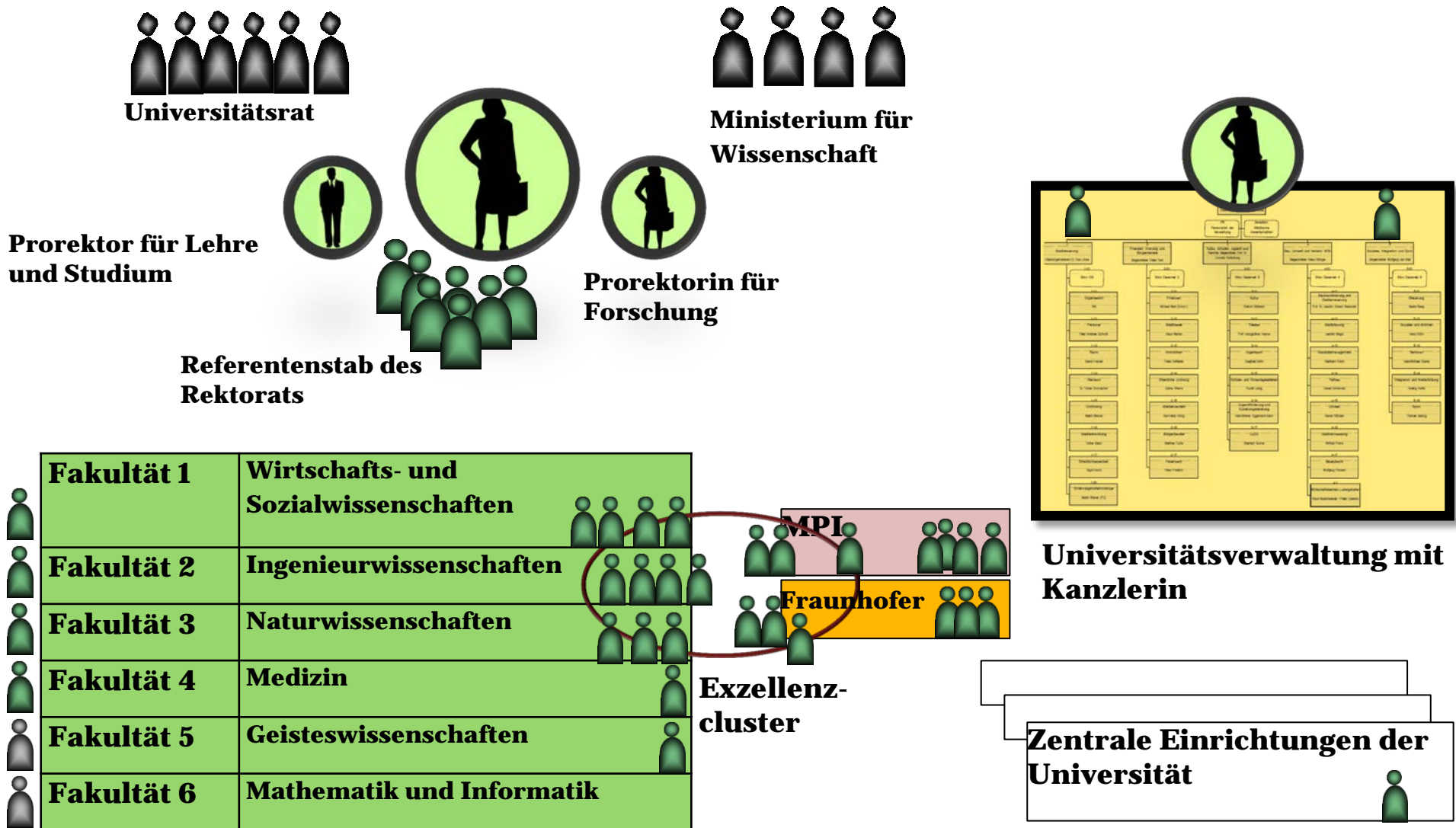
Was kann für die Rolle des Präsidenten/Rektors gefolgert werden?

- „Strategisches Hochschulmanagement arrangiert das Handeln eines hochkomplexen Gebildes auf gemeinsame Ziele hin. Die Hochschulleitungen – wie zum Teil die Fakultätsleitungen – sind diejenigen Personen, die dieses Arrangement steuern und verantworten“ Berthold u.a. 2011, S. 40
- PwC-Zwischenfazit: Ein Rektor hat nur dann Erfolg, wenn alle wichtigen inner- und außeruniversitären **Promotoren** davon überzeugt sind, dass der Rektor nur das Beste für die wissenschaftliche Gemeinschaft beabsichtigt. Nur dann lassen sich auch schwierige Entscheidungen glaubwürdig durchstehen.
- Es handelt sich zwangsläufig um **besonders anspruchsvolle hochkomplexe Kommunikations- und Führungsaufgabe** vgl. Marettke 2013, S. 124f.
- Nur mit **dialogischer Führungsarbeit** – nicht aber durch einfachen Druck oder Vorgaben – können positive Veränderungen in der Universität wirksam angestoßen werden
 - auch die ökonomischen Anreize, die mit dem NPM-Ansatz i.d.R. verbunden sind, spielen u.E. nur eine nachrangige Rolle und sind u.E. nicht ausreichend psychologisch fundiert vgl. Frey/Osterloh 1997 S. 307ff.

Die Beispiel-Rektorin in ihrem Beziehungsgeflecht



Die Promotoren sind glaubwürdig mitzunehmen



Exkurs: Zum Entwicklungsstand der psychologisch fundierten Managementlehre in Deutschland (1)

- Der Begriff „Management“ wird nicht einheitlich verwendet; m.E. passt im Deutschen am ehesten der Begriff „Führungsarbeit“
- die psychologisch ausgerichtete Managementliteratur hat sich in den letzten Jahrzehnten durchaus stürmisch entwickelt; sicherlich erreichen nicht alle Veröffentlichungen wissenschaftliches Niveau
- trotzdem lässt sich kann gerade in den letzten zehn Jahren zunehmend eine **Konvergenz der Ansichten** festgestellt werden, was als grundsätzlich erfolgsversprechende Führungsarbeit gelten kann
- der **psychologische Kern** erfolgsversprechender (und verantwortungsbewusster) Führungsarbeit wird gerade in den Gesamtdarstellungen der letzten sechs bis acht Jahre übereinstimmend dargestellt: es geht um langfristige **vertrauensorientierte Beziehungsarbeit** vgl. Maak/Pless 2006, Malik 2006, Kalverkamp 2009, Mintzberg 2010, Sprenger 2012
- in der Managementliteratur wird immer öfter an Bescheidenheit und Realitätssinn der Führungskräfte appelliert vgl. Drucker 1993, S. 255; Baecker 1994, S. 18; Mintzberg 2010, S. 241 u. 301; Stahl 2012, S. 14

Exkurs: Zum Entwicklungsstand der psychologisch fundierten Managementlehre in Deutschland (2)

- Die psychologisch ausgerichtete Managementlehre hat in Deutschland bislang zögerlich bzw. erst in den letzten 20 Jahren die BWL erreicht
- interessant sind auch die mittlerweile zahlreichen Hinweise, dass die **Führungsarbeit in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen** offenbar ähnlichen Gesetzen gehorcht:
 - die menschliche Zusammenarbeit in einem erfolgreichen betrieblichen Team
 - folgt offenbar ähnlichen Gesetzmäßigkeiten wie in einer erfolgreichen Sportmannschaft (z.B. Fußball) oder ein Teamaufbau in der Jugend- und Entwicklungshilfe
- gerade die zuletzt genannten Problembereiche der Jugend- und Entwicklungshilfe (bzw. die empirischen Forschungsergebnisse) hatten auch Auswirkungen darauf, dass **Führungsarbeit** mittlerweile überwiegend als (in Grenzen) **lehr- und lernbar** angesehen werden kann
- in Deutschland vgl. insbesondere die Homepage/Zeitschrift „Managementforschung“ (FU Berlin) und das Lehrbuch Steinmann/Schreyögg/Koch 2013 (7.Aufl.)

Abschnitt 3

Wie können Fortschritte im Bereich der Lehre durch die Universitätsleitungen angestoßen werden?

Angesprochene Themenkreise

1. Lehre eingebettet in die Gesamtsituation der deutschen Universitäten
2. Bologna-Reform und ihre Auswirkungen auf die Lehrqualität
3. Mögliche Impulse zur Verbesserung der Lehre
4. Hinweise zu Studienvorbereitung bzw. -einstieg
5. Fazit der Hochschulleitungen zur universitären Lehre

Lehre eingebettet in die Gesamtsituation der deutschen Universitäten (1)

Was haben die Interviewpartner gesagt?

- Die langjährige strukturelle Unterfinanzierung im Feld der Grundfinanzierung wird als das Hauptproblem gesehen, das – gepaart mit den gewachsenen Studierendenzahlen – bereits in unterschiedlichem Ausmaß zu negativen Auswirkungen auf die Lehre geführt hat
- „Schuldenbremse verhindert absehbar in zahlreichen Ländern eine adäquate Grundausrüstung“
- „vielmehr muss es bundesstaatliche Lösungen geben (systematische, nicht projektbezogene Förderung)“ (Föderalismusreform erforderlich)
- „das Geld der Exzellenzinitiative muss im System bleiben“ (einschließlich der 3. Förderlinie der Zukunftskonzept)
- „Ich möchte nicht nochmal einen Antrag stellen.“
- „Wir müssen den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wieder mehr Zeit zum Arbeiten zu geben.“ Notwendige Entschleunigung; negative Auswirkungen zu vieler Antragsverfahren zeichnen sich ab

Lehre eingebettet in die Gesamtsituation der deutschen Universitäten (2)

- Einrichtung eines „**Verteilungsmechanismus für Bundesmittel in der Lehre**“ schaffen; ansonsten würde die Qualität in der Lehre weiter Schaden nehmen
 - z.T. Forderung nach einer äquivalenter Förderorganisation wie der DFG
 - z.T. wurde gefordert, dass Qualität der Lehre „**nicht von weiteren Wettbewerben abhängig**“ gemacht werden dürfte; ansonsten würde „**dieselbe Situation wie in der Forschung**“ entstehen: Abhängigkeit von Drittmitteln bei unzureichender Deckung der Gemeinkosten („zu Tode siegen“)
 - erhöhter Verwaltungsaufwand als Folge des Bologna-Prozesses und der vielen Wettbewerbe: „**Wir haben jetzt viel mehr Verwaltung als früher, diese Verwaltung ist aber nur realisierbar, wenn sie es vom wissenschaftlichen Bereich abziehen.**“
 - z.T. Forderung nach einer „**signifikanten asymmetrischen Verschiebung von Mitteln in das Universitätssystem und eines Moratoriums für die Außeruniversitären**“
- Insgesamt u.E. hohes Problembewusstsein im Hinblick auf die Lehre (u.a. werden achtsemestrige Bachelor, Maßnahmen zur Senkung der Abbrecherquoten thematisiert)

Bewertung der Interviewergebnisse

- **Fazit: die Interviewpartner liegen mit ihren Äußerungen ganz dicht bei den **WR-Empfehlungen vom 12.07.2013 (Drs. 3228-13)**:**
- **„Die **Betreuung der Studierenden muss verbessert werden**, indem**
 - (1) das Personal für die wissenschaftliche Bildung und Ausbildung besser qualifiziert wird,
 - (2) das wissenschaftliche Personal des außeruniversitären Bereichs noch breiter als bislang – etwa über vermehrte Doppelberufungen sowie institutionalisierte Kooperationsplattformen – in die hochschulische Lehre einbezogen wird und
 - (3) der Hochschulpakt in angepasster Form fortgesetzt wird“.
- **„Eine verlässliche **Erhöhung der Grundfinanzierung der Hochschulen** ist erforderlich, Dazu gehört (1) eine strukturelle Erhöhung der Grundfinanzierung der Hochschulen um einen Prozentpunkt oberhalb der jeweils erwartbaren wissenschaftsspezifischen Kostensteigerungen durch die Länder vor dem Hintergrund einer stärkeren Beteiligung des Bundes an der Gestaltung und Finanzierung des Wissenschaftssystems...“**

Bologna-Reform und ihre Auswirkungen auf die Lehrqualität

- Mehrheitlich skeptische Meinung zu zwanghafter Standardisierung/ Formalisierung („Bologna ... standardisiert alles auf dem gleichen Niveau“)
- differenzierte Fachspezifika müssen berücksichtigt werden, um eine adäquate „Balance zwischen einer vernünftigen Verweilzeit in den Veranstaltungen und einer Zeit für eigene Arbeit“ zu erreichen
- auch deshalb, um am Ende bessere Absolventen zu haben, die nicht durch die verschulerten BA-Strukturen „mehr verwirrt und überfordert“ sind als vorher im Diplom („wir [schulen] nur noch alle auf Kommunikationsfähigkeit ..., dann können die über die Matheaufgabe reden, aber sie nicht lösen“)
- zu viele kleinteilige Prüfungsanforderungen brachten „Dauerstress“ für die Studierenden mit sich, aber auch „poena naturalis“ für die Lehrenden („müssen den ganzen Krempel selber durchgucken“) → Umdenken setzte ein (Verringerung von Prüfungslasten; „Entrümpelung“)
- aber: „viel früherer Abschlussdruck“

Mögliche Impulse zur Verbesserung der Lehre

- Forderung, dass sich z.T. das „Grundverständnis des Prüfungswesens“ ändern müsse („die können nicht 2 Jahre studiert haben und dann plötzlich an einem Modul scheitern“), aber keine „Curricula-Reform von oben“
- Universitätsleitungen sollten stattdessen „Einfluss nehmen“ mithilfe von kommunikativer **Überzeugungsarbeit** und **Anreize setzen**
 - „Bedingungen schaffen, in denen die Besatzungsmitglieder bereit und in der Lage sind, die curricularen Veränderungen selber zu machen“
 - „ein solches Verhalten belohnen“; daneben Abschaffung der Anwesenheitspflicht
 - manche Fakultäten, „die die Entwicklung verschlafen und die man zum Jagen tragen muss“ („sanftes Anschieben“)
 - z.T. schon Fachcurricula zurückgegeben, die nicht attraktiv waren
- erfolgversprechend: wenn durch die Selbstreflexion in den Fakultäten Veränderungen angestoßen werden

Forderung nach einer ehrlichen Diskussion über die Ausgestaltung der BA- und MA-Studiengänge

- Forderung von bundesweiten Impulsen (z.B. durch die KMK) „**bundesrepublikanischer Konsens**“ gewünscht
 - z.B. Master als Regelabschluss in den Universitäten, denn „**Absolventenzeit [als] ... entscheidende Stellgröße**“; „**23 ... jung genug**“
 - dann aber auch realistische Kapazitätenplanung notwendig: „**Übergangsquoten ... Blödsinn**“
 - Verlangen nach ehrlicher Diskussion: „**Verbände ... geißeln uns Rektoren, dass wir den Bachelor schlecht reden**“; Tradition der deutschen Hochschulbildung darf nicht vergessen werden (Theorie, dann Praxis): z.T. „**Employability ... völlig sinnlos für eine Forschungsuniversität**“
- Einvernehmen, dass in Zukunft die Attraktivität von MA-Studiengängen „**auch international, angesichts der demographischen Probleme**“ immer entscheidender wird
 - Angebot/Nachfrage der MA-Studiengängen „**in Einklang bringen**“: „**Mehrwert eines Germanistik-Masters nicht einsichtig**“ (außer bei Promotionsvorhaben)
- Spezialisierung aber erst im Master; im BA-Bereich „**sehr unsinnig**“

Hinweise der Interviewpartner zu Studienvorbereitung bzw. -einstieg

- Vorbereitungskurse (z.B. Mint-Kollegs) als Reaktion auf oft nicht mehr ausreichende Abiturstandards
 - „da wird nicht mehr das vermittelt, auf dem die Universität unmittelbar aufbauen kann“
 - daneben Beratungsangebote elementar, um weniger Studienabbrecher zu haben
- verbreitete Forderung nach **besserer Ausgestaltung der Curricula**
 - v.a. im Hinblick auf jüngere Studienanfänger: „Wir werden uns der Frage stellen müssen, ob die alten Curricula für diese jungen Menschen passen“
 - weg von der Regelstudienzeit, sondern „Modelle individueller Geschwindigkeiten“
- jedoch kein einheitliches Meinungsbild unter den Befragten, wie **erster Studienabschnitt** gestaltet werden soll
 - z.T. Propädeutikum/ Studium Generale gefordert, z.T. schon umgesetzt
 - z.T. auch „Zwei-Fach-BA“ schon praktiziert

Fazit der Hochschulleitungen zur universitären Lehre

- **Programmakkreditierung** mit enormem bürokratischen Aufwand
- **Systemakkreditierung** scheitert zum Teil an den Fakultäten; sofern die Systemakkreditierung gelingt, kann damit „**deutlich mehr Autonomie**“ und Transparenz erreicht werden (QM-Prozesse; Darstellung der Engpässe und Abbrecherquoten usw.)
- z.T. Auditierungsverfahren mit Agentur als Begleitinstanz gewünscht
 - z.T. sogar wieder Genehmigung durch Ministerium angeregt
 - „**das ginge viel schneller ... und das würde nicht so viel Geld kosten.**“
- Fazit zur Lehre: „**Im Grunde muss die Qualität der Lehre stärker auf den Prüfstand.**“
- QM-Prozesse mit Feedback-Schleifen bzw. Konsequenzen notwendig, was eine hohe Managementkompetenz erfordert
- z.T. Schaffung neuer **Einrichtungen** zur Weiterentwicklung der Lehre (z.B. „Parlament Lehre“ oder „Lehrkolleg“)
- Einbindung der Studierenden in einem „**kontinuierliche[n] Dialog**“

Abschnitt 4

Wie können Fortschritte im Bereich der Forschung durch die Universitätsleitungen angestoßen werden?

Angesprochene Themenkreise

1. Aussagen der Interviewten zum Gesamtsystem der Forschungsförderung
2. Strategien zur Profilbildung – was hat sich bewährt?
3. Strategien zur Profilbildung – was müsste sich noch ändern?
4. Zusammenarbeit mit den Außeruniversitären – was hat sich bewährt?
5. Zusammenarbeit mit den Außeruniversitären – was müsste sich noch ändern?
6. Fazit der Interviewergebnisse

Aussagen der Interviewten zum Gesamtsystem der Forschungsförderung

- **Exzellenzcluster** und **Graduiertenschulen** haben sich bewährt und sollten weiter gefördert werden
- „die, die in fünf Jahren international wettbewerbsfähig gewesen sind, sollte man für weitere 10 oder 15 Jahre fördern sollte, ohne Wenn und Aber“
- Nachfolgeregelung für erfolgreiche Hochschulen wird z.T. auf Vertrauensbasis gefordert, „da diese bereits ihre Power unter Beweis gestellt haben“
- Forschungsförderung über Wettbewerb darf **nicht zu oft** durchgeführt werden, „sonst nutzt sich das Instrument ab“
- z.T. wird die Einführung eines Auditierungsverfahrens vorgeschlagen
- z.T. wurde eine bundesweite Universitätsstrukturkommission gefordert, „in der man dann mal schaut, wo sind denn die wichtigsten Leistungsträger“
- „die außeruniversitären Forschungseinrichtungen müssen auch Verantwortung für die Universität wahrnehmen“

Strategien zur Profilbildung – was hat sich bewährt?

- zusätzlich geschaffene **wissenschaftsstrategische Beratungsorgane**, insbesondere zur Diskussion/Überwachung des Zukunftskonzepts „**International Council**“, „**Exzellenzrat**“, „**Ständiger Beratender Ausschuss zur Umsetzung des Zukunftskonzepts**“, „**Forschungsbeirat des Rektorats**“ u.ä.
- z.T. wird **erweitertes Präsidium inkl. Dekane** als regelmäßiges strategieorientiertes Beschlussorgan gelebt, mit strategieorientierter Berichterstattung
- **Niederlagen in der ersten Runde** der Exzellenz-Initiative („**Vorwurf zu verzettelt**“, „**Universität arbeitet nicht als Gesamtuniversität**“), haben nach Auffassung der Gesprächspartner mehrfach als „**Anstoß dahingehend gewirkt, die Verwaltungsstrukturen zu professionalisieren und zu verschlanken**“ (weniger, aber professionalisierte Dekanatsverwaltungen; bessere Basis für Verbundforschung)
- weitverbreitet wird an der **Straffung der Fakultätenstruktur** gearbeitet, z.B. „**Fakultäten aufgelöst, Fächer zusammengeführt, eine neue Fakultät gegründet; das Ganze mit externer Begleitung und in einem strukturierten Prozess**“

Strategien zur Profilbildung – was müsste sich noch ändern?

- „Hochschulen sind keine Einrichtungen, die sich alle fünf Jahre komplett neu erfinden“
- „so ein kurzfristig angelegtes Hin und Her ist das Letzte, was man brauchen kann. Man braucht einen etwas längeren Atem“
- Was ist mit den Hochschulen, die in der 2. Runde den Exzellenzstatus verloren haben?
- „Professionalisierung der Leitungsstrukturen ist noch nicht weit genug vorangeschritten; Erlangen von Management-Kompetenzen geht bisweilen zäh voran“
- „daneben müsste Umdenken passieren, dass Schritt aus der Forschung in die Administration kein Abstieg ist, sondern einfach was Anderes“
- mehrfache Forderung nach einer „kontrollierten Bauherreneigenschaft“, betrifft vor allem Universitäten, die sich Hochbau-Landesbetrieben gegenüber sehen, deren Bürokratie z.T. hemmend wirkt

Zusammenarbeit mit den Außeruniversitären – was hat sich bewährt?

- Nutzung **gemeinsamer Infrastruktur ohne Fusion**
 - „Dynamisierungen“ sind möglich: „schnell von der Grundlagenforschung in die angewandte Forschung“
- z.T. hat sich Campus-Idee mit gemeinsamem „**Spirit**“ bewährt (ggf. Research Council)
 - z.T. auch Skepsis: „**Campus ... das funktioniert nicht so richtig**“
- z.T. „**Versammlung der außeruniversitären Einrichtungen**“ um die Universitätsleitung herum (Führungsanspruch)
- regionale Vernetzung bleibt das Herz, um **Synergien zu nutzen** (auch für Standortqualität und Nachwuchsförderung): „**Kräfte der Region zusammenziehen und nochmal verstärken durch gute Berufungen**“
- Außeruniversitäre sollten Verantwortung für Lehre übernehmen; sie profitieren auch davon „**kriegen nur die besten Doktoranden, wenn sie in der Uni mitspielen**“

Zusammenarbeit mit den Außeruniversitären – was müsste sich noch ändern?

- Echte wissenschaftliche Kooperation soll vertrauensvoll gelebt werden
 - z.T. aus negativen Erfahrungen mit den Außeruniversitären heraus „**die gemeinsamen Berufungen alle gekündigt**“ „**Führungsanspruch**“
 - Forschungsleistungen („**Achillesferse**“ der Zusammenarbeit) sollen „**in irgendeiner noch zu findenden Relation beider Seiten zugerechnet**“ werden
- unterschiedliche Zukunftsmodelle wurden von den Gesprächspartnern favorisiert
 - „**eine Möglichkeit, großkalibrige Forschungseinrichtungen an guten Standorten zu verstetigen. Wie lange es am Ende dann halten wird, weiß keiner.**“ → vielmehr projektbezogene Kooperationen verstärken/ Chance von themenbezogenen, langfristigen Clustern nutzen („**nicht in die Hochschulen verstetigen**“)
 - „**Segregationsprozess**“ aufhalten; Forderung „**keine Neugründungen in 10 Jahren**“; neue Fragestellungen sollen zunächst in Universität eingerichtet werden und parallel dazu ein „**Prozess der Reintegration von Teilen**“ erfolgen

Bewertung der Interviewergebnisse (1)

- Zwischenergebnis: erneut liegen die Interviewpartner mit ihren Äußerungen (überwiegend aus Frühjahr 2013) dicht bei den **WR-Empfehlungen vom 12.07.2013:**
- „Eine **Weiterentwicklung der Governancestrukturen der Hochschulen** ist vor allem mit Blick auf die Verbesserung der Strategie- und Handlungsfähigkeit der Hochschulen zwingend erforderlich. ...
- ... Um diese Lücke zu schließen, empfiehlt der Wissenschaftsrat:
 - (1) Die **Etablierung eines neuen Förderinstruments der „Merian-Professur“**, ...
 - (2) Die **gemeinsame Förderung herausragender Schwerpunktbereiche, sog. „Liebig-Zentren“**, in Lehre, Forschung, Transfer und Infrastrukturleistungen an Hochschulen durch Bund und Länder. Diese Zentren sollten als eigenständige, quer zu den Fakultäten angesiedelte Einheiten die Profilbildung der jeweiligen Hochschule unterstützen und es ihr ermöglichen, leistungsstarke Bereiche langfristig zu halten.
 - (3) Eine **Fortführung der Zielsetzungen der Exzellenzinitiative** in unterschiedlichen Formaten sowie **Maßnahmen zur Absicherung und Ausweitung ihrer Erträge**“

Bewertung der Interviewergebnisse (2)

Fortsetzung der Kernsätze der **WR-Empfehlungen vom 12.07.2013:**

- „Das Instrument der **Doppelberufungen** sollte breit eingesetzt und so ausgestaltet werden, dass die Kooperation als echte Doppelzugehörigkeit mit einer angemessenen infrastrukturellen und personellen Ausstattung an beiden beteiligten Einrichtungen ausgestaltet ist, damit es zu einer echten wissenschaftlichen Kooperation kommt“
- „Universitäten sollten stärker als bislang zusammen mit Fachhochschulen sowie außeruniversitären Forschungseinrichtungen **Kooperationsplattformen für die Nachwuchsförderung** etablieren, die auch einen längerfristigen institutionellen Rahmen für die einrichtungsübergreifende Betreuung von Promotionen bieten sollen“
- „**Themenorientierte und lokale bzw. regionale strategische Verbände** sollten stärker als bislang für langfristige Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen genutzt werden. Gerade strategisch ausgerichtete institutionelle Verbände sollten auch die in der Exzellenzinitiative angestoßenen Strategieprozesse, die genau eine solche Kooperation im Zentrum haben, fortführen können. Der Wissenschaftsrat empfiehlt Bund und Ländern, Fördermöglichkeiten für strategische institutionelle Verbände auf lokaler oder regionaler Ebene zu prüfen bzw. auszubauen und Maßnahmen und Programme zur Förderung thematischer Verbände weiter zu entwickeln“

Fazit der Interviewergebnisse insgesamt

- Mehrheitlich wird ehrliche politische Diskussion über Ausdifferenzierung gefordert: Wollen wir tatsächlich z.B. 5 oder 10 Elite-Universitäten? Was ist mit den übrigen 20 Universitäten, die sich derzeit kaum unterscheiden?
- Empirisch lässt sich Dynamik feststellen, mit der Präsidien/ Rektorate zunehmend von Repräsentanten zu Wissenschaftsmanagern werden
 - entdecken Gesetzmäßigkeiten, wie Management in der Wissenschaft gelingen kann, insbesondere
 - vertrauensorientierte Kommunikationsarbeit auf dialogischer Basis
 - kontinuierliche Anpassung älterer wissenschaftsstrategischer Ansätze
- Qualität der universitären Lehre (zentrale Herausforderung) sollte durch systematische Bundesförderung wirksam verbessert werden
- „**signifikante asymmetrische Verschiebung von Mitteln in das Universitätssystem**“ gefordert
- Bildung neuer standortbezogener Zentren zur Verstetigung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



WP StB Dr. Christian Marettek
(0681) 9814-158
christian.marettek@de.pwc.com

**Wir freuen uns auf spannende
Diskussionen!**



Verena Holl
(089) 5790 - 5840
verena.holl@de.pwc.com