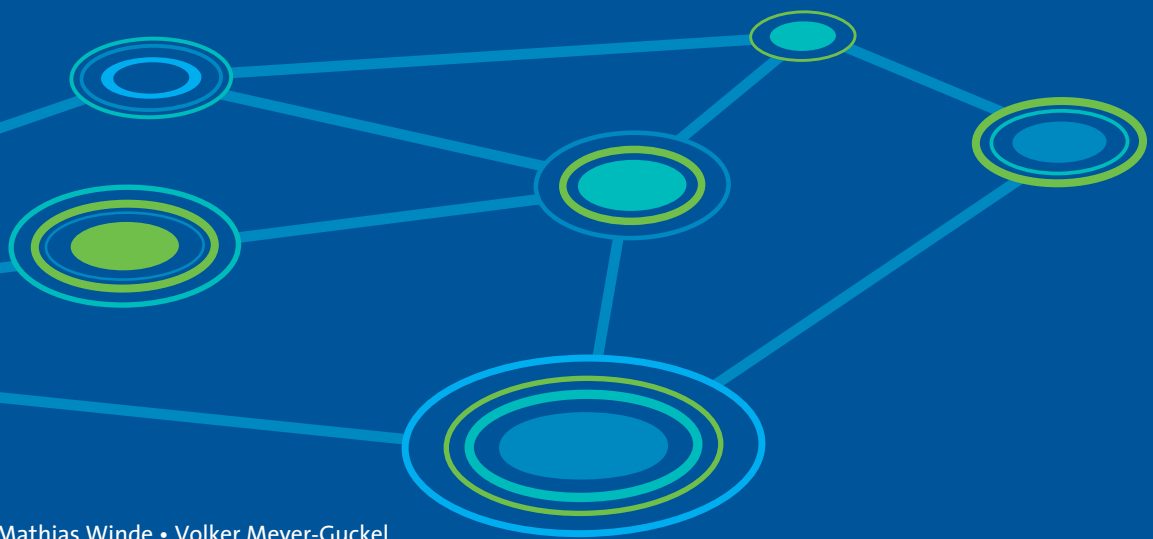


Jenseits der Fakultäten

Hochschuldifferenzierung durch neue Organisationseinheiten
für Forschung und Lehre

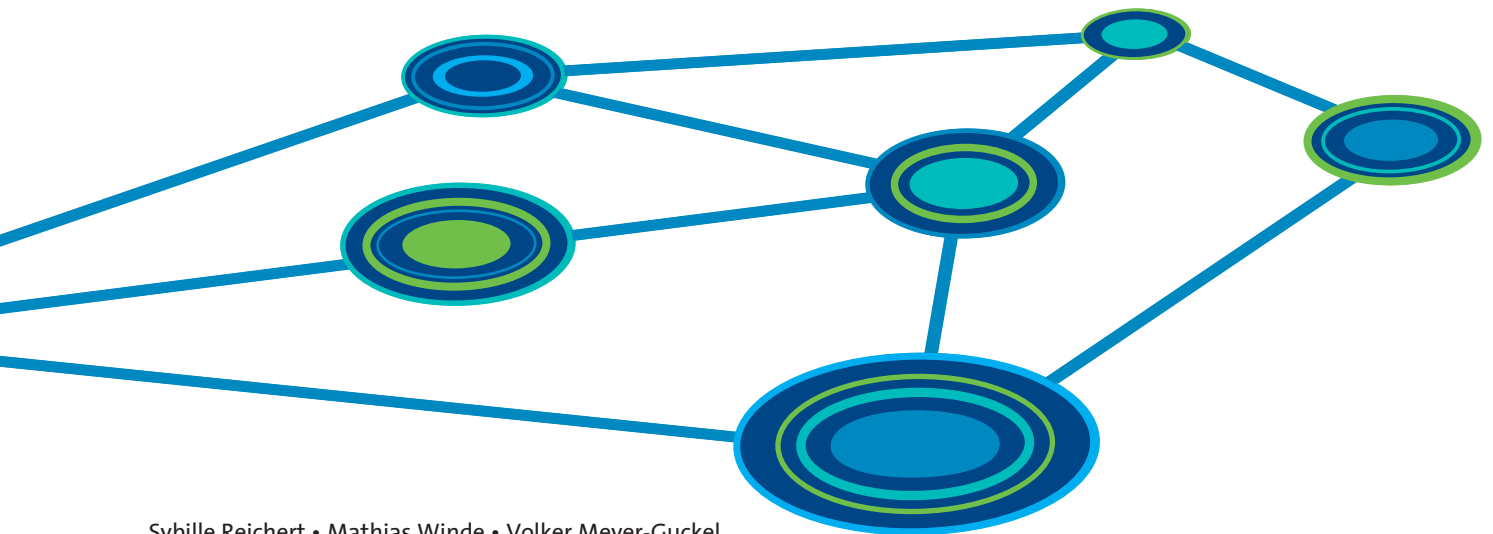


Sybille Reichert • Mathias Winde • Volker Meyer-Guckel

POSITIONEN

Jenseits der Fakultäten

Hochschuldifferenzierung durch neue Organisationseinheiten
für Forschung und Lehre



Sybille Reichert • Mathias Winde • Volker Meyer-Guckel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Summary	6
1 Zusammenfassung und Empfehlungen	10
1.1 Zusammenfassung: Neue Organisationseinheiten jenseits der Fakultäten	10
1.2 Empfehlungen zur Entwicklung und Potenzialsteigerung neuer Organisationseinheiten	16
2 Merkmale und Spannungsfelder aktueller Hochschulentwicklung	22
2.1 Inter- und innerinstitutionelle Hochschuldifferenzierung	22
2.2 Ziele und Methodik der Untersuchung	27
3 Typisierung der neuen Organisationseinheiten	30
3.1 Organisationseinheiten in der Forschung	30
Fallbeispiele: Neue Organisationseinheiten in der Forschung..	38
3.2 Organisationseinheiten in der Lehre	52
Fallbeispiele: Neue Organisationseinheiten in der Lehre	58
3.3 Gemeinsame Eigenschaften und Erfolgsfaktoren der neuen Organisationseinheiten	72

Fallbeispiele neuer Forschungseinheiten

Graduierten-Akademie, Friedrich- Schiller-Universität Jena	40
Interdisziplinäre Fakultät, Universität Rostock	42
Exzellenzcluster „Die Heraus- bildung normativer Ordnungen“, Goethe-Universität Frankfurt	44
Center for Regenerative Therapies, Technische Universität Dresden	46
Marsilius-Kolleg, Universität Heidelberg	48
Transfereinheiten und Kompetenzzentren, Fachhochschule Lübeck	50

4 Chancen und Herausforderungen der neuen Binnendifferenzierung	78
4.1 Neue Organisationseinheiten in der Forschung	78
4.1.1 Chancen für Wissenschaft und Hochschulentwicklung	78
4.1.2 Herausforderungen für Wissenschaft und Hochschulentwicklung ..	84
4.2 Neue Organisationseinheiten in der Lehre	91
4.2.1 Chancen für Wissenschaft und Hochschulentwicklung	91
4.2.2 Herausforderungen für Wissenschaft und Hochschulentwicklung ..	97
5 Ausblick	102
Literatur	106
Interviewpartner und Expertenkreis	110
Autoren	115
Impressum	116

Fallbeispiele neuer Lehreinheiten

Leuphana College, Leuphana Universität Lüneburg	60
Erfurt School of Education, Universität Erfurt	62
Mannheim Business School, Universität Mannheim	64
C3L Center for Lifelong Learning, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg	66
German Institute of Science and Technology – TUM Asia, Tech- nische Universität München	68
Institut für Versicherungs- wesen, Fachhochschule Köln	70

Vorwort

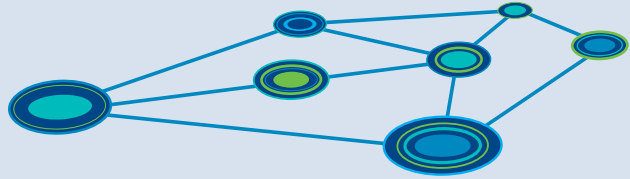
Seit etwa einem Jahrzehnt ist an den deutschen Hochschulen die Entwicklung zahlreicher neuer Organisationsformen in Forschung und Lehre zu beobachten, die die traditionellen, durch Disziplinen oder Fachbereiche dominierten Binnenstrukturen überlagern oder ergänzen. In und mit den neuen – bisweilen experimentellen – Strukturen suchen die Hochschulen Antworten auf Herausforderungen, die zu einem Teil wissenschaftsinduziert sind und zu einem anderen Teil durch Politik und Gesellschaft an die Hochschulen herangetragen werden.

Die von Politik und Gesellschaft an Hochschulen herangetragenen Erwartungen sind heute größer als jemals zuvor: Hochschulen sollen zur Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme beitragen, sie sollen mit der internationalen Spitzenforschung konkurrieren und als zentrale Akteure Regionalentwicklung vorantreiben, sie sollen, in Kooperation mit Unternehmen, als Innovationstreiber eine Rolle zur Sicherung des Wohlstandes in Deutschland spielen, sie sollen auf Spitzenniveau lehren, Bildungspotenziale heben und das zivilgesellschaftliche Engagement stärken – um nur die wichtigsten und vielfach disparaten Anforderungen zu nennen.

Für die Hochschulen stellen sich diese Erwartungen häufig als eine kaum zu bewältigende Anspruchsinflation dar. Wie sollen sie sich diesen so unterschiedlichen Herausforderungen stellen? Eine gängige Antwort lautet: Nicht einzelne Hochschulen, nur das Hochschulsystem insgesamt kann diesen Anforderungen in Gänze gerecht werden. Die grobe Aufgabenteilung zwischen zwei Hochschultypen (Fachhochschulen und Universitäten) ist dafür nicht länger zielführend, es bedarf dafür einer weitergehenden Differenzierung des Systems durch zunehmend spezialisierte und profilierte Hochschulen, die sich einzelner Aufgaben mit besonderer Intensität und Förderung annehmen.

In einem Hochschulsystem, das die Autonomie der einzelnen Hochschulen in letzter Zeit deutlich gestärkt hat, lässt sich ein solcher Differenzierungsprozess weder auf dem Reißbrett entwerfen noch politisch verordnen oder hinreichend steuern. Gleichwohl hat die Politik in der letzten Dekade mit vielen Förderprogrammen einen Strukturwandel in Gang gesetzt, in dem auch die formale Organisation, in die Wissenschaftler und Studierende gebettet sind, eine ganz entscheidende Bedeutung hatte.

Die vorliegende Studie versucht, die neuen Organisationsformen der Wissenschaft systematisch zu erfassen, zu typologisieren und zu analysieren und damit einen bislang vernachlässigten Aspekt in der hochschulpolitischen Differenzierungsdebatte zu beleuchten. Ausgangsthese für die Studie ist die Vermutung, dass sich die Differenzierung des Hochschulsystems über eine Ausdifferenzierung innerhalb der Hochschulen vollzieht, für die die neuen Organisationseinheiten in Lehre und Forschung eine zentrale Rolle spielen. Nicht alle Formen sind dabei wirklich neu, viele aber



haben sich erst in den vergangenen Jahren stark ausgebreitet. Diese Entwicklung findet vor allem „jenseits der Fakultäten“ statt: Entstanden sind Organisationseinheiten, die „quer“ zu den Fächern liegen und bei denen oftmals Kooperationspartner von außerhalb der Hochschule eine tragende Rolle spielen.

Welchen Zielen und Organisationsprinzipien folgen diese Einheiten und welche Erfolgsfaktoren lassen sich identifizieren? Welche Chancen ergeben sich aus ihnen, vor welchen Herausforderungen stehen sie? Was bedeutet der Strukturwandel für Governance und Steuerung einer Hochschule und ihrer Teileinheiten? Das sind die Leitfragen dieser explorativen Studie, die sich in der Analyse und den abgeleiteten Empfehlungen vor allem auf Gespräche mit vielen Akteuren der deutschen Wissenschaft stützt.

Unser Dank gilt allen Gesprächspartnern und dem Expertenkreis für die vielen anregenden Einblicke und Diskussionen, den Austausch von Erfahrungen und Vermittlung von Kontakten. Wir danken der Deloitte-Stiftung sowie der Stiftung van Meeteren für ihre Unterstützung und Deloitte Deutschland für die Durchführung einer Pro-Bono-Befragung der Hochschulen im Rahmen dieser Studie.

Horst Nasko
Vorstand der Heinz Nixdorf Stiftung

Andreas Schlüter
Generalsekretär des Stifterverbandes
für die Deutsche Wissenschaft

Summary

Developments in higher education institutions (HEIs) over the past decade have been characterised by the rapid spread of new organisational units for research and academia above and beyond existing faculties. For many HEIs, these new structures are a response to the new tasks that are being assigned to them, whether these are driven by scientific developments or political instructions (establishing infrastructures for leading and internationally prominent research, inter-institutional networking between HEIs and other institutions, etc.) or through social challenges (assistance in tackling “grand challenges”, greater participation in life-long learning, new educational content, etc.).

The newly created units generally break with traditional faculty structures and – according to the main thesis of this study – lead to new forms of internal differentiation on the part of HEIs, and are thus instrumental in shaping and speeding up the differentiation process within the HEI system as a whole.

This study examines how these new units can be typified, what objectives and functions they have, how they are changing research and teaching, how they interact with traditionally established organisational units, and which new challenges, opportunities and risks they entail for the governance of HEIs.

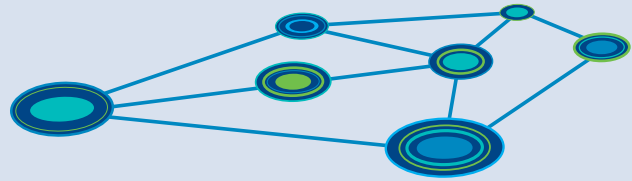
For the most part, the new units can be identified as having a clear focus on either research or teaching and learning, although there are cases when these two areas overlap. This study therefore makes a heuristic differentiation between research units and teaching units.

Organisational units for research

The most widespread research units that break with traditional organisational structures are:

- *Cross-faculty graduate programmes and graduate schools*
- *Large research projects or centers, institutionally funded or financed by third parties (e.g. Collaborative Research Centers, German Research Foundation (DFG), Research Centres or Clusters of Excellence), which facilitate networking among internal and external research partners*
- *Research units geared towards transferring knowledge whose main partners are companies (public-private partnerships, industry-on-campus cooperations)*
- *Centres for Advanced Study*

The new research units offer a wide range of opportunities for scientists and HEIs that are more rarely found and more difficult to realise within traditional structures. These include the opportunity to:



- Identify and pursue new research subjects systematically and strengthen them as part of the institutional profile
- Give structural support and establish a tangible and/or organisational “location” for interdisciplinary cooperation
- Emphasise strengths, concentrate resources and create critical mass
- Foster research depth and specialisation by concentrating resources, thus helping to strengthen the profile of the HEIs in certain thematic areas
- Tap into new financial resources and permit a more flexible and autonomous usage of resources
- Contribute to rewarding and attracting especially renowned scientists and highly qualified doctoral candidates by offering them a highly competitive research environment and more freedom to pursue their ideas
- Increase the relevance and responsiveness of research at HEI and the opportunity to pursue the research in cooperation and partnership with other local research players (non-HEI research institutes, companies).

While, on the one hand, there is broad agreement among HEI policy-makers and administrations on the benefits of and opportunities offered by the new research units, there are a number of evident challenges arising from the new HEI structures, including institutional conflicts and power struggles. Key challenges for HEI governance include the following:

Change in institutional power structures: Given that they have a high level of autonomy, their own resource basis and a central strategic importance, the new organisational units change traditional power structures within institutions.

Cooperation with external partners: Owing to the imbalance of resources and decision-making structures of HEI vs. external organisations, inter-institutional cooperation in joint organisational units involves a wide range of governance.

Strategic steering and identity of HEIs: The growing influence of third-party funders on HEI structures and choices and the large degree of autonomy of new units with high visibility undermine the strategic control and coherence of the institution.

Evaluation and coordination costs: The increasing dependence on third-party funders and the growing complexity of internal organisational structures lead to extensive coordination and reporting requirements for administrators and scientists alike.

Subject and portfolio management: HEI leadership is faced with an increasing number of strategic challenges. These range from identifying new thematic focus areas for networking and enhancing institutional profile, to allocating financial resources differentially to high-profile and low-profile areas or managing the life cycle of research funding priorities or institutional research focus areas.

Interplay of research and teaching: HEIs are faced with growing differentiation in their research and teaching structures and in their academic personnel, which makes synergies or cohesion between research and teaching appear increasingly problematic.

Organisational units for teaching

While new research structures resemble each other in that they often emphasise interdisciplinarity and cooperation, new teaching structures are far more divergent in terms of function and orientation. They respond, on the one hand, to the need to improve the quality of teaching in HEIs, and, on the other, to the increasing differentiation among students. When assisting students and teaching staff, they focus on different stages of study differentiating their offer and services according to the needs of diverse target groups.

At least seven new different types of organisational units can be defined:

- Organisational units for imparting orientation, introductory courses and basic academic research skills in one or several disciplines (e.g. colleges, academies)
- Units that coordinate cross-faculty courses at bachelor level (e.g. colleges)
- Interdisciplinary teaching and research units geared towards professional fields (e.g. professional schools or teacher training centres)
- Units for organising cooperative studies jointly run by HEI and companies
- Training centres
- Offshore educational units
- Franchise educational units at other locations.

New teaching units have, almost often, the function of developing and organising academic courses across different disciplines. These are frequently structured with a specific student target group or educational phase in mind: colleges for the introductory stage of studies and/or for organising teaching content and formats across different disciplines; professional schools for courses geared towards professional fields; centres for lifelong learning for people in gainful employment; units for cooperative studies jointly offered by HEI and companies; graduate schools for doctoral candidates, etc. These units take on specific functions that were previously organised from within faculties or departments and that are centralised to ensure professionalised management, synergies and coherent quality standards. Such functions include coordinating teaching modules and curricula, organising support services for students, cooperating with external partners, etc. These support functions relieve faculties and departments of certain organisational tasks while the latter continue to be responsible for providing the academic content.

In some cases, the new organisational units also define a whole new institutional course design, thus giving rise to an academic teaching profile with which the HEI can position itself externally.

The new organisational units offer HEIs opportunities in the following fields:

- Developing integrated teaching and learning design and approaches and professionalising teaching management
- Defining and developing quality standards in teaching
- Developing, organising and implementing courses across different disciplines
- Developing new support formats for students
- Addressing new student groups
- Initiating and coordinating academic cooperation and partnerships.

The new teaching units also entail a number of challenges for HEI governance. These include lending the new academic units strategic significance and reputation, persuading academic staff to become engaged in the new units, establishing links with research content and formats and guaranteeing sustainable (basic) financing for teaching. As things stand, the potential for using the new teaching units for innovation in the traditionally organised, discipline-based academic teaching has still gone largely untapped.

Outlook

The developments described in this study clearly indicate that German higher education is in a phase of transition in which two different and conflicting HEI models, a more traditional and a more recent one, are superposed. This conflict and superposition of organisational models occurs between:

- an HEI model of a “loosely coupled organisation” and a strategically enabled one,
- an HEI model based on disciplines to one based on thematic structures,
- an HEI model oriented toward the objectives of diverse subject communities to one geared towards institutional goals
- an HEI run by purely by expert communities and their leaders to one run by professional higher education managers most of whom may originate from HE expert communities but who have developed additional professional competences for HE management
- historically evolved input-based HE funding models to goal-oriented HEI funding models in which increasing importance is accorded to interdisciplinary subjects geared towards the needs of society and to optimal organisational conditions of research and teaching environments.

A factor that is common to all of the above trends is that HEI are being strengthened as coherent institutional actors. However, such coherence is often undermined by the fact that under the umbrella of the institution as a whole, a series of more or less independent sub-actors (e.g. institutes, etc.) emerge with a high level of independence for managing and designing research and teaching and for securing and managing (public and private) resources. Within the entire HEI organisation, these units gain influence on strategic development of the institution, at the expense of faculties and disciplinary expert communities.

Taking these developments a logical step further, the first outlines of a model emerge in which the HEI acts as a strategic platform or “holding” or umbrella organisation for many heterogeneous and largely autonomous units (“institutes” or “centers”) which differ greatly with regard to financing, governance, partner structure, personnel, functions and subject matter. These also include units that are run jointly by HEIs and external research and academic institutions and that can position themselves above and beyond established HEI types as new, (largely) independent academic institutions and can therefore bring about further differentiation in the HEI and academic system. Thus, in the long run, institutional borders may dissolve, leading to a transfer of strategic capacity away from HEI to inter-institutional networks of knowledge institutions.

1 Zusammenfassung und Empfehlungen

1.1 Zusammenfassung: Neue Organisationseinheiten jenseits der Fakultäten

Die vergangene Dekade der Hochschulentwicklung ist durch eine beschleunigte Verbreitung neuer Organisationseinheiten für Forschung und Lehre jenseits der Fakultäten geprägt. Mit den neuen Strukturen reagieren viele Hochschulen auf neue Aufgaben, die an sie herangetragen werden: sei es durch wissenschaftsgetriebene Entwicklungen oder politische Vorgaben (Aufbau von Infrastrukturen für international sichtbare Spitzenforschung, interinstitutionelle Vernetzung zwischen hochschulischen und außerhochschulischen Einrichtungen etc.) oder durch gesellschaftliche Herausforderungen (Unterstützung bei der Lösung der „grand challenges“, mehr akademische Bildungsbeteiligung, lebenslanges Lernen, neue Bildungsinhalte etc.).

Die neu geschaffenen Einheiten verlaufen in der Regel quer zu den traditionellen Fakultätsstrukturen und führen – so die Hauptthese dieser Studie – zu neuen Formen der Binnendifferenzierung von Hochschulen, die den Differenzierungsprozess des gesamten Hochschulsystems maßgeblich prägen und beschleunigen.

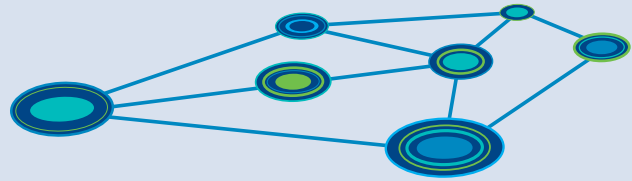
Die vorliegende Untersuchung verfolgt die Frage, wie sich diese neuartigen Einheiten typisieren lassen, welche Ziele und Funktionen sie verfolgen, wie sie Forschung und Lehre verändern, wie sie mit den traditionell verankerten Organisationseinheiten interagieren und vor welche neuen Herausforderungen, Chancen und Risiken sie die Hochschulen stellen.

Bei den neuen Einheiten lassen sich zumeist klare Schwerpunkte entweder in der Forschung oder in der Lehre identifizieren, auch wenn sich beide Bereiche in einigen Fällen überlagern. Heuristisch unterscheidet die vorliegende Studie daher zwischen Einheiten in der Forschung und in der Lehre.

Neue Organisationseinheiten in der Forschung

Zu den verbreitetsten, quer zu den traditionellen Fachstrukturen verlaufenden Organisationseinheiten in der Forschung gehören:

- Fakultätsübergreifende, hochschulweite Einheiten für die Promotionsphase (Graduiertenkollegs und Graduiertenschulen)
- Hochschulintern oder durch Drittmittel geförderte Forschungsschwerpunkte und Verbundprojekte (wie Sonderforschungsbereiche, DFG-Forschungszentren oder Exzellenzcluster), die interne Mitglieder vernetzen und zum Teil auch externe Forschungspartner mit einbeziehen



- Auf Wissenstransfer ausgerichtete Forschungseinheiten mit Unternehmen als Hauptpartner (Public-private-Partnerships, Industry-on-Campus-Kooperationen)
- Centers for Advanced Study (zum Beispiel Wissenschaftskollegs)

Die neuen Einheiten in der Forschung eröffnen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler¹ und Hochschulen eine Reihe von Chancen, die im Rahmen traditioneller Strukturen seltener vorgefunden oder verfolgt werden können. Dazu gehören, dass sie

- die Identifikation neuer Forschungsthemen und deren systematische Bearbeitung und Stärkung fördern;
- eine strukturelle Verortung und Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit erlauben;
- Stärken hervorheben, Ressourcen bündeln und kritische Masse erzeugen;
- durch Ressourcenkonzentration inhaltliche Vertiefung und Spezialisierung ermöglichen und somit zur Profilbildung und Sichtbarkeit beitragen;
- neue finanzielle Ressourcen erschließen und eine flexiblere und autonomere Nutzung der Ressourcen erlauben;
- zur Belohnung und Gewinnung von besonders renommierten Wissenschaftlern und hoch qualifizierten Doktoranden beitragen, indem sie diesen ein besonders wettbewerbsfähiges Forschungsumfeld und neue Freiräume bieten;
- die Relevanz und Nachfrageorientierung der Forschung verstärken und diese vor allem mittels Kooperationen mit anderen Forschungsakteuren am Standort (außeruniversitäre Forschungseinheiten, Unternehmen) verfolgen.

Während auf der einen Seite über die Stärken und Chancen der neuen Forschungseinheiten bei Hochschulpolitik und Hochschulleitungen große Einigkeit herrscht (Stichwort „interdisziplinäre Vernetzung“ und „kritische Masse“), gibt es auf der anderen Seite eine Reihe von offensichtlichen Herausforderungen, die sich durch die neuen Strukturen an den Hochschulen ergeben. Diese gehen nicht zuletzt mit institutionellen Konflikten und kontroversen Entscheidungsfragen einher. Für Wissenschaft und Hochschulgovernance lassen sich die folgenden wichtigsten Herausforderungen kennzeichnen:

Veränderung der institutionellen Machtstrukturen: Durch eine hohe Autonomie, eine eigene Ressourcenbasis sowie eine zentrale strategische Bedeutung erhalten viele der neuen Organisationseinheiten ein Gewicht, welches das traditionelle innerinstitutionelle Machtgefüge verändert.

¹ Im Folgenden wird der besseren Lesbarkeit halber die männliche Form auch als Synonym für die weibliche Form verwendet.

Kooperation mit externen Partnern: Wegen der oft asymmetrischen Ressourcen und unterschiedlichen Entscheidungslogiken ist der interinstitutionelle Aufbau von gemeinsamen Organisationseinheiten mit besonderen Herausforderungen für die Governance und Entscheidungsfindung in der Hochschule verbunden.

Strategische Steuerungsfähigkeit und Identität der Hochschulen: Der wachsende Einfluss der Drittmittelgeber auf Hochschulstrukturbildung und die Eigenständigkeit hochprofilierter interner Einheiten erschweren die strategische Steuerung und Kohärenz der Institution.

Evaluations- und Koordinationsaufwand: Die zunehmende Abhängigkeit von Drittmittelgebern sowie die wachsende Komplexität der internen Organisationsstrukturen bringen einen erheblichen Koordinations- und Berichtsaufwand mit sich, der für Verwaltung und Wissenschaftler eine große Herausforderung ist.

Themen- und Portfoliomanagement: Hochschulleitungen stehen verstärkt vor strategischen Herausforderungen: Sie reichen von der Identifikation neuer Themen für Vernetzung und Profilbildung über die finanzielle Ausstattung von Profil- und Nicht-Profilbereichen, den Umgang mit Themenkonjunkturen bis hin zur Frage der Lebensdauer und des Life-Cycles-Managements von Forschungsschwerpunkten.

Zusammenspiel von Forschung und Lehre: Hochschulen sehen sich mit einer wachsenden Ausdifferenzierung ihrer Forschungs- und Lehrstrukturen sowie des wissenschaftlichen Personals konfrontiert, die die Einheit von Forschung und Lehre zunehmend problematisch erscheinen lässt.

Neue Organisationseinheiten in der Lehre

Während sich in den Strukturen für Forschungszwecke die Zielsetzungen insofern ähneln, dass Interdisziplinarität und Kooperation immer im Vordergrund stehen, sind die zu beobachtenden Strukturen der Lehre deutlich divergenter in Funktion und Ausrichtung. Sie antworten einerseits auf eine Notwendigkeit, die Qualität der Hochschullehre zu steigern, und andererseits auf die zunehmende Ausdifferenzierung der Studierendenschaft. Dazu orientieren sie sich bei der Unterstützung der Studierenden und Lehrenden vor allem an unterschiedlichen Studienphasen und ihren Zielgruppen und grenzen diese funktional voneinander ab.

Als Typen neuer Grenzziehungen in der Lehre sind mindestens sieben Organisationseinheiten zu unterscheiden:

- Organisationseinheiten zur Vermittlung propädeutischen Wissens (zum Beispiel Kollegs, Akademien)
- Einheiten, die fakultätsübergreifend Lehrangebote auf der Bachelor-Ebene koordinieren (zum Beispiel College)
- Fachbereichsübergreifende, berufsfeldorientierte Lehr- und Forschungseinheiten (zum Beispiel Professional School oder Lehrerbildungszentren)
- Einheiten zur Organisation eines dualen Studiums
- Zentren für Weiterbildung
- Dependancen im Ausland
- durch Franchisenehmer getragene Organisationseinheiten an anderen Standorten.

Neue Einheiten für die Lehre haben vor allem die Aufgabe, fachübergreifend Lehrangebote zu entwickeln und zu organisieren. Sie strukturieren sich häufig mit Blick auf spezifische Studierendenklientel oder Bildungsphasen: Colleges für die Studieneingangsphase und/oder für die Organisation von fächerübergreifenden Lehrinhalten und Formaten, Professional Schools für berufsfeldorientierte Studiengänge, Centers for Lifelong Learning für Berufstätige, Einheiten für duale Studiengänge in Kooperation mit Unternehmen, Graduate Schools für Doktoranden u. Ä. Diese Einheiten übernehmen bestimmte Aufgaben, die bisher den Fachbereichen zugeordnet waren und nun stärker zentralisiert und im Management professionalisiert werden. Dies umfasst die Organisation von Lehreinheiten und Curricula, die Organisation von Betreuungsdiensten für Studierende, die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern etc. Diese Supportfunktionen entlasten Fachbereiche, die weiterhin für die Lieferung der akademischen Inhalte zuständig sind, von bestimmten organisatorischen Aufgaben.

Teilweise definieren die neuen Organisationseinheiten darüber hinaus ein bisher nicht vorhandenes institutionelles Lehrdesign und werden damit Keimzelle für ein akademisches Lehrprofil, mit dem sich die Hochschule nach außen positioniert.

Die neuen Organisationseinheiten in der Lehre bieten für die Hochschulen Chancen in den folgenden Feldern:

- Entwicklung integrierter Lehrkonzepte und Professionalisierung des Lehrmanagements
- Definition und Entwicklung von Qualitätsstandards in der Lehre
- Entwicklung, Organisation und Durchführung fachüberschreitender Lehrangebote
- Entwicklung neuer Betreuungsformate für Studierende
- Erschließung neuer Studierendengruppen
- Initiierung und Koordinierung von Lehrkooperationen und Partnerschaften

Auch die neuen Strukturen für die Lehre stellen Wissenschaft und Hochschulgovernance vor eine Reihe von Herausforderungen: Dazu gehört, den neuen Einheiten in der Lehre strategisches Gewicht und Reputation zu verleihen, Wissenschaftler für ein Engagement in den neuen Einheiten zu gewinnen, die Verknüpfung mit Inhalten und Formaten der Forschung herzustellen und ihre nachhaltige (Grund-) Finanzierung zu gewährleisten. Noch weitgehend ungenutzt bleibt, das Potenzial der neuen Lehreinheiten für Lehrinnovationen in der traditionell fachlich organisierten Lehre zu nutzen.

Spannungsfelder

Die beschriebenen Konfliktlinien und Herausforderungen kreieren ein Maß an Experimentalität und Instabilität, das allen neuen Strukturen zugrunde liegt. Gleichzeitig aber geben die Strukturen zeitgemäße Antworten auf zahlreiche Herausforderungen in Forschung und Lehre. So ergeben sich dynamische Spannungsfelder, die die institutionelle Entwicklung deutscher Hochschulen und des gesamten Hochschulsystems insgesamt seit einigen Jahren maßgeblich prägen und die auch die Wissenschaftsentwicklung der kommenden Jahre bestimmen werden:

- **Disziplinäre Spezialisierung vs. Interdisziplinarität**
Die fortschreitende wissenschaftliche Spezialisierung, die eine größere Vertiefung erfordert, bevor Forschungsfronten erreicht werden, führt zu einem umso

größeren Bedarf an Ergänzung der eigenen Expertise durch Kooperation. Daraus erwächst die Notwendigkeit von Verbundprojekten und kooperativen Strukturen.

- **Intrinsische vs. extrinsische Wissenschaftsentwicklung**

Die Hochschulentwicklung wird beständig durch externe Akteure (Politik, Forschungsförderer, Unternehmen) forciert, die ihren eigenen Logiken und Diskursen folgen. Dies geschieht vor allem mit strukturprägenden und inhaltlich fokussierten Programmen.

- **Institutionelle Identität vs. Entgrenzung**

Der Autonomiegrundsatz in der Hochschulsteuerung und das gesamtinstitutionelle Erscheinungsbild stehen im Konflikt mit anderen Steuerungs- und Kommunikationsansprüchen, wenn die vielen neuen kooperativen Organisationseinheiten mithilfe ihrer externen Partner und Geldgeber eine weitgehende Eigendynamik entwickeln, bei deren Weiterentwicklung die Hochschule (zum Beispiel mangels Ressourcen oder Infrastruktur) nur noch eine untergeordnete Rolle spielt.

- **Nachhaltigkeit vs. Dynamik**

Je größer der Kristallisationsgrad neuer Organisationseinheiten, desto größer wird auch ihr Wunsch nach institutioneller Interessenvertretung, sodass aus ihnen eigene institutionelle Strukturen und Entscheidungslogiken erwachsen. Ihre Mitglieder haben ihre alte fachliche Zugehörigkeit zu den Fakultäten nicht aufgegeben, aber eine neue Identität im Forschungsverbund hinzugewonnen.

- **Forschungsfreiheit vs. Kooperationszwang**

Die zunehmenden Manifestationen von Kooperations- und Verbundstrukturen und Schwerpunktbildungen zur Erhöhung der Innovationskraft, kritischen Masse und internationalen Sichtbarkeit stehen in einem Spannungsfeld mit dem Umstand, dass wissenschaftliche Innovation immer von den Ideen einzelner Wissenschaftler lebt, deren Schöpferkraft sich idealerweise frei und selbstbestimmt entfaltet.

- **Internationale vs. regionale Ansprüche**

Die Erfordernisse von regionalen Partnerschaften und Verbänden sind nicht immer mit den Erfordernissen des internationalen Wettbewerbs in Einklang zu bringen. So fordert die regionale Ausrichtung üblicherweise von den Hochschulen mehr Anwendungsorientierung in Forschung und Lehre, die internationale mehr Grundlagenorientierung.

- **Profilierung vs. Standardisierung**

Der Notwendigkeit und Absicht, unverwechselbare Profile in Forschung und Lehre zu entwickeln, um sich im Wettbewerb zu behaupten, steht nicht selten ein Zwang zur Standardisierung gegenüber. Sie wird benötigt, um nationale und internationale Mobilität und globale Anschlussfähigkeit zu ermöglichen.

- **Differenzierung vs. Nivellierung**

Das Differenzierungsparadigma der deutschen Hochschulentwicklung der vergangenen Jahre mit dem Ziel, Unterschiede innerhalb und zwischen den Hochschulen transparent zu machen und zu verstärken, hat zu einer deutlichen Spreizung von Ressourcen- und Ausstattungsniveaus zwischen Fachbereichen und Hochschulen geführt. Das lässt die Frage aufkommen, ob die von dieser Entwicklung nicht profitierenden Hochschulen und Hochschuleinheiten ihre Funktionen und Aufgaben noch hinreichend erfüllen können. Differenzierung bedeutet aber auch, Funktionen und Aufgaben einzelner Hochschulen innerhalb eines Hochschultypus zu heterogenisieren und in Finanzierungsmodellen abzubilden.

- **Wissenschafts- vs. Berufsorientierung in der Lehre**

Mit der dramatischen Differenzierung und Ausweitung der Studierendenschaft stellt sich für die Hochschulen – mehr als in der Vergangenheit – die Frage

nach einer neuen Inhalts- und Zielorientierung der Hochschullehre, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht werden kann.

Erfolgsfaktoren

Um neue Organisationseinheiten in Forschung und Lehre erfolgreich und nachhaltig zu etablieren, lassen sich die folgenden Erfolgsfaktoren identifizieren:

1. Neben verfügbaren Zusatzmitteln muss aus der Sicht der beteiligten Wissenschaftler ein absehbarer wissenschaftlicher Mehrwert, das heißt neue Forschungs- und Lehrideen, -perspektiven, -methoden oder neue Kooperationsmöglichkeiten, den Zeiteinsatz rechtfertigen.
2. Im Gegenzug muss die neue Organisationseinheit den Profillinien und strategischen Prioritäten der Hochschule und ihrer Leitung entsprechen.
3. Die Orientierung an internationalen Benchmarks ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit der neuen Organisationseinheiten, vor allem dann, wenn sie prioritäre Behandlung bei der internen Mittelallokation beanspruchen.
4. Die Rückbindung der Organisationseinheiten an die traditionellen Hochschulstrukturen ist wichtig, um deren Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Dies fällt vor allem bei Verhandlungen von Berufungs- und Budgetentscheidungen ins Gewicht.
5. Umgekehrt ist aber auch die relative Ferne der neuen Organisationseinheiten zu den klassischen akademischen Gremien ein entscheidender Erfolgsfaktor, insofern die Vermeidung aufwendiger Entscheidungswege über zahlreiche zeitraubende Selbstverwaltungsgremien von den beteiligten Akteuren als motivationsfördernd und effizienzsteigernd angesehen wird.
6. Die Bereitschaft wichtiger externer Institutionen, sich in der neuen Organisationseinheit zu engagieren und eventuell sogar die eigene Entwicklung mit dieser abzustimmen, trägt entscheidend zur Festigung und Verankerung der Einheit in der Hochschule und in der Region bei.
7. Der Erfolg der neuen Organisationseinheit ist stark von den gestalterischen Kompetenzen der Hochschulleiter und dem unternehmerischen Geist der Leitungspersönlichkeiten geprägt.
8. Die Motivation und der Extraeinsatz der Akteure, welche die Organisationseinheiten aufbauen, müssen durch zusätzliche Gestaltungsfreiräume sowie symbolische und institutionelle Unterstützung, zum Beispiel durch verstärkten Einbezug in Profilentscheidungen der Hochschule, belohnt werden.
9. Auch eine Minderung des sonst üblichen bürokratischen Aufwands ist ein Motivationsfaktor. Ein gewisser Grad an Entbürokratisierung wird mit einer erhöhten Budgetautonomie und operativen Flexibilität assoziiert, die den neuen Organisationseinheiten zumeist gewährt werden. Diese werden benötigt, um der Komplexität der Ansprüche und der Vielfalt interner und externer Partner gerecht zu werden.
10. Zusätzliche Ressourcen (Drittmittel, Mittelzuwächse oder Studiengebühren, Entlastung von anderen Pflichten) werden benötigt, um neue Strukturen aufzubauen. Soweit strategische Reserven in der Hochschule vorhanden sind, reichen diese an staatlichen Hochschulen in Deutschland bei Weitem nicht aus, um größere Strukturen zu finanzieren.
11. Zu den Ressourcen gehört auch verfügbare Arbeitszeit der Hauptakteure. Zur Schonung der Zeitressourcen der bereits zusätzlich belasteten Leiter oder besonders stark engagierten Wissenschaftler der neuen Organisationseinheiten müssen diese bei bürokratischen Abläufen und Supportservices entlastet werden.

Ausblick

Die in dieser Studie beschriebenen Entwicklungen lassen den Schluss zu, dass wir uns in einer Übergangsphase der Hochschulentwicklung befinden – in einer Phase der Überlagerung von zwei grundlegenden Hochschulmodellen, einem traditionellen und einem neueren Modell, in denen das neuere Modell an Einfluss gewinnt. Diese Konkurrenz und Überlagerung erfolgt zwischen:

- einem Hochschulmodell der „lose gekoppelten Organisationsform“ und dem Modell einer strategisch handlungsfähigen Organisation,
- einem disziplinenbasierten und einem themenbasierten Hochschulorganisationsmodell,
- einem an fachgemeinschaftlichen Zielen orientierten und einem an organisatorischen Zielen ausgerichteten Hochschulmodell,
- einer expertengesteuerten und einer managementgesteuerten Hochschule,
- pauschalen Grundfinanzierungsmodellen und zielorientierten Hochschulfinanzierungsmodellen, in denen fachübergreifende, an gesellschaftlichen Bedarfen ausgerichtete Themen und die formale Organisation, in der Wissenschaftler eingebettet sind, zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Allen Trends gemein ist, dass die Hochschule als kohärenter Akteur zunächst gestärkt wird. Diese Kohärenz wird jedoch gleichzeitig unterlaufen durch die Tatsache, dass unter dem Dach der Gesamtinstitution eine Reihe von mehr oder weniger unabhängigen Subakteuren entsteht, die sich durch eine hohe Eigenständigkeit für die Steuerung und Ausgestaltung von Forschung und Lehre und eine große Diversität an unterschiedlichen öffentlichen und privaten Finanzierungsquellen auszeichnet. Diese Einheiten gewinnen innerhalb der Gesamtorganisation Hochschule direkten Einfluss auf die strategische Entwicklung und das Profil der Gesamtinstitution und damit auch an Macht auf Kosten der Fakultäten und Fachbereiche.

Zeichnet man diese Entwicklungen konsequent weiter, so werden erste Konturen eines Modells sichtbar, in dem die Hochschule gleichsam als strategische Plattform, „Holding“ oder Dachorganisation fungiert für viele heterogene und weitgehend autonome Einheiten („Institute“), die sich in Hinblick auf Finanzierung, Governance, Partnerstruktur, Personal, Funktionen und Themen stark unterscheiden können. Darunter wird es auch Einheiten geben, die als Verbund zwischen universitären und außeruniversitären Forschungs- und Lehreinrichtungen fungieren und die sich jenseits der etablierten Hochschultypen als neuartige, (weitgehend) eigenständige akademische Institutionen etablieren können und so für eine weitere Differenzierung des Hochschul- und Wissenschaftssystem sorgen können.

1.2 Empfehlungen zur Entwicklung und Potenzialsteigerung neuer Organisationseinheiten

Aus den Fallstudien und Experteninterviews im Zusammenhang mit dieser Studie lassen sich die folgenden Bewertungen und Empfehlungen zur weiteren Entwicklung und Potenzialsteigerung der neuen Organisationseinheiten ableiten.

In diesem Kapitel finden sich Empfehlungen zu neuen Organisationsheiten in Lehre und Forschung. An wen sie sich wenden, machen spezielle Icons sichtbar:



Hochschule



Politik



Förderorganisation

Neue Organisationseinheiten in der Forschung

Die neuen Organisationsformen in der Forschung sind mehr als die Summe ihrer Teile. Sie bieten zumeist einen echten Mehrwert als Impulsgeber für neue, interdisziplinäre Forschungsfragen und als Vehikel für die Bearbeitung gesellschaftlich relevanter Problemstellungen. Sie fördern besonders leistungsstarke Professoren und Forschungsbereiche. Daher wird empfohlen:

- Die Hochschulen sollten die Strategie, ihre Forschungsschwerpunkte quer zu den Disziplinen zu profilieren und zu organisieren, weiterverfolgen und vertiefen. Politik und Forschungsförderorganisationen sollten mit ihren programmatischen Initiativen die Hochschulen auf diesem Weg unterstützen.
- Hochschulen sollten dabei beobachten, inwieweit sie sich in Abhängigkeit von Themenkonjunkturen begeben, die nicht wissenschaftlichen, sondern anderen (zum Beispiel politischen) Logiken folgen, und gegebenenfalls gegensteuern.
- Hochschulen, Hochschulträger und Förderorganisationen sollten im Rahmen der Schwerpunktbildung und Profilierung die Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Wissenschaft nicht über- und die disziplinären Zusammenhänge als Keimgrund für wissenschaftliche Neuerungen nicht unterschätzen. Sie sollten Mittel für die erfolgreiche Verzahnung beider Arten von Strukturen bereitstellen und deren dynamisches Zusammenspiel als zentrale Leitungsaufgabe wahrnehmen.
- Förderorganisationen sollten bei der Weiterentwicklung des Förderportfolios auf die Vielfalt der Förderformate (von großen Verbundprojekten bis zur kleinen Forschergruppe oder Einzelförderung) und der Förderzeiträume achten, damit den unterschiedlichen Reifegraden von Themenbereichen oder Forschungsprojekten und der Diversität der Wissenschaftskulturen auch in Zeiten der wachsenden Großverbundorientierung Rechnung getragen werden kann.






Kooperative Organisationseinheiten von außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Hochschulen sind durch einen hohen Abstimmungs- und Koordinationsaufwand und durch Doppelstrukturen (Organisationsstrukturen, Verwaltung) gekennzeichnet. Die zumeist deutlich schlechteren Ausstattungs- und Arbeitsbedingungen an Hochschulen führen zu asymmetrischen Kooperationsverhältnissen. Zeitlich befristete Kooperationsprojekte von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen eignen sich kaum für die Schaffung von langfristigen gemeinsamen Forschungsschwerpunkten und damit auch nur begrenzt zur Steigerung der internationalen Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hochschulforschungsstandorte. Daher wird empfohlen:





- Bund und Länder sollten die Voraussetzungen dafür schaffen, dass der Bund Hochschuleinrichtungen finanzieren darf.
- Die Politik sollte diese Gesetzesänderung nutzen, um eine Vielfalt unterschiedlicher Formen und Kooperationen von außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Universitäten zu fördern. Außeruniversitäre und universitäre Forschung sollten von ihr ermutigt werden, ihre Forschung unter dem Dach einer Hochschule in möglichst autonomen, auch langfristig angelegten Organisationseinheiten zusammenzuführen. Es kann ebenfalls sinnvoll sein, Forschungseinrichtungen in einzelnen Fällen das Recht einzuräumen, postgraduale Abschlüsse zu verleihen.
- Die politischen Akteure sollten zusätzliche Anreize für eine regionale forschungsbasierte Standortentwicklung und Vernetzung zwischen Hochschulen und regionalen Akteuren schaffen, um die Rolle der Hochschulen als Motoren der Regionalentwicklung zu stärken. Dabei sollte den Hochschulen eine zentrale Koordinationsfunktion zukommen und die Einbettung in die strategische Hochschulentwicklung entscheidend sein.




Die wesentliche Finanzierung der neuen Organisationseinheiten in der Forschung über Projekt-Drittmittel bringt bei gleichbleibenden Grundmitteln für die Hochschulinfrastruktur eine Schwächung der Fächer und ihrer Infrastrukturen jenseits dieser Bereiche mit sich. Daher wird empfohlen:

-  • Die Overheads in der Drittmittelfinanzierung sollten in einem ersten Schritt deutlich erhöht werden. Eine Verdopplung des derzeitigen Satzes von 20 Prozent scheint dafür eine sinnvolle Größe zu sein.
-   • Langfristig sollte die Drittmittelvergabe auf Vollkostenbasis erfolgen. Für diese Umstellung müssen Hochschulen und Forschungsförderorganisationen die nötigen Voraussetzungen schaffen, beispielsweise indem sie das Rechnungswesen und das Controlling entsprechend anpassen.

Die zeitliche Limitierung vieler neuer Organisationseinheiten in der Forschung ist Stärke und Schwäche zugleich. Sie ermöglicht Flexibilität und dynamische Reaktion auf neue wissenschaftliche Themen, beeinträchtigt aber auch den Aufbau nachhaltiger personeller und materieller Infrastrukturen. Daher wird empfohlen:

-   • Hochschulen sollten für leistungsstarke Bereiche Mittel für die Übergangphasen zwischen einzelnen Projektfinanzierungen bereitstellen, damit erfolgreiche Projekte oder Bereiche nicht durch kurzfristige Finanzierungsengpässe in Mitleidenschaft gezogen werden. Sie sollten dafür einen ausreichend großen Strategiefonds einrichten (können). Hochschulträger sollten angesichts der bestehenden Unterfinanzierung und geringen Ressourcen für interne Umverteilung zusätzliche Mittel für Strategiefonds zur Verfügung stellen (zum Beispiel durch einen Bund-Länder-Strategiefonds), soweit sie vorweisen können, dass sie in der Vergangenheit strategische Gestaltungsräume optimal genutzt haben.
-  • Hochschulen sollten die Auswirkungen und Folgen der zunehmenden befristeten Finanzierung auf ihre Hochschule analysieren und mithilfe eines wissenschaftsspezifischen Risikomanagements kontrollieren.
-  • Forschungsförderorganisationen sollten stärker prüfen, ob und in welchem Umfang in ihren Programmen Anforderungen an die Nachhaltigkeit gestellt werden sollten. Hochschulen sollte in dieser Frage generell ein möglichst großer Spielraum eingeräumt werden.
- Förderorganisationen sollten einen Nachhaltigkeitsfonds für thematische Strukturen einrichten, das heißt Fördermöglichkeiten für die Finanzierung einer zweiten Phase erfolgreicher neuer Strukturen bereitstellen, die nicht durch bestehende Drittmittel weiterfinanziert werden können und über die Möglichkeiten einer internen Umverteilung weit hinausgehen. Die Förderorganisationen sollten darüber hinaus unterstützende Förderformate für die Anschlussfähigkeit interdisziplinär arbeitender Nachwuchswissenschaftler an den akademischen Karrieremarkt entwickeln.

Fachhochschulen haben aufgrund ihrer fehlenden Forschungsgrundfinanzierung besonders große Schwierigkeiten, neue Organisationseinheiten in der (angewandten) Forschung aufzubauen und zu tragen. Daher wird empfohlen:

-  • Auf der Basis ihrer jeweiligen Forschungsleistungen sollte einzelnen Fachhochschuleinheiten eine substanzielle Grundfinanzierung für die Forschungsinfrastruktur zur Verfügung gestellt werden.

Die neuen Organisationsformen in Forschung und Lehre benötigen für ihren Erfolg zumeist große institutionelle Spielräume. Insbesondere für kooperative Organisationseinheiten, aber auch für viele nichttraditionelle Hochschulaufgaben sind

große Freiräume im Finanz- und Personalmanagement unverzichtbar. Daher wird empfohlen:

- Hochschulen sollten ihren Organisationseinheiten in Forschung und Lehre je nach Kompetenzprofil eine größtmögliche Autonomie gewähren können. Ihnen sollten alle für ihre jeweilige Funktion benötigten Kompetenzen übertragen werden bis hin zur Einräumung fakultätsgleicher Rechte.
- Die Politik sollte dafür die bestehenden gesetzlichen Rahmenbedingungen lockern. Die Bundesländer sollten sich gesetzlicher Vorgaben zur Binnenstruktur gänzlich enthalten, sodass den Hochschulen ein größtmöglicher Spielraum bei der Gestaltung ihrer internen Organisation bleibt. Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sollten die gleichen, weitreichenden Autonomierechte besitzen.
- Falls notwendig, sollten Hochschulen prüfen, ob eine andere Rechtsform eine sinnvolle Alternative für eine Organisationseinheit sein kann (Stiftung, gGmbH etc.), und diesen Weg zur Erlangung größerer Autonomie konsequent gehen.



Die neuen Organisationsformen in Forschung und Lehre stellen hohe und zum Teil sehr spezifische Ansprüche an das Personalmanagement von Hochschulen. Managementaufgaben gewinnen auch für akademische Personalprofile zunehmend an Bedeutung. Die entstehende Berufsgruppe der professionellen Wissenschaftsmanager ist für die neuen Organisationseinheiten von herausragender Bedeutung, da diese Personen die notwendigen Kompetenzen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Management mitbringen. Daher wird empfohlen:

- Die personalrechtlichen Bedingungen sollten flexibilisiert werden, um sie den diversifizierten Personalprofilen in Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement anzupassen.
- Hochschulen und ihre Subeinheiten sollten in die Lage versetzt werden, die für sie notwendigen differenzierten Stellenprofile zu etablieren und nachhaltig zu finanzieren.
- Förderorganisationen und Hochschulträger sollen Stellen für Koordinatoren und Entwickler wissenschaftlicher Infrastrukturen als Teil größerer Verbundprojekte oder Schwerpunkte finanzieren und deren marktgemäße Entlohnung erlauben.



Neue Organisationseinheiten in der Lehre

Die neuen Organisationsformen in der Lehre stärken Studium und Lehre spürbar und orientieren sich in hohem Maße an den Anforderungen unterschiedlicher Studierendengruppen. Ihr Potenzial für Lehrinnovationen in der traditionell fachlich organisierten Lehre sollte von den Hochschulen viel stärker genutzt werden. Daher wird empfohlen:

- Hochschulen sollten verstärkt neue Organisationsformen in der Lehre erproben und sich dabei von bereits vorhandenen Good-Practice-Beispielen inspirieren lassen. College-Modelle, Professional Schools, Weiterbildungszentren, institutionalisierte Lehrkooperationen und Auslandsdependancen bieten große Chancen, Studium und Lehre zu verbessern sowie neue Studiengruppen zu erschließen.
- Hochschulen sollten diese Organisationsformen nutzen, um hochschulweite Lehrstrategien zu entwerfen, Lehrkonzepte weiterzuentwickeln und damit der Hochschule ein Lehrprofil zu geben.
- Hochschulen sollten durch neue Organisationsformen in der Lehre insbesondere stärker auf die Bedürfnisse der Studierenden in unterschiedlichen Bildungspha-



sen eingehen. Schwerpunkte sollten dabei auf der Organisation der Studieneingangsphase, der fachübergreifenden wissenschaftlichen Allgemein- und Persönlichkeitsbildung und der Masterphase liegen.

Im Gegensatz zu den neuen Organisationseinheiten in der Forschung werden innovative Modelle in der Lehre derzeit nur unzureichend durch Drittmittelprogramme finanziell unterstützt. Daher wird empfohlen:



- Bund und Länder sollten Programme zur zusätzlichen Drittmittelfinanzierung in der Lehre auf- und ausbauen und langfristig verstetigen.
- Neben einer deutlichen Erhöhung der Förderung der Hochschullehre in der Breite sollte auch Spitzenlehre im Sinne herausragender Angebote und Leistungen einzelner Hochschulen oder Organisationseinheiten gefördert werden, die der Reputationssteigerung und internationalen Sichtbarkeit dient. Hierfür bedarf es der Entwicklung neuer Förderformate.
- Um die dringend notwendige Nachhaltigkeit der neuen Lehrmodelle zu gewährleisten, sollten Drittmittelprogramme in der Lehre von einer zentralen, von Bund und Ländern finanzierten Institution in akademischer Selbstverwaltung koordiniert und durchgeführt werden.

Studiengebühren haben viele Impulse und Ressourcen für die Einrichtung neuer Organisationseinheiten in der Lehre gegeben. Teilweise werden neue Organisationsformen in der Lehre ausschließlich aus Studiengebühren finanziert, mit der Abschaffung der Studiengebühren ist nicht selten die Existenz dieser neuen Einrichtungen bedroht. Daher wird empfohlen:



- Allgemeine Studiengebühren sollten als Impulsgeber und Finanzquelle für neue, studierendenorientierte Organisationseinheiten von Hochschulen erhalten bleiben beziehungsweise eingeführt werden.
- Hochschulen sollte mindestens die Möglichkeit eingeräumt werden, Studiengebühren von Nicht-EU-Ausländern zu erheben, um international ausgerichtete Organisationseinheiten für die Hochschullehre zu finanzieren und diese zu Vorreitern neuer Lehr- und Betreuungsstandards zu machen.

Die neuen Organisationseinheiten für die Lehre korrespondieren in ihrer Entstehungs- und Funktionslogik nicht mit den neuen Forschungsstrukturen. Für das Zusammenspiel von inter- und transdisziplinärer Forschung und einer daraus abgeleiteten Lehre gibt es noch keine verbreitete Organisationsform der Lehre. Daher wird empfohlen:



- Besonders für den Master-Bereich der Lehre sollten neue Lehrformate und -inhalte gefunden werden, die sich aus den neuen Formen und Inhalten der Forschungsverbünde ableiten. Dabei gilt es besonders, transdisziplinäre Lehrinhalte zu entwickeln und zu vermitteln und ein entsprechendes Lehrportfolio zu organisieren. Auch hierfür bieten sich neue Organisationseinheiten jenseits einzelner Fakultäten und Fachbereiche an.

2

Merkmale und Spannungsfelder aktueller Hochschulentwicklung

2.1 Inter- und innerinstitutionelle Hochschuldifferenzierung

Die Hochschulentwicklung der vergangenen Jahre ist durch eine zunehmende Differenzierung der Hochschulen untereinander und durch eine Profilschärfung einzelner Hochschulen geprägt. Übersehen wird hierbei eine nicht minder wichtige Entwicklung einer neuartigen institutionellen Binnendifferenzierung an deutschen Hochschulen, die traditionelle innerinstitutionelle Grenzziehungen auflöst oder neu tariert. So bestehen Hochschulen nicht mehr nur aus Fakultäten oder Fachbereichen oder den in ihnen beherbergten Instituten oder Departments. Sie definieren sich vermehrt durch große Forschungsschwerpunkte, die in Zentren, Clustern oder anderen Strukturgebilden gefasst sind: kurzum, innerhalb von Strukturen, die „quer“ zu den traditionellen Struktureinheiten der Forschung verortet sind. Aber auch neue Service- und Koordinationsstrukturen für die Lehre ergänzen die traditionellen Organisationseinheiten. Zwar ist das Phänomen wachsender struktureller Vielfalt innerhalb der Hochschulen nicht erst mit den großen strukturprägenden politischen Initiativen aufgetaucht, wie der Exzellenzinitiative oder der Bologna-Reform, sondern sie reicht zum Teil mehrere Jahrzehnte zurück. Dennoch lässt sich eine deutliche Beschleunigung dieser Entwicklung seit der Exzellenzinitiative in der Forschung und den Bologna-Reformen in der Lehre beobachten. Die folgende Untersuchung widmet sich diesem Phänomen der neuartigen Binnendifferenzierung der deutschen Hochschulen, ihren Treibern, Formen und Auswirkungen.

Überwindung von Grenzen

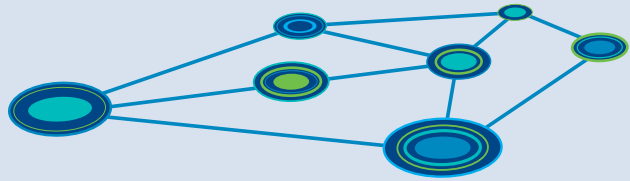
Für die Hochschulen stellt sich die neue Binnendifferenzierung in erster Linie als eine Überschreitung oder Verschiebung traditionell bestehender Grenzziehungen dar. Es entstehen mit den Grenzverschiebungen dezentrale, in relativer Autonomie agierende Subeinheiten der Hochschulen, die als neue Akteure vier traditionelle Grenzen der Wissenschaft überwinden:

Grenzen der Disziplinen

Neue Organisationsstrukturen in der Forschung folgen häufiger einer thematischen, zumeist interdisziplinären Logik, um neue wissenschaftliche Fragen und Felder zu erschließen und um eine kritische Masse und Sichtbarkeit in bestimmten profillbildenden Themenbereichen zu erhöhen. So versuchen Hochschulen gezielt, größere Verbundprojekte zu stärken und eine Schwerpunktbildung voranzutreiben.

Grenzen der Regionen

Neue Organisationseinheiten in Forschung und Lehre, die außerhalb der Hochschulregion national oder international aktiv sind, orientieren sich häufiger an in-



ternationalen Benchmarks und suchen internationale Partner, um für einen globalen Markt attraktiv zu sein. Dabei beziehen sie die Bedürfnisse ihrer neuen Partner ein und orientieren sich auch an international geläufigen Organisationseinheiten. Auch die Gründung von Organisationseinheiten an anderen Standorten oder das Betreiben von neuen gemeinschaftlichen Lehr- und Forschungseinrichtungen auf der Basis langfristiger Kooperationen mit Partnern in anderen Regionen national und international gehören zu diesen geographischen Entgrenzungen.

Grenzen der Institution

Neue Organisationseinheiten in Forschung und Lehre werden häufiger von mehreren Institutionen gleichzeitig betrieben und unterhalten (andere Hochschulen, außeruniversitäre Forschungsinstitute, Unternehmen) oder werden von langfristigen strategischen Partnerschaften mit beeinflusst. Das stellt neue Ansprüche an Entscheidungsstrukturen und -abläufe. Die neuen Organisationseinheiten benötigen nicht selten größere Autonomie und Flexibilität für Budget- und strategische Entscheide, um für die unterschiedlichen Kooperationspartner verlässlich und flexibel agieren und um sich langfristig profilieren zu können (zum Beispiel als Public-private-Partnerships).

Grenzen des klassischen akademischen Bildungsauftrags

Neue Organisationseinheiten in der Lehre richten sich an neuen Studierenden-gruppen und deren Ansprüchen aus. Die neuen Einheiten organisieren Angebote für Studierende verschiedener Bildungsphasen, um auf deren Bedürfnisse optimal eingehen zu können. Es entstehen übergreifende Einheiten zur Organisation von Lehrangeboten in der Studieneingangsphase (zum Beispiel College-Modelle), auf der Bachelor-Ebene (zum Beispiel zur Vermittlung überfachlicher Lehrangebote), in der Graduiertenphase (Graduate Schools) und für postgraduale, auf bestimmte Berufsfelder gerichtete zielgruppenspezifische Angebote (Professional Schools, Weiterbildungszentren etc.).

Spannungsfelder gegenwärtiger Hochschulentwicklung

Getrieben wird die institutionelle Entwicklung deutscher Hochschulen seit einigen Jahren von zunehmend dynamischen Spannungsfeldern, welche Herausforderungen mit sich bringen, die sich häufig mit neuen Organisationsstrukturen beantworten lassen. Folgende Spannungsfelder lassen sich gegenwärtig beobachten:

1. Disziplinäre Spezialisierung vs. Interdisziplinarität:

Dieses Spannungsfeld beschreibt die zunehmende Spezialisierung und Differenzierung der Disziplinen auf der einen und die wachsende Bedeutung von Schnittstellen und interdisziplinären Ansätzen in Forschung und Lehre auf der anderen

Seite. Beide Entwicklungen stehen zwar in Spannung zueinander, bedingen sich aber auch gegenseitig. Die fortschreitende Spezialisierung erfordert eine größere Vertiefung, um Forschungsfronten zu erreichen und höhere Schwellen für den Einstieg in ein neues Feld nach sich zu ziehen. Das führt zu einem größeren Bedarf an Ergänzung der eigenen Expertise durch Kooperationen, woraus die Notwendigkeit von Verbundprojekten und kooperativen Strukturen erwächst. Themensichtung und die gezielte Stärkung neuer Themenfelder, die häufig an Schnittstellen zwischen Disziplinen angesiedelt sind, werden zu zentralen Aufgaben der Hochschulsteuerung, die sich organisatorisch in Forschungsschwerpunkten, Clustern, Sonderforschungsbereichen (SFB), Forschungszentren und anderen Strukturen niederschlagen.

2. Intrinsische vs. extrinsische Wissenschaftsentwicklung:

Dieses Feld beschreibt die Spannung zwischen dem Aufgreifen externer Ansprüche und Vorgaben und dem Verfolgen wissenschaftsimmanenter Zielsetzungen in Forschung und Lehre. In der Forschung wird die Institution Hochschule durch externe Akteure (Politik, Forschungsförderer, Unternehmen) verändert, die ihren eigenen Logiken und Diskursen folgen. Dies geschieht vor allem mit strukturprägenden und inhaltlich fokussierten Programmen. Die Lehre steht vor der Herausforderung, Bildung durch Wissenschaft zunehmend auch an berufs- und arbeitsmarktrelevanten Qualifikationen auszurichten.

3. Institutionelle Identität vs. Entgrenzung:

Die gewachsene institutionelle Autonomie der Hochschulen relativiert sich in einem Spannungsfeld zwischen der wachsenden Bedeutung der Universität als kohärenter Akteur und der Aufweichung institutioneller Grenzen (Entgrenzung) durch eine immer größere Vielfalt an strategisch bedeutsamen Partnerschaften mit externen Forschungsinstitutionen, Unternehmen oder anderen Hochschulen. Selbstverständlich übt eine Hochschule auch in Kooperationen seine institutionelle Autonomie als strategischer Akteur aus, indem sie beispielsweise ein Exzellenzcluster oder Forschungszentrum mit strategischer Einbettung, eigenen Ressourcen und Professuren unterstützt und zur Nachhaltigkeit verhilft. Es droht jedoch ein Autonomieverlust, wenn die Einheit über ihre externen Partner und Geldgeber eine weitgehende Eigendynamik entwickelt, bei deren Weiterentwicklung die Hochschule (zum Beispiel mangels Ressourcen oder Infrastruktur) nur noch eine untergeordnete Rolle spielt.

4. Forschungsfreiheit vs. Kooperationszwang:

Kooperations- und Verbundstrukturen sowie Schwerpunktbildungen zur Erhöhung der Innovationskraft, kritischen Masse und internationalen Sichtbarkeit spielen in der Hochschullandschaft eine zunehmend große Rolle. Dem steht gegenüber, dass wissenschaftliche Innovation von den Ideen einzelner Wissenschaftler lebt, deren Schöpferkraft sich idealerweise frei und selbstbestimmt entfaltet. Nachdem Förderorganisationen eine große Bandbreite an Förderinstrumenten für Schwerpunktsetzungen und Verbundprojekte etabliert haben (SFBs, Exzellenzcluster, BMBF-Verbundprojekt, Hochschulzentren), entwickeln sie seit einiger Zeit wieder zunehmend Förderformate mit dem Ziel, die Kreativität des Einzelnen durch eine möglichst große Unabhängigkeit von institutionellen Strukturen und Taktvorgaben optimal zu entfalten. Beispiele hierfür sind die Einzelförderungen bzw. die Reinhart Koselleck-Projekte der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Forschungsfreisemester oder die im Rahmen der Exzellenzinitiative eingerichteten Centers of Advanced Study.

5. Nachhaltigkeit vs. Dynamik:

Seit jeher lebt die Institution Hochschule im Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit nachhaltiger Strukturbildung mit langfristigen Investitionen und Verbindlichkeit auf der einen Seite und einer möglichst dynamischen Reaktion auf wissenschaftliche, gesellschaftliche und förderpolitische Veränderungen auf der anderen. Hochschulen müssen zum einen für Studierende, Graduierte und Wissenschaftler eine institutionelle Heimat bieten, in der Studien- und Forschungsangebote entwickelt, organisiert, betreut und geprüft werden. Wichtig dafür ist ein gemeinsamer Kern von Vorstellungen zur Methoden-, Wissens- und Fachkompetenzvermittlung. Diese Gemeinschaften wissenschaftlicher Praxis werden traditionell in Fakultäten oder ihren Untereinheiten organisiert und weiterentwickelt. Zum anderen müssen Hochschulen aber auch Instrumente, Prozesse und Strukturen aufbauen, um der Dynamik der wissenschaftlichen Entwicklung und ihren immer neuen Themen und Interessensgemeinschaften gerecht zu werden. Zwischen dem Wunsch nach fließenden Strukturen für eine dynamische Themenentwicklung und dem Wunsch nach Koordination und Verstetigung der neuen entstandenen Interessen verorten sich immer wieder neue, quer zu den alten Strukturen verlaufende Organisationseinheiten. Je größer der Kristallisationsgrad dieser neuen Wissensgemeinschaften, desto größer wird auch ihr Wunsch nach institutioneller Interessensvertretung, sodass aus ihnen eigene institutionelle Strukturen und Entscheidungslogiken erwachsen. Ihre Mitglieder haben ihre alte Zugehörigkeit nicht aufgegeben, aber eine neue Identität hinzugewonnen. Diese Doppelidentitäten ergeben sich notwendigerweise aus der Komplexität und Dynamik wissenschaftlicher Entwicklung, stellen Hochschulen aber vor eine ständige strukturelle Herausforderung. So sind diverse Grade und Varianten einer Matrixorganisation notwendiger Bestandteil jeder Hochschule, auch wenn sich die Hochschulen in der Definition und Steuerung der vertikalen und horizontalen Strukturen deutlich voneinander unterscheiden.

6. Internationale vs. regionale Ansprüche:

Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich aus der Orientierung an internationalen wissenschaftlichen Standards, Praktiken und Werten zur Positionierung im internationalen Wettbewerb, so zum Beispiel der Praxis der starken Gewichtung international publizierter Grundlagenforschung als Leistungsausweis einer Hochschule. Dieser Internationalisierung steht der stetig bedeutsamer werdende öffentliche Auftrag gegenüber, als Motor des nationalen und regionalen Fortschritts zur gesellschaftlichen Entwicklung und wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit beizutragen, für den die Hochschule nationale und regionale Partnerschaften, Standortvorteile und Chancen nutzen muss. Die Erfordernisse der regionalen Partnerschaften sind nicht immer mit denen des internationalen Wettbewerbs in Einklang zu bringen. So fordert eine regionale Ausrichtung üblicherweise von den Hochschulen mehr Anwendungsorientierung in Forschung und Lehre, die internationale mehr Grundlagenorientierung. Eine reine Entweder-oder-Wahl für die internationale oder die national-regionale Ausrichtung ist für die Mehrheit der Hochschulen keine Option, da beide Orientierungen überlebenswichtig sind. Organisationseinheiten müssen auf beides optimal reagieren, von einer möglichst flexiblen Reaktion auf internationale Nachfrage und Angebote in der Wissenschaft, etwa durch den Aufbau exzellenter Forschungsumgebungen und international attraktiver Graduiertenprogramme, bis hin zum möglichst flexiblen Umgang mit dem Forschungs- und Ausbildungsbedarf lokaler Institutionen und Unternehmen.

7. Profilierung vs. Standardisierung:

Der Notwendigkeit und Absicht, unverwechselbare Profile in Forschung und Lehre zu entwickeln, steht nicht selten eine Form der Standardisierung gegenüber, die sich in Förderprogrammen (zum Beispiel im EU-Förderrahmenprogramm) manifestiert. Diese wird benötigt, um nationale und internationale Mobilität und globale Anschlussfähigkeit zu ermöglichen. Hochschulen bemühen sich zum einen um ein unverwechselbares Profil in Forschung und Lehre mit spezialisierten Forschungszentren und Studienprogrammen und versuchen zum anderen Studienqualitätsstandards, Moduldefinitionen und Kompetenzprofile gesamtinstitutionell zu vereinheitlichen. Beide Anliegen benötigen neue koordinierende Strukturen, so zum Beispiel in SFBs, *focus areas*, Graduiertenschulen oder Colleges.

8. Differenzierung vs. Nivellierung:

In den vergangenen zehn Jahren ist die deutsche Hochschulentwicklung sowohl interinstitutionell als auch innerinstitutionell von einem Differenzierungsparadigma getrieben worden. Das Ziel: Unterschiede innerhalb und zwischen den Hochschulen transparent zu machen und zu verstärken. Die Förderung von sogenannten Exzellenzbereichen hat zu einer deutlichen Spreizung von Ressourcen- und Ausstattungsniveaus zwischen Fachbereichen und Hochschulen geführt. Das lässt die Frage aufkommen, ob die von dieser Entwicklung nicht profitierenden Hochschulen und Hochschuleinheiten ihre Funktionen und Aufgaben noch hinreichend erfüllen können und die gewachsenen Niveauunterschiede nicht durch neue Finanzierungsmodelle zumindest zum Teil wieder eingeebnet werden sollten. Differenzierung bedeutet aber auch, Funktionen und Aufgaben einzelner Hochschulen innerhalb eines Hochschultypus zu heterogenisieren und diese Heterogenisierung in Finanzierungsmodellen abzubilden.

9. Ausbildung wissenschaftlichen Nachwuchses vs. Berufsorientierung

Die Studierendenschaft differenziert sich zunehmend aus. Das gilt nicht nur für das Alter und damit für unterschiedliche Bildungsphasen der Studierenden, sondern auch für Ansprüche an Qualität und Inhalte der Ausbildung. Mit der früheren Einschulung, dem verkürzten Abitur und dem Wegfall der Wehrpflicht beginnen viele Studienanfänger ihr Studium heute zwei bis drei Jahre früher. Gleichzeitig erleichtert die Bachelor- und Masterstruktur die Aufnahme eines zweiten Studiums während oder nach einer Phase der Berufstätigkeit. Der Normalstudent im Alter zwischen 20 und 25 wird abgelöst von ganz unterschiedlichen Studierendengruppen, die zwischen 15 und 85 Jahre alt sind.

Die Öffnung der Hochschulen für nicht traditionelle Studierende wird durch eine Pluralität der Zugangswege gefördert. Insbesondere für Personen aus dem Bereich der beruflichen Bildung wurden Übergangsmöglichkeiten geschaffen. Auch ohne Abitur können beruflich Qualifizierte bei entsprechender Qualifikation nun ein Hochschulstudium aufnehmen. Verbesserte Anrechnungspraktiken machen das Studium nach einer beruflichen Ausbildung attraktiver, ebenso wie die Verzahnung von beruflicher und akademischer Bildung in dualen Studiengängen. Die Studierendenschaft und die von ihnen mitgebrachten Kenntnisse und Fähigkeiten und Ansprüche werden dadurch deutlich heterogener. Mit der ausgeprägten Differenzierung und Ausweitung der Studierendenschaft stellt sich für die Hochschulen mehr als in der Vergangenheit die Frage nach der Inhalts- und Zielorientierung der Hochschullehre.

2.2 Ziele und Methodik der Untersuchung

Vor dem Hintergrund dieser Spannungsfelder sind in den vergangenen Jahren zahlreiche neue Organisationseinheiten in den Hochschulen entstanden, die nicht nur Auswirkungen auf Lehre und Forschung haben, sondern deren Vielfalt die Hochschulen wiederum vor neue Herausforderungen in Strategiebildung, Entscheidungsfindung und Steuerung (Governance) stellen. Diese Untersuchung folgt der Frage, wie sich diese neuartigen Einheiten typisieren lassen, die in unseren Hochschulen entstehen und zumeist quer zu herkömmlichen Organisationsstrukturen verlaufen. Welche Ziele und Funktionen verfolgen sie? Was motivierte ihre Gründung? Was können sie ermöglichen, was in den traditionellen Strukturen weniger leicht oder gar nicht möglich ist? Wie beeinflussen sie die Strategiebildung, Entscheidungsfindung und Mittelzuteilung an der Hochschule? Wie verändern sie Forschung und Lehre? Wie interagieren sie mit den traditionell verankerten Organisationseinheiten? Vor welche neuen Herausforderungen, Chancen und Risiken stellen sie die Hochschulen?

Als Ausgangspunkt der Untersuchung wurden Hypothesen zu funktionalen Differenzierungsprozessen an Hochschulen, zu diese auslösenden Treiberkräfte, zu den dadurch entstehenden neuen Organisationseinheiten und zu deren Auswirkungen auf Kernprozesse (Forschung und Lehre) und Entscheidungsstrukturen an Hochschulen formuliert.

Die Überprüfung und Weiterentwicklung der Thesen erfolgte mit drei Instrumenten. Zunächst wurde im Rahmen eines Expertenworkshops mit namhaften Vertretern aus Wissenschaft und Wissenschaftspolitik die Einschätzung der gegenwärtigen Entwicklungen in der Hochschullandschaft als Treiberkräfte neuartiger Binnenstrukturen überprüft und die Thesen angepasst (Juni bis August 2011).

Auf Basis einer hypothetischen Typologie neuartiger Querstrukturen an Hochschulen wurden 13 Fallbeispiele ausgesucht, um mithilfe von Vor-Ort-Interviews die Motive für die Gründung der neuen Strukturen, deren Mehrwert und deren Auswirkungen auf die Hochschule tiefer zu beleuchten. Beim Besuch der Hochschulen wurden Leitfadenterviews mit den Hochschulpräsidenten, mit den wissenschaftlichen Leitern und den Geschäftsführern der entsprechenden Organisationseinheiten sowie einigen beteiligten Wissenschaftlern geführt. Hierfür wurden auf der Basis der Thesen Interviewleitfäden für die verschiedenen Fokusgruppen entwickelt. Die Hochschulinterviews fanden in den Monaten von Oktober 2011 bis Februar 2012 statt. Vorteile der Vor-Ort-Interviews waren vor allem der tiefe und direkte Einblick in die Verortung der Organisationseinheiten in die Hochschulstrategie und die Interaktionen zwischen unterschiedlichen Hochschuleinheiten. Besonders die unterschiedlichen Perspektiven von den Hochschulleitungen, den Leitungen der Organisationseinheiten und den beteiligten Wissenschaftlern boten interessante Einblicke in die Funktionsweisen der Organisationseinheiten. Allerdings machte sich in einzelnen Interviews der hochschulpolitische Kontext der Exzellenzinitiative teilweise deutlich bemerkbar.

Ergänzt wurde diese Vorgehensweise daher in einem dritten Schritt durch eine standardisierte, quantitative Befragung. Die Vorteile der Online-Befragung sind der reduzierte soziale Einfluss auf die Beantwortung von Fragen im Vergleich zur Interviewerbefragung sowie eine verringerte Fehleranfälligkeit im Vergleich zum Papierfragebogen.

Das Ziel dieser Befragung war, die untersuchten Phänomene in der Breite der Hochschullandschaft zu überprüfen. In die Befragung wurden alle Hochschulen in staatlicher und privater Trägerschaft mit Ausnahme der Kunst- und Musikhochschulen einbezogen. Von Januar bis März 2012 wurden die Leitungen der Hochschulen (insgesamt 307 Hochschulen, davon 200 Fachhochschulen und 107 Universitäten) zu den an ihrer Hochschule vorhandenen neuen Organisationseinheiten und deren Auswirkungen befragt. Der Fragebogen wurde auf der Basis der ersten qualitativen Erkenntnisse aus den Hochschulbegehungen entwickelt und die Befragung als Online-Umfrage konzipiert. Alle Hochschulen wurden per E-Mail aktiv zur Teilnahme aufgefordert. Mehrfachabstimmungen wurden durch einen individuellen Zugangsschlüssel unterbunden, der zusätzlich Rückschlüsse auf den Hochschultypus für die Auswertung ermöglicht hat.

Die Online-Umfrage wurde von 99 Hochschulen (35 Universitäten und 64 Fachhochschulen) komplett beantwortet. Das ergibt eine Rücklaufquote von 32 Prozent. Die Stichprobe weist eine hohe Repräsentativität auf. 33 Prozent der Universitäten und 32 Prozent der Fachhochschulen antworteten vollständig und auswertbar. Das Datensample ist jedoch leicht zugunsten der staatlichen Hochschulen verzerrt, von denen sich 36 Prozent beteiligt haben. Die Beteiligungsquote der privaten Hochschulen liegt dagegen bei lediglich 26 Prozent. Da das Gewicht des privaten Hochschulsektors (gemessen beispielsweise an Studierendenzahlen oder wissenschaftlichem Personal) ohnehin deutlich kleiner ist als ihr Anteil von knapp 40 Prozent an der Grundgesamtheit der Hochschulen, wurde diese Verzerrung nicht korrigiert.

Die Ergebnisse wurden im März 2012 ausgewertet und mit den Ergebnissen aus den Fallstudien verglichen. Die Analyse der Ergebnisse wurde schließlich den Experten des Stifterverbands sowie einem Kreis von Experten von Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Wissenschaftsorganisationen aus Hochschulpolitik, -forschung und -verwaltung unterbreitet, um die Implikationen der neuen Binnendifferenzierung für die Entwicklung der deutschen Hochschullandschaft zu reflektieren.

In die Untersuchung wurden mit Ausnahme der künstlerischen Hochschulen alle Hochschultypen einbezogen. Dennoch ist der Blickwinkel der Betrachtung häufig ein universitärer, da die Universitäten durch die augenfälligsten Strukturveränderungen geprägt werden. Trotzdem sind viele der hier gezogenen Rückschlüsse zumindest in Variationen für die meisten Hochschulen in Deutschland relevant.

3

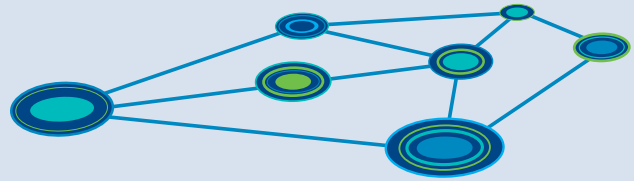
Typisierung der neuen Organisationseinheiten

3.1 Organisationseinheiten in der Forschung

Traditionell sind Forschung und Lehre an Hochschulen seit ihrer Entstehung in Einheiten zusammengefasst, deren Grenzen entlang von Disziplinengruppen oder Professionengruppen definiert werden. Als Gemeinschaften ähnlich orientierter Wissenschaftskulturen teilen sie zumeist ein gemeinsames Verständnis zentraler Fragestellungen, Begrifflichkeiten und methodischer Ansätze und organisieren wissenschaftliche Erkenntnissuche, Nachwuchsförderung und die Ausbildung der nachfolgenden Generation von Fach- und Führungskräften gemäß dieses gemeinsamen Verständnisses. Der Austausch zwischen den verschiedenen disziplinären Kulturen war dabei zu Zeiten einer universitären Beschränkung auf die Reproduktion von Bildungseliten noch leichter möglich, obwohl mit wachsender Spezialisierung zusehends anspruchsvoller. In Zeiten der Massenuniversitäten wurde dieser Austausch allerdings weniger selbstverständlich. Dass es daher einer gezielten Förderung bedarf, wurde von einigen Bildungsreformern bereits in den 60er-Jahren erkannt, allerdings nur vereinzelt umgesetzt, wie im Fall einiger Reformuniversitäten (wie Konstanz und Bielefeld), die bereits gezielte Interdisziplinaritätsförderung betrieben. Seit Ende der 90er-Jahre finden hingegen institutionelle Bemühungen der Hochschulen und gezielte Instrumente zur systematischen Förderung struktureller Querverbindungen zwischen den Einheiten weite Verbreitung. Angesichts der regen Interdisziplinaritäts- und Forschungsverbundförderung des zurückliegenden Jahrzehnts stellt sich die Frage, was genau die neu erscheinenden Forschungsstrukturen auszeichnet. Inwiefern bestehen sie tatsächlich aus neuartigen Strukturen und welche Erscheinungsformen oder Typen lassen sich unterscheiden?

Um die Verbreitung des Phänomens neuer Binnenstrukturen zu überprüfen, wurden die Hochschulen im Rahmen dieser Studie nach ihren quer verlaufenden Binnenstrukturen gefragt, wohl wissend, dass die Quantifizierung dieser Einheiten aufgrund der zum Teil nur schwer voneinander abgrenzbaren Organisationseinheiten nur begrenzt möglich ist. Bei dem Typus des Forschungsschwerpunkts wurde nach den primären Partnern (primär intern oder primär mit externen Partnern) unterschieden, um die Verbreitung interinstitutioneller strategischer Partnerschaften besser einschätzen zu können. Abgefragt wurde die Existenz der folgenden Arten von Organisationseinheiten:

- fakultätsübergreifende, hochschulweite Organisationseinheiten für die Promotionsphase (zum Beispiel Graduiertenschulen)
- fakultätsübergreifende Forschungsschwerpunkte/-einheiten mit vorwiegend internen Mitgliedern (beispielsweise Forschungszentren oder Cluster, *focus areas*, Integrated Research Institutes, Sonderforschungsbereiche)
- fakultätsübergreifende Forschungseinheiten mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen als Hauptpartner (wie Exzellenzcluster, Forschungszentren)

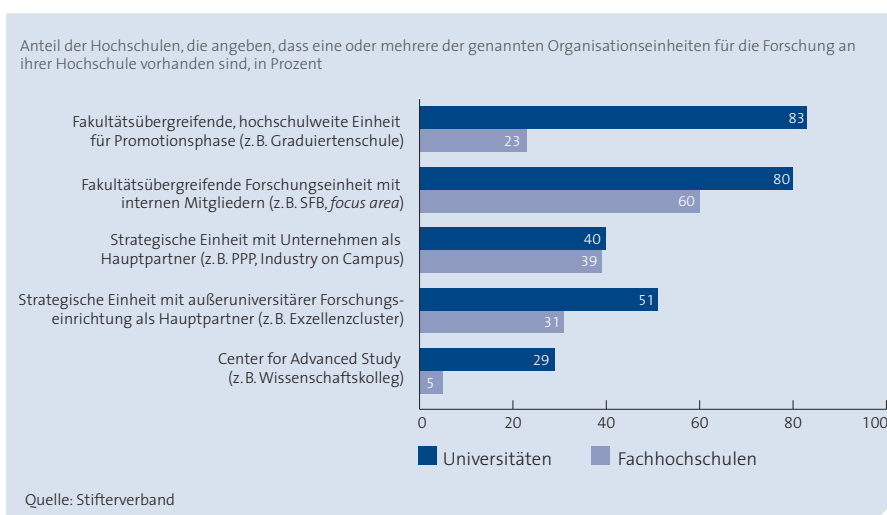


- Forschungseinheiten mit Unternehmen als Hauptpartner (zum Beispiel in Public-private-Partnerships, Industry-on-Campus-Kooperationen)
- Centers for Advanced Study (zum Beispiel Wissenschaftskollegs)

Die Befragung der Hochschulen ergab, dass die erwähnten Organisationseinheiten in der Forschung mittlerweile weit verbreitet sind. Das gilt insbesondere für fakultätsübergreifende Graduiertenschulen, die es an 83 Prozent der Universitäten gibt, und fakultätsübergreifende, überwiegend interne Forschungseinheiten, die an 80 Prozent der Universitäten vorhanden sind. Auch Fachhochschulen haben mittlerweile viele Organisationseinheiten in der Forschung gegründet oder sind an ihnen beteiligt. Insbesondere bei dem Anteil an strategischen Einheiten mit Unternehmen als Hauptpartner (Public-private-Partnerships, Industry on Campus) sind Universitäten und Fachhochschulen mit 40 beziehungsweise 39 Prozent gleich auf (siehe Abbildung 1).

Um die Verbreitung der neuen Organisationstypen besser einordnen zu können, werden ihre Genese und Erscheinungsformen im Folgenden erläutert.

Abbildung 1: Verbreitung von Forschungseinheiten



Fakultätsübergreifende, hochschulweite Organisationseinheiten für die Promotionsphase (zum Beispiel Graduiertenschulen)

Die bereits in den 90er-Jahren entwickelten Graduiertenkollegs und die im vergangenen Jahrzehnt entstandenen Graduiertenschulen verbinden eine bessere Qualität von Lehre und Betreuung mit profilm bildenden Forschungsprogrammen und Forschungsschwerpunkt bildung und könnten insofern als Organisationseinheiten der Lehre oder der Forschung identifiziert werden. Da sie strategisch wichtige Funktionen in der Forschung von Hochschulen einnehmen, sind sie hier in die Reihe der neuen Organisationstypen der Forschung eingeordnet, ohne ihnen dabei ihre strukturierende Wirkung auf die Lehre absprechen zu wollen. Die beiden Typen der Graduiertenkollegs und Graduiertenschulen unterscheiden sich vor allem in Genese und Spezialisierungsgrad.

Die seit 1990 von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Graduiertenkollegs verbinden thematisch fokussierte, meist interdisziplinäre Forschungsprogramme mit einem strukturierten Qualifizierungskonzept. Sie unterstützen neben fachlichem, häufig interdisziplinärem Austausch zwischen den Promovierenden auch deren Vorbereitung auf den wissenschaftlichen Arbeitsmarkt sowie deren frühe wissenschaftliche Selbstständigkeit. Dadurch, dass die Anzahl der jährlich geförderten Kollegs im vergangenen Jahrzehnt zurückging (von 337 im Jahr 2000 bis 258 im Jahr 2009), hat das Bewilligungsvolumen entsprechend zugenommen. 2010 finanzierte die DFG mit 117,5 Millionen Euro (5,1 Prozent der Gesamtausgaben) Graduiertenkollegs. Die thematische Ausrichtung der Graduiertenkollegs war zunächst breit im Sinne einer Subdisziplin angelegt. Seit 2002 wurden enger fokussierte Forschungsprogramme erwartet, die dann auch zur Profilierung der Hochschule entscheidend beitragen sollten. Seit 2006 wurde die Kooperation mit extern angesiedelten Wissenschaftlern ausgeweitet und gefördert. Auch der Zugang von herausragenden Fachhochschulabsolventen zur Doktoratsausbildung wird seit einigen Jahren gezielt gefördert.

Das Förderkonzept und damit auch die in der deutschen Hochschullandschaft vorgefundenen Formen wurden in zwei Richtungen weiterentwickelt: zum einen durch die seit 1999 geförderten Internationalen Graduiertenkollegs, welche gleichzeitig an einer deutschen und einer ausländischen Partnerhochschule oder Forschungseinrichtung angesiedelt sind und durch diese anteilig finanziert werden. Sie zeichnen sich durch ein gemeinsames Forschungs- und Qualifizierungsprogramm aus. Zum anderen wurde die Förderung strukturierter Graduiertenausbildung in Graduiertenschulen im Rahmen der Exzellenzinitiative eingeleitet. In der zweiten Programmphase wurde die Finanzierung von 45 Graduiertenschulen bewilligt. Graduiertenschulen unterscheiden sich von Graduiertenkollegs durch ihre Größe und fachliche Breite und den besonderen Beitrag zum Ausbau der wissenschaftlichen Schwerpunkte der Universität. Üblicherweise sollen Graduiertenschulen vorhandene Promotionsprogramme und -strukturen integrieren und andere Institutionen (außeruniversitäre Forschungsinstitute, Museen, Archive, Industrieunternehmen, Fachhochschulen etc.) mit einbeziehen. Die in diesem Rahmen entstandenen Formen sind sehr vielfältig, von thematisch angelegten Strukturen über fakultätsweite Graduiertenschulen bis hin zu universitätsübergreifenden Dachstrukturen, in denen sämtliche unterstützenden Angebote für Promovierende und die Qualitätsentwicklung der Doktoratsprogramme angesiedelt sind (siehe Fallbeispiel der Universität Jena, Seite 40). Auch das Portfolio der Serviceleistungen und ergänzenden Kursangebote variiert stark.

Die Bologna-Reform hat die strukturierten Graduiertenprogramme oder -einheiten ebenfalls gefördert, nachdem die Doktoratsreform seit dem Jahr 2003 als Ziel in den Bologna-Reform-Prozess einbezogen wurde. Nach anfänglichen Befürchtungen, die Wissenschaft würde nun auch in der dritten Ausbildungsphase zu sehr verschult, haben die Universitäten in den sogenannten „Salzburg Principles“ Kernpunkte einer möglichen Reform auf Doktoratsebene formuliert. Darin betonen sie, dass die Graduiertenprogramme zur Verbesserung der Betreuungssituation, Einbettung der Promovierenden in forschungsrelevante Austauschforen und zur Vermittlung von zentralen, für den inner- oder außeruniversitären Forschungsbetrieb benötigten Schlüsselkompetenzen dienen sollen. Diese Elemente finden sich in allen neuen Organisationseinheiten für die Graduiertenausbildung wieder und stellen einen Konsens dar, dem Jahre der Bemühungen um Qualitätsverbesserung der Doktoratsausbildung, vor allem in den Niederlanden, Deutschland und Großbritannien, vorausgingen.

Fakultätsübergreifende Forschungsschwerpunkte/-einheiten mit vorwiegend internen Mitgliedern (beispielsweise Forschungszentren oder Cluster, *focus areas*, Integrated Research Institutes, SFBs)

Als erstes Beispiel einer systematischen Förderung von quer zu den Fakultäten verlaufenden Forschungsstrukturen sind die zumeist hochschulintern geförderten interdisziplinären Zentren zu nennen, die bereits zum Gründungsinventar einiger Reformuniversitäten gehörten. So wurden interdisziplinäre Zentren beispielsweise an der Reformuniversität Konstanz in deren Gründungsstatuten als Binnenstrukturen entwickelt und mit besonderer Förderung unterfüttert. Auch andere Reformuniversitäten wie Bayreuth, Bielefeld oder jüngst die neugegründete Universität Erfurt schreiben sich die besondere Förderung interdisziplinärer Studienstrukturen und Forschung auf die Fahnen.

Die hochschulinterne Förderung von quer zu den Disziplinen verlaufenden Forschungsschwerpunkten hat im Laufe der seit den 90er-Jahren geförderten Strategieentwicklung an deutschen Hochschulen stetig zugenommen (vgl. Müller-Böling et al. 1998). So wurde die Herausbildung fachübergreifender Schwerpunkte zunehmend als Kern der Hochschulprofilbildung verstanden (vgl. Reichert 2006). Die Forschungsschwerpunkte konnten, je nach deren nachweislichem Erfolg, auch auf zusätzliche Unterstützung durch eine hochschulinterne Landes- oder Bundesförderung hoffen. Da sowohl Landesfinanzierung als auch die Drittmittelförderung zunehmend eine hochschulweite Schwerpunkt- und Profilbildung einforderten, ist diese zumindest vordergründig flächendeckend an Universitäten und Fachhochschulen eingeführt worden. Inwieweit der Anstoß dabei jeweils von innen im Zuge eines zunehmenden Wettbewerbsbewusstseins oder von außen kam, lässt sich dabei kaum mehr rekonstruieren.

Neben den primär intern geförderten Forschungszentren und -schwerpunkten ist der größte Anteil fachübergreifender institutioneller Strukturen in Hochschulen mit der Drittmittelförderung verbunden. So betreibt die DFG bereits seit den späten 60er-Jahren eine Verbundprojektförderung, um interdisziplinäre Zusammenarbeit und Schwerpunktbildung zu unterstützen. Aber auch andere Drittmittelgeber wie der Bund oder die Europäische Union fördern öffentlich-private Verbünde, die sich zur gemeinsamen Forschung auf thematischen Schwerpunktfeldern oder ausgewählten Technologiefeldern zusammengeschlossen haben.

Das älteste Verbundförderinstrument sind die Sonderforschungsbereiche (SFB), die 1968 als zweite Säule neben der Finanzierung von einzelnen Projekten für die koordinierte Forschung eingeführt wurden. Sonderforschungsbereiche werden von der DFG definiert als auf bis zu zwölf Jahre angelegte Forschungseinrichtungen an Hochschulen, in denen Wissenschaftler über die Grenzen ihrer jeweiligen Fächer, Institute, Fachbereiche und Fakultäten hinweg im Rahmen eines übergreifenden und wissenschaftlich exzellenten Forschungsprogramms zusammenarbeiten. Sie sollen eine Bündelung der an der jeweiligen Hochschule verfügbaren Kräfte ermöglichen und zur Schwerpunktbildung an Hochschulen durch die langfristige Förderung von fächerübergreifenden Forschungsverbänden beitragen. 2012 fördert die DFG insgesamt 234 Sonderforschungsbereiche mit rund 564 Millionen Euro – das entspricht rund 22 Prozent des Gesamthaushalts der DFG. Dabei fallen die weniger verbundträchtigen Geistes- und Sozialwissenschaften mit zehn Prozent eher schwach ins Gewicht, während die Lebenswissenschaften mit 43 Prozent dieses Instrument besonders stark in Anspruch nehmen. 20 Prozent der SFBs entfallen auf die Ingenieurwissenschaften, 27 Prozent auf die Naturwissenschaften. Seit 1999 fördert die DFG auch Sonderforschungsbereiche, an denen sich mehrere Hochschulen beteiligen können (Transregio). Der Löwenanteil der Finanzierung entfällt auf Doktorandenstellen.

Der Beitrag der SFBs zur Profilbildung an Hochschulen ist so unbestritten, dass diese in jeder externen Evaluation als Kennzeichen der Forschungsschwerpunkte einer Universität interpretiert werden. Die größeren Forschungsverbände der DFG-Forschungszentren und Exzellenzcluster fußen zumeist auf früheren SFBs.

Auch die seit 2005 finanzierten DFG-Forschungszentren ermöglichen eine Bündelung wissenschaftlicher Kompetenzen in zeitlich befristeten Forschungsschwerpunkten in innovativen Forschungsgebieten mit internationaler Sichtbarkeit. Finanziert werden bis zu sechs Professuren sowie Nachwuchsgruppen. Die Hochschulen verpflichten sich, die Professuren nach einer Anfinanzierung durch die DFG aus Mitteln der Grundausrüstung zu finanzieren. Derzeit werden insgesamt sechs DFG-Forschungszentren im Umfang von zusammen rund 33 Millionen Euro jährlich gefördert. Das entspricht zwei Prozent der Jahresausgaben der DFG. Der Förderumfang ist somit mehr als doppelt so hoch wie der durchschnittliche Förderumfang der SFBs. Vier dieser Forschungszentren haben im Rahmen der ersten Phase der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder in den Jahren 2006 und 2007 eine Aufstockung zum Exzellenzcluster (EXC) beantragt. Alle diese Anträge wurden bewilligt, sodass diese Zentren eine zusätzliche Finanzierung als Exzellenzcluster erhalten.

Fakultätsübergreifende Forschungseinheiten mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen als Hauptpartner (zum Beispiel Exzellenzcluster, Forschungszentren)

Die größtmögliche Förderung eines einzelnen universitären Forschungsschwerpunktes wird an Exzellenzcluster im Rahmen der Exzellenzinitiative vergeben. Nach den Förderentscheidungen im Oktober 2006 und Oktober 2007 werden 37 Exzellenzcluster mit durchschnittlich 6,5 Milliarden pro Jahr gefördert. In der zweiten Förderrunde wurde 2012 die Fortführung von 31 und die Neuförderung von zwölf Exzellenzclustern bewilligt. Als große Forschungsverbände mit thematisch verbundenen Einzelprojekten und integrierter Nachwuchsförderung sollen Exzel-

lenzcluster nicht nur für sich genommen international sichtbar und wettbewerbsfähig, sondern auch ein wichtiger Bestandteil der strategischen und thematischen Planung einer Hochschule sein, ihr Profil deutlich schärfen und Prioritätensetzung verlangen. Neben der Profilbildung der Universitäten gehörte bei der Auswahl auch die Vernetzung mit relevanten externen Forschungsinstituten oder Unternehmen zu den Auswahlkriterien.

Im Rahmen von Schwerpunktprogrammen fördert die DFG auch die überregionale Kooperation von Wissenschaftlern. Schwerpunktprogramme können vom Senat der DFG eingerichtet werden, wenn – so die Anforderungen der Förderrichtlinien – „die koordinierte Förderung für das betreffende Gebiet wissenschaftlichen Gewinn verspricht“.

Regionale Vernetzung steht auch im Vordergrund der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit 2008 geförderten Spitzencluster. Diese sollen die „Entwicklung von gemeinsamen strategischen Zielen und die Definition künftiger Entwicklungsvorhaben in einem bestimmten Technologiebereich“ fördern, so die Förderhinweise des Ministeriums. Die Einbindung der entscheidenden Akteure in die Innovations- und Wertschöpfungskette der Region und eine Co-Finanzierung durch Unternehmen und private Investoren werden vorausgesetzt. Die Spitzencluster werden über einen Zeitraum von maximal fünf Jahren mit bis zu 40 Millionen Euro pro Cluster gefördert, sind insofern die größten Verbundprojekte. Sie binden allerdings auch die größte Anzahl von Partnern mit ein.

Seit 2009 fördert der Bund neben den Spitzenclustern auch die sogenannten Deutschen Zentren der Gesundheitsforschung an insgesamt 40 Standorten mit mehr als 120 beteiligten Hochschulen, Universitätsklinika und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Diese sollen die Prävention und Therapie von Volkskrankheiten (in den Bereichen Infektionskrankheiten, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Lungenkrankheiten, Krebs, neurodegenerative Erkrankungen und Diabetesforschung) verbessern und dafür renommierte Wissenschaftler aus universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen interdisziplinär zusammenbringen. Ziel ist es, neue medizinische Forschungsergebnisse schneller in die Anwendung zu bringen. Bis 2015 stehen für die Gesundheitszentren 700 Millionen Euro zur Verfügung.

Forschungseinheiten mit Unternehmen als Hauptpartner (zum Beispiel in Public-private-Partnerships, Industry-on-Campus-Kooperationen)

Zu den neuen fachübergreifenden Forschungsstrukturen gehören auch hochschulinterne Querstrukturen, die interne Kompetenzen bündeln und sich dabei an Anwendungsfeldern oder Branchen der Unternehmen orientieren. Diese kooperativen Strukturen werden häufig als Public-private-Partnerships (PPP) bezeichnet, da hier öffentliche Institutionen (Hochschulen) und private Akteure (zumeist Unternehmen) kooperieren. Bei einer PPP bleiben die Identitäten und Verantwortungen der Partnerinstitutionen erhalten, auch wenn komplementäre Ziele verfolgt, gemeinsame Projekte durchgeführt und gemeinsame Infrastrukturen betrieben werden. Die Zusammenarbeit ist dabei mehr oder weniger formal in einer Vielfalt von unterschiedlichen Organisationseinheiten fixiert, wie zum Beispiel gemeinnützige oder nichtgemeinnützige GmbHs oder Stiftungen außerhalb der Hochschulen, an Hochschulen angebundene An-Institute, Stiftungslehrstühle, gemeinsam betriebene Forschungs-

zentren, Technologieparks sowie Inkubatoren oder gemeinsame Foren, Kommissionen, Beiräte sowie Netzwerke. Eine besondere Kultur und Dichte der Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen hat sich vor allem in den unternehmensnahen Fachrichtungen der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften entwickelt, sodass Beispiele für hochschulinterne, fachübergreifende PPPs besonders häufig an Technischen Universitäten und Fachhochschulen anzutreffen sind. Beispiele sind:

- die RWTH Aachen, die ein energiewissenschaftliches Institut mit E.ON. betreibt,
- das Niedersächsische Forschungszentrum Fahrzeugtechnik als Plattform für die Kooperation verschiedener Universitäten, Fachhochschulen und Unternehmen,
- das CarlLa Labor von Universität Heidelberg und BASF,
- der Schwerpunkt Luft- und Raumfahrt Bremen, den die Hochschule Bremen, die Universität Bremen, das Fraunhofer Institut und das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt Bremen gemeinsam mit EADS und Airbus betreiben sowie
- die Kompetenzzentren und die Projekt GmbH an der Fachhochschule Lübeck (siehe Fallbeispiel Seite 50).

Viele weitere Beispiele sind in der Studie „Innovationsfaktor Kooperation“ (Frank et al. 2007) aufgeführt.

Centers for Advanced Study (zum Beispiel Wissenschaftskollegs)

Unter den fachübergreifenden Querstrukturen, die der interdisziplinären Vernetzung dienen, erfreut sich die Herausbildung von Centers for Advanced Study an einigen forschungsintensiven Universitäten in Deutschland (vor allem als Teil der Exzellenzinitiative) wachsender Beliebtheit. Nachdem das erste derartige Wissenschaftskolleg bereits 1930 in Princeton als Wissenschaftsgemeinschaft vor allem exilierter europäischer Wissenschaftler diente, fand die Idee eines Wissenschaftskollegs zur Förderung des intensiven Austauschs besonders renommierter Grundlagenwissenschaftler in den nachfolgenden Jahren immer größere Verbreitung. Beispiele hierfür sind das Netherlands Institute, das Wissenschaftskolleg in Berlin und das Schwedische Collegium, allesamt autonome Institute an Universitäten.

Die Idee, ein hochschulinternes Center for Advanced Study zu gründen, wurde in Deutschland wieder populär durch die Empfehlungen der Strukturkommission der Universität Konstanz (Modell Konstanz). Dort wurde es 2001 als Nachwuchszentrum eingerichtet, das im Rahmen der Exzellenzinitiative in das „Zukunftskolleg“ überführt wurde. Mitglieder sind 40 Nachwuchs-Fellows, neben einigen Senior und assoziierten Fellows aus der Universität oder als Gäste. Andere Gründungen von Center for Advanced Study, die sich ebenfalls dem intensiven interdisziplinären Austausch herausragender Wissenschaftler verschreiben, erfolgten 2005 an der TU München (Institute for Advanced Study) und ab 2007 im Rahmen der Exzellenzinitiative an der Ludwig-Maximilians-Universität München (Center for Advanced Studies), an der Universität Freiburg (Freiburg Institute for Advanced Studies), an der Universität Göttingen (Lichtenberg Kolleg) und an der Universität Heidelberg (siehe Fallbeispiel Marsilius-Kolleg, Seite 48). Zur Idee der Center for Advanced Study gehört die Vorstellung, dass die Wissenschaftler über einen besonders bürokratie- und belastungsfreien Forschungsfreiraum verfügen und sich intensiv mit Forschern anderer Fachrichtungen sowie renommierten internationalen Gästen austauschen können.

In allen oben beschriebenen Organisationstypen sollen die neuen Organisationsstrukturen Freiräume eröffnen, die sich in traditionellen Strukturen weniger ziel-

gerecht verwirklichen lassen. Welchen Mehrwert Hochschule und Wissenschaft mit den neuen Organisationstypen verbinden, wird in den einzelnen Fallbeispielen aufgeführt. Die damit verbundenen neuen Chancen und Herausforderungen werden in Kapitel 4 eingehend erläutert.

Fallbeispiele: Neue Organisationseinheiten in der Forschung

Um den Herausforderungen des aktuellen Wissenschaftssystems zu begegnen, haben zahlreiche Hochschulen in den vergangenen Jahren ihre Forschung neu strukturiert und organisiert. Doch wie sehen diese Organisationseinheiten aus und welchen Mehrwert können sie für Hochschule und Wissenschaft bieten? Sieben Fallbeispiele geben Antwort.

1 **Graduierten-Akademie, Friedrich-Schiller-Universität Jena**

Als übergeordnete Einrichtung bemüht sich die Graduiertenakademie gesamtuniversitär darum, die Qualität der Promotionsprogramme, die Betreuung der Doktoranden und die Rahmenbedingungen für die Promotion systematisch zu verbessern. Den Promovierenden als Gruppe soll so insgesamt mehr Sichtbarkeit und Gehör verschafft werden. » S. 40

2 **Interdisziplinäre Fakultät, Universität Rostock**

Mit der interdisziplinären Fakultät bündelt die Universität Rostock ihre Expertise in den vier Profillinien der Universität. Dabei verschmelzen die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und treten über die ursprünglichen Fächergrenzen hinaus in einen engen Dialog miteinander. » S. 42

3 **Exzellenzcluster „Die Herausbildung normativer Ordnungen“, Goethe-Universität Frankfurt**

Die Herausforderungen der modernen Welt – Globalisierung, Ressourcenknappheit, Klimawandel – stoßen bei herkömmlichen Ordnungsvorstellungen unserer Gesellschaft oft an ihre Grenzen. Das interdisziplinäre Forschungscluster der Goethe-Universität Frankfurt analysiert diese Prozesse – und setzt dabei auf eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen. » S. 44

4 **Center for Regenerative Therapies Dresden, Technische Universität Dresden**

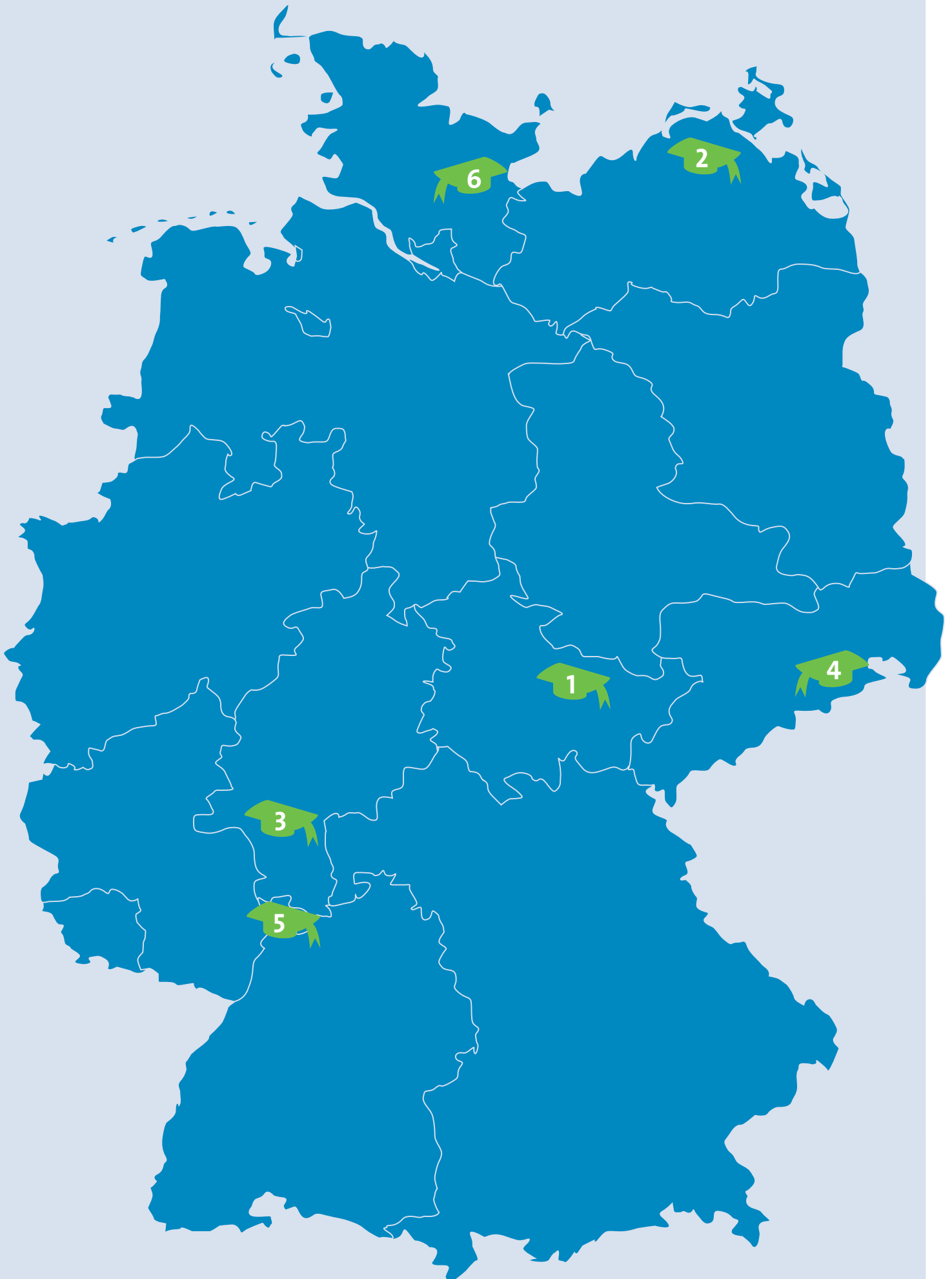
Am Center for Regenerative Therapies an der TU Dresden arbeiten mehr als 100 Forschergruppen interdisziplinär zusammen. Das Ziel: Grundlagenforschung im Bereich Biomedizin in die klinische Anwendung zu überführen. » S. 46

5 **Marsilius-Kolleg, Universität Heidelberg**

Als Center for Advanced Study will das Marsilius-Kolleg die Kluft zwischen den Wissenschaftsdisziplinen abbauen. Dazu bringt es die verschiedenen Wissenschaftskulturen am Standort Heidelberg ins Gespräch miteinander und fördert fachübergreifende Forschungsprojekte. » S. 48

6 **Transfereinheiten und Kompetenzzentren, Fachhochschule Lübeck**

Brückenschlag zwischen Wirtschaft und Wissenschaft: Mit der Gründung einer Projekt-GmbH baut die Fachhochschule Lübeck ihre Forschungsstärken gemeinsam mit regionalen Partnern aus und fördert so die Innovationskraft in der Region. » S. 50



Bessere Bedingungen für Doktoranden

Graduierten-Akademie, Friedrich-Schiller-Universität Jena



Bestanden: An der Graduierten-Akademie der Universität Jena finden Doktoranden beste Bedingungen für ihre wissenschaftliche Ausbildung vor.

Die Graduierten-Akademie (GA) wurde im Juni 2006 gegründet. Die Gründungsgruppe bestand aus elf Professoren aller Fakultäten, drei Graduiertenschulen und einem Graduiertenkolleg. Ziele der Graduierten-Akademie sind die Förderung der Entwicklung von attraktiven Promotionsbedingungen für junge Wissenschaftler, die Vermittlung fachspezifischer, interdisziplinärer und fachübergreifender Inhalte, der Austausch auf vertikaler und horizontaler Ebene sowie eine intensive und individuelle Betreuung durch Professoren, Privatdozenten oder Nachwuchsgruppenleiter mit hoher internationaler Reputation.

Darüber hinaus zeigt die Akademie Perspektiven außeruniversitärer Karrierewege auf und unterstützt die Promo-

vierenden mithilfe von gezielten optionalen Angeboten. Als übergeordnete Einrichtung bemüht sich die Graduiertenakademie gesamtuniversitär darum, den Promovierenden als Gruppe mehr Sichtbarkeit und Gehör zu verschaffen und die Qualität der Programme, Betreuung und Rahmenbedingungen systematisch zu fördern.

Weitere Anliegen der Graduierten-Akademie sind es, Promovierende von Verwaltungsaufgaben zu entlasten sowie ihre Forschungszeit zu maximieren. So sollen die Belange des Nachwuchses insgesamt stärker in den Vordergrund des universitären Fokus gerückt werden, um langfristig universitätsweite Qualitätshöchststandards in der Nachwuchsqualifikation zu erreichen.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

Die Ausweitung strukturierter, aber nicht verschulter Doktoratsprogramme hat sich als gute Praxis in der Nachwuchsbildung etabliert. Das zeigt sich auch in einer erhöhten Anzahl drittmittelgeförderter Programme (inkl. Max Planck Research Schools und Leibniz-Programme). Auch zur Internationalisierung des Nachwuchses wurde beigetragen, was sich vorteilhaft auf Berufungen auswirkt. Dies entspricht der Gesamtstrategie der Universität Jena, in welcher der Qualität der Nachwuchsqualifikation eine herausragende Stellung zukommt. Auch die Profilierung über Schwerpunkte oder Profillinien wird indirekt durch die GA, dank ihrer Unterstützung bei der Einrichtung von

Doktoratsprogrammen mit hohen Qualitätsstandards, unterstützt. Die Qualität der Nachwuchsbildung hat sich mithilfe der GA verbessert, beispielsweise durch die Auflösung der alleinigen Abhängigkeit der Doktoranden von einem Betreuenden. Da drei Viertel der Doktoranden auf Drittmittelstellen und häufig auf die eigenen Projekte und Betreuer fokussiert arbeiten, ist die Förderung von zusätzlichen Austauschplattformen von großem Vorteil für die Nachwuchswissenschaftler. So haben sie die Möglichkeit, einen relevanten Blick über den Tellerrand zu werfen.

Auf Betreiben der GA wurde auch die Rahmenpromotionsordnung geändert. Sie enthält nun Regelungen für die verpflichtende Zulassung zu Beginn der Promotion, zu Betreuungsvereinbarungen, zur Zulassung von Nachwuchsgruppenleitern als Betreuer, zur Zulassung besonders qualifizierter Bachelorabsolventen und zur Anerkennung der Teilnahme an strukturierten Programmen als Ersatz für sonstige Auflagen zur Promotionszulassung. Außerdem wurde die Lehrleistung in strukturierten Programmen als deputatswirksam anerkannt.

Organisatorische Besonderheiten

Die GA wird geleitet von einer eigens für die Nachwuchsförderung gewählten Prorektorin. Sie ist zugleich die wissenschaftliche Direktorin der GA und führt das 3-köpfige Direktorium. Sie wird unterstützt durch eine Geschäftsstelle, der ein Geschäftsführer vorsteht.

Der Rat der Akademie umfasst jeweils drei Sitze für Professoren, Juniorprofessoren sowie Privatdozenten und Nachwuchsgruppenleiter der Naturwissenschaften, Mathematik und Informatik sowie der Geistes- und Sozialwissenschaften, einen Sitz für die Postdoktoranden, zwei für die Doktoranden der Naturwissenschaften, Mathematik und Informatik und einen für die Doktoranden der Geistes- und Sozialwissenschaften. Der Rat ist vor allem zuständig für die Aufnahme neuer Mitglieder und die Sicherung der Qualität in der Nachwuchsförderung. Mitglieder der GA sind die Vertreter der strukturierten Programme der Doktoran-

denqualifizierung. Die Promotionen selbst werden dezentral in den Fakultäten vollzogen, allerdings gibt es eine universitätsweite Registrierung aller Doktoranden, damit sich diese auch als Teil der Doktorandenschaft verstehen, die eine Stimme, gemeinsame Rechte und Anliegen haben.

ERFOLGSFAKTOREN

- Anerkennung durch Erfolge der mithilfe der GA entwickelten Graduiertenprogramme
- Hoher Stellenwert der Qualität der Nachwuchsförderung in der Forschungsstrategie der Universität
- Anbindung der Doktorandenqualifizierung auf höchster Leitungsebene (Prorektorat)
- Unmittelbare und enge Verbindung zwischen strategischer Ebene (Prorektorat) und operativer Ebene (Graduierten-Akademie)
- Gute Einbindung in europäische Doktoratsreformdebatte und Good-Practice-Austausch

Ansprechpartner

Prof. Dr. Erika Kothe
Prorektorin
graduierten.akademie@uni-jena.de

Dr. Jörg Neumann
Geschäftsführer
joerg.neumann@uni-jena.de

www.jga.uni-jena.de

Wissensansätze an den Grenzen der Disziplinen

Interdisziplinäre Fakultät, Universität Rostock



Forschen zwischen den Disziplinen: An der Universität Rostock werden komplexe Problemfelder interdisziplinär bearbeitet.

Die Interdisziplinäre Fakultät (INF) der Universität Rostock wurde 2007 als zentrale wissenschaftliche Einrichtung gegründet, um interdisziplinäre Kooperationen zu fördern und in forschungsstarken Themenschwerpunkten Expertisen zu bündeln und auszubauen. Mit der Unterstützung größerer sichtbarer Forschungsverbünde will die Universität in den nächsten zehn Jahren hier zur Spitzengruppe in Deutschland gehören. Die Grundlage bilden vier zukunftsweisende Themenbereiche, die auch die Profillinien der Universität ausmachen.

Die INF unterscheidet sich von den anderen Fakultäten durch Breite, Ansatz und Ziel der dort geleisteten Forschung und Graduiertenausbildung und durch ihre besonders starke Rolle bei der Strategie-

gebildung. Die interdisziplinäre Bearbeitung dieser Problemfelder ermöglicht die Entwicklung neuer Perspektiven, Inhalte und Technologien, in enger Kooperation mit externen Partnern aus der Region. Die disziplinären Monokulturen sollen sich einem Fremdblick unterziehen und so neue Wissensansätze an den Grenzen der Disziplinen entwickeln. Die durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes gewährte Anschubfinanzierung soll aber auch kooperierende Gruppen befähigen, größere Verbundprojekte aufzuziehen, Drittmittel hierfür einzuwerben und so zur Profilierung der Universität beizutragen. Ein Großteil der Mittel, die sich aus dem an eine Zielvereinbarung gebundenen Landeszuschuss und hochschuleigenen Mitteln zusammenset-

zen, wird für die Bereitstellung von Graduiertenstipendien verwendet.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

Die INF fördert die Vernetzungsfähigkeit der Universität Rostock als mittelgroße Volluniversität, die sich durch ein paar sichtbare Schwerpunkte profilieren muss. Unter dem Stichwort der „fokussiert vernetzten Vielfalt“ ist dieser Ansatz zum Wettbewerbsprinzip der Universität erkoren. Die Hochschulleitung nutzt die INF auch für die Darstellung des Forschungsprofils nach außen.

Durch die erfolgreiche Profilierung in den Themenschwerpunkten konnte die Universität auch andere größere Investitionen von Land und Region sowie Part-

nerschaften mit anderen öffentlichen und privaten Einrichtungen mobilisieren, die wiederum die Sichtbarkeit der Themenverbände erhöhen. Die Partnerschaft mit dem Land wurde durch zwei der Themenschwerpunkte deutlich intensiviert und mit neuen Unterstützungsmaßnahmen gefestigt.

Zentral für die Universität ist auch die Fähigkeit, größere Drittmittelquellen zu generieren, da die Haushaltsmittel vor allem für neue strategische Profilakzente nicht genügen. Dabei erweist es sich faktisch als Vorteil, bei Drittmittelanträgen für größere Verbundprojekte auch auf vorhandene Organisationsstrukturen und erfolgreiche Zusammenarbeitsprojekte als Vorarbeiten verweisen zu können.

Die thematischen Zusammenarbeitskontexte haben auch die Attraktivität der Universität bei wichtigen Rekrutierungen („Eckprofessuren“) erhöht, sodass sie sogar Wissenschaftler von Spitzenuniversitäten im Ausland anwerben konnte. Die internationale Sichtbarkeit, die durch die Themenverbände stark gefördert wird, ist für die Universität wichtig, um in Zeiten der demographischen Kontraktion innovative Fachkräfte in die Region zu holen.

Für die Wissenschaft liegt der Mehrwert in der Fähigkeit, neue Themenfelder dank neuer disziplinärer Verbände bearbeiten und dabei die eigenen methodischen und thematischen Ansätze neu beleuchten zu können. Auch für den wissenschaftlichen Nachwuchs sind die Themenverbände hervorragende Vernetzungsplattformen.

Organisatorische Besonderheiten

Die Fakultät wird vom Dekanat (Dekan, Prodekan und Vorstandsvorsitzende der Departments) geleitet. Sie untersteht direkt der Hochschulleitung und ist auch nur dieser gegenüber rechenschaftspflichtig. Was die Verwaltung der Ressourcen und die Ausgestaltung der Strategie angeht, ist sie weitgehend autonom, obwohl Letzteres auch mit den anderen Fakultäten und dem Senat abgestimmt wird. Aufgrund des Fakultätsstatus verhandelt der Dekan mit anderen Dekanen auf Augenhöhe und ist in den entspre-

chenden Universitätsgremien vertreten. Die INF ist stark eingebunden in die Berufungsverfahren, nicht zuletzt auch weil da von Bewerbern auf Professuren an der Universität Rostock eine gewisse Passfähigkeit im Hinblick auf Themenschwerpunkte der INF oder Profillinien der Universität erwartet wird.

Die Auswahl der Themenschwerpunkte der INF erfolgte durch Themenwettbewerbe, die durch die Forschungskommission des Senats moderiert wurden. Die Themenverbände werden extern evaluiert. Auch die Mitgliedschaft in einem Themenverbund muss beantragt werden und wird nur besonders leistungsstarken Forschenden gewährt. Die Mitglieder der INF sind gleichzeitig auch Mitglieder ihrer Ursprungsfakultät und lehren nach wie vor in dieser. Nur die in den Themenfeldern entwickelten Graduiertenprogramme werden durch die INF selbst angeboten. Die Studiengangsentwicklung wird über den Prodekan der INF mit den anderen Fakultäten verhandelt.

Die Themenschwerpunkte bilden vier strukturbildende Einheiten, die Departments, welche durch einen Leiter, den Vorstand und im operativen Tagesgeschäft durch einen Geschäftsführer geführt werden. Die Leiter der assoziierten außeruniversitären Institutionen sind teilweise Mitglieder im Vorstand der Departments, der aus bis zu sieben internen und externen Mitgliedern besteht und monatlich tagt, um die strategische und wissenschaftliche Ausrichtung, eventuelle Lücken oder neue Forschungsverbände und Drittmittelinwerbung zu besprechen.

Ansprechpartner

Prof. Dr. Udo Kragl
Gründungsdekan
dekan.inf@uni-rostock.de

www.inf.uni-rostock.de

ERFOLGSFAKTOREN

- Fakultätsstatus, das heißt gleichberechtigt mit anderen Fakultäten
- Auswahl der Mitglieder auf Leistungsbasis
- Anerkennung der Themen und Mitglieder als Forschungsstärken
- Anerkennung der Themenauswahl als Forschungsprofil der Universität
- Maßgebliche Beteiligung an Strategieentwicklung und Berufungen
- Gute Kommunikation mit Rektorat

Exzellente Zusammenarbeit

Exzellenzcluster „Die Herausbildung normativer Ordnungen“, Goethe-Universität Frankfurt



Neue Form der Forschungszusammenarbeit: Im interdisziplinären Forschungscluster „Die Herausbildung normativer Ordnung“ bündelt die Universität Frankfurt Forschungsinitiativen zum Thema normative Ordnung.

Der interdisziplinäre Forschungscluster „Die Herausbildung normativer Ordnungen“ wurde am 1. November 2007 als Exzellenzcluster gegründet und wird von mehr als 100 Wissenschaftlern aus den Fachbereichen der Philosophie, der Geschichts-, Politik- und Rechtswissenschaft, der Ethnologie, der Ökonomie sowie der Theologie als Forschungsverbund mithilfe von Mitteln aus der Exzellenzinitiative betrieben.

Der Cluster untersucht historische und gegenwärtige Prozesse der Entstehung normativer Ordnungen, die als „Rechtfertigungsordnungen“ aufgefasst werden, mit einem speziellen Fokus auf gegenwärtige Konflikte um eine „neue Weltordnung“. Unter der Regie der Universität Frankfurt bündelt er eine Reihe

von Forschungsinitiativen im Frankfurter Raum. Nach innen will der Cluster einen koordinierten und kontinuierlichen Forschungsverbund zu neuen Forschungsfragen herstellen, verschiedene Disziplinen integrieren und so eine neue Form von Forschungszusammenarbeit ermöglichen, welche auch die Qualität der Forschung verbessert. Der intensive Austausch mit Kollegen aus anderen Disziplinen ermöglicht die Bearbeitung neuer Themen und eröffnet neue Perspektiven in den Disziplinen und Sub-Disziplinen. Nach außen bietet der Cluster eine Anlaufstelle für bestimmte Forschungsanliegen und ist Austauschplattform für Studierende, Wissenschaftler und nicht universitäre Institutionen. Zudem zeichnet sich der Cluster über seine Publika-

tionen, Konferenzen, Tagungen und sein Fellow- und Gastwissenschaftler-Programm durch eine hohe internationale Sichtbarkeit aus.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

Der Cluster baut die bestehenden Stärken der Universität durch eine intensivierte Zusammenarbeit sowie neue Stellen in den thematischen Bereichen des Clusters aus und schärft das Profil der Universität. Darüber hinaus erleichtert der Exzellenzcluster die Gewinnung und Vertiefung von institutionellen Partnerschaften. Eine erhöhte Forschungsdichte konnte in diesen wissenschaftlichen Bereichen sowohl inhaltlich als auch geographisch erreicht werden. Dank der Auszeichnung mit dem

Exzellenzlabel konnte die Universität auch andere Geldquellen erschließen. Dem Cluster ist es etwa gelungen, Mittel für den Bau eines eigenen Forschungsgebäudes einzuwerben.

Wichtiger Mehrwert für die Hochschule ist die Identifikation neuer Themen und Perspektiven und das vertiefte Verständnis anderer disziplinärer Herangehensweisen an dieselbe Thematik. So erhöht der Cluster im geistes- und sozialwissenschaftlichen Bereich beispielsweise die Intensität der Forschungszusammenarbeit sowie die internationale Sichtbarkeit. Eine (generell zu beobachtende) Internationalisierung des Publikationsverhaltens, der Karrierewege und der Professorenschaft wird durch den Exzellenzcluster stark befördert, obwohl der Grad der Internationalisierung je nach Disziplinen variiert.

Der Mehrwert wird gemessen an der Quote von hochwertigen Publikationen, Monografien und Aufsätzen in den einschlägigen Journalen. Wichtig ist aber auch die Qualitätssteigerung in der Ausbildung von wissenschaftlichen Karrieren. Diese lässt sich durch das Feedback von Doktoranden zur Betreuungsqualität überprüfen.

Organisatorische Besonderheiten

Am Cluster beteiligen sich 32 sogenannte *principal investigators*, die gleichzeitig in den fünf beteiligten Fachbereichen verankert und auch in den Gremien des Fachbereichs vertreten sind, sowie 75 Mitarbeiter und 51 Stipendiaten. Zehn Professuren sind im Rahmen des Clusters mithilfe von Drittmitteln neu geschaffen worden. Als Kooperationspartner beteiligt sind zudem sechs weitere Institutionen: das Max-Planck-Institut für Rechtsgeschichte, die Hessische Stiftung für Friedens- und Konfliktforschung, die TU Darmstadt sowie das Institut für Sozialforschung, das Frobenius-Institut und das Centre Point Sud. Einmal monatlich gibt es im Cluster einen Jour fixe mit allen Mitarbeitern und einen Austausch unter den *principal investigators*.

Die Leitung des Clusters hat ein Direktorium übernommen, dem die zwei

Sprecher, die vier Koordinatoren der Forschungsfelder, die Vertreter der drei großen Kooperationspartner, die Leiterin des internationalen Graduiertenprogramms des Clusters, die Sprecherin des Frauennetzwerks und ein Sprecher des Mitarbeiterrats, in dem alle Doktoranden und Postdocs organisiert sind, angehören. Ein wissenschaftlicher Beirat mit renommierten Personen aus den Themenfeldern des Clusters berät den Cluster hinsichtlich seiner Weiterentwicklung. Er wird operativ von einem Scientific Manager geführt, der nicht nur die täglichen Geschäfte, Außenwirkung und Kommunikation orchestriert, sondern auch konzeptionell und strategisch mit der Direktion zusammen weiterentwickelt. Sieben administrative Mitarbeiter unterstützen den Cluster neben diversen Mitarbeitern in der Zentralverwaltung.

Ansprechpartner

Peter Siller
Geschäftsführer
Peter.Siller@normativeorders.net

Prof. Dr. Rainer Forst
Sprecher des Clusters
Rainer.Forst@normativeorders.net

Prof. Dr. Klaus Günther
Sprecher des Clusters
Klaus.Guenther@normativeorders.net

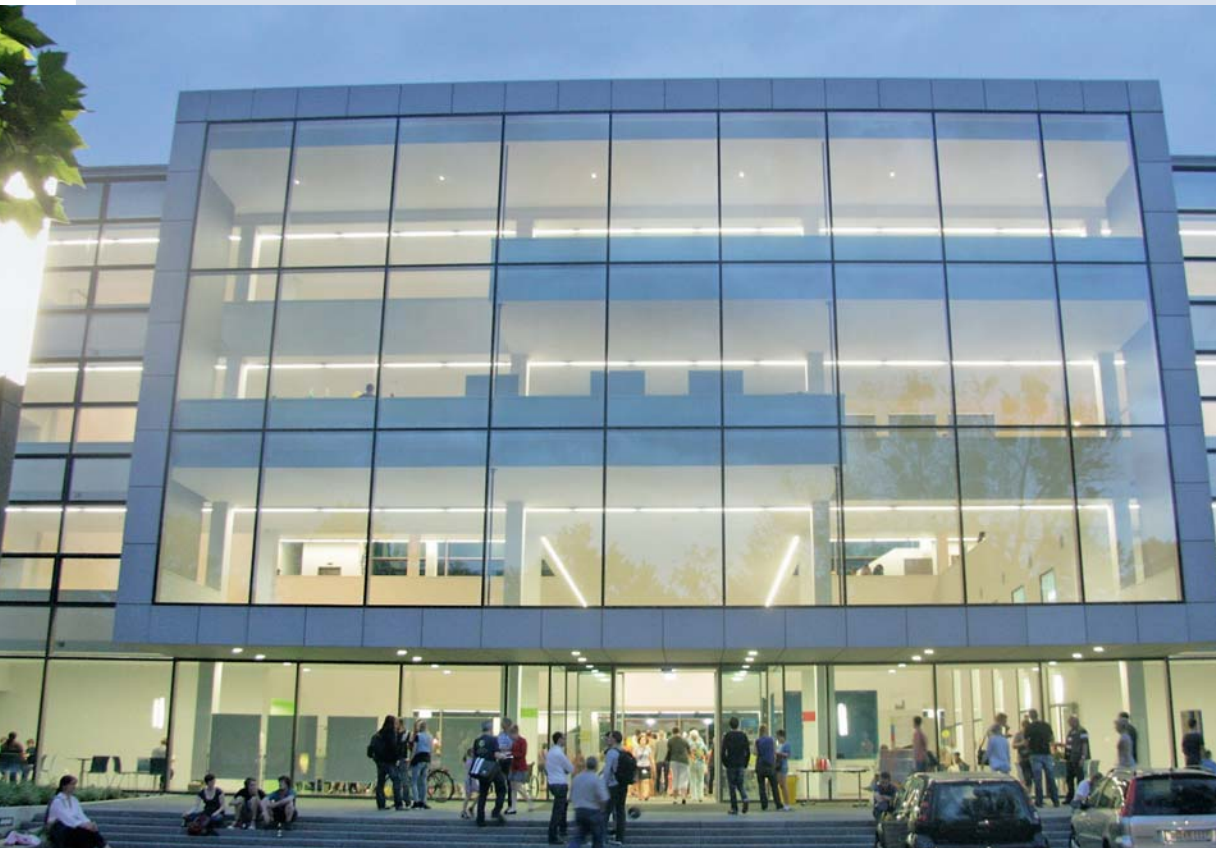
www.normativeorders.net

ERFOLGSFAKTOREN

- Gemeinsame Tradition in den Geisteswissenschaft und Zusammenarbeit der Universität Frankfurt in den verschiedenen Disziplinen (Frankfurter Schule)
- Große Dichte relevanter außeruniversitärer Institutionen im Frankfurter Raum
- Breite Beteiligung und starke Übereinstimmung des Exzellenzbereichs mit Stärken der Fakultäten erleichtern Anerkennung
- Unterstützung der Stadt bei Campusentwicklung und Forschungsverdichtung in den Exzellenzbereichen
- Geschäftsführung, die inhaltlich in dem Themenbereich versiert ist und eine operative, kommunikative und konzeptionelle Führung in sich vereint.

Leuchtturm der Biomedizin

Center for Regenerative Therapies, Technische Universität Dresden



In dem 2006 eingerichteten Forschungszentrum bündelt die TU Dresden herausragende Kompetenzen in den Bereichen Hämatologie/Immunologie, Diabetes, neurodegenerative Erkrankungen sowie Knochen- und Knorpelersatz.

Im Januar 2006 wurde das Center for Regenerative Therapies Dresden (CRTD) als DFG-Forschungszentrum gegründet und konnte sich im Oktober 2006 und erneut im Juni 2012 als Exzellenzcluster der Technischen Universität Dresden im Rahmen der Exzellenzinitiative durchsetzen.

Durch die Bündelung herausragender Kompetenzen in den neuen Lebens- und Ingenieurwissenschaften haben sich die 15 Kerngruppen des CRTD und über 90 assoziierte Forschungsgruppen in interdisziplinärer Zusammenarbeit zu einem führenden Forschungszentrum für Regenerative Therapien in Europa entwickelt. Die Forschungsschwerpunkte des CRTD konzentrieren sich auf die Bereiche Hämatologie/Immunologie, Diabetes, neurodegenerative Erkrankungen und

den Bereich Knochen- und Knorpelersatz, wobei Grundlagenforschung in klinische Anwendungen überführt werden soll.

Es bestehen enge Vernetzungen zum umgebenden Life Science Campus, insbesondere zum Biotechnologischen Zentrum der TU Dresden (BIOTEC), dem Max-Planck-Institut für molekulare Zellbiologie und Genetik, dem Deutschen Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen (DZNE), dem Paul Langerhans Institut Dresden (PLID), dem Max-Bergmann-Zentrum für Biomaterialien, den Kliniken des Universitätsklinikums „Carl Gustav Carus“, dem Zentrum für Innovationskompetenz B CUBE der TU Dresden sowie dem Medizinisch Theoretischen Zentrum. Außerdem bestehen enge Kooperationen zu Partnern aus der Wirtschaft, die das Netzwerk un-

terstützen. Dank der Unterstützung des Bundes und des Landes Sachsen sowie durch die Förderung durch den EU Regional Fonds konnte das CRTD ein modernes Forschungsgebäude errichten, das den Forschern optimale Arbeitsbedingungen und kurze Wege zwischen beteiligten Forschungsinstituten ermöglicht.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

Das CRTD hat als Exzellenzcluster die institutionelle Sichtbarkeit erhöht und markiert einen Leuchtturm des schon länger gewachsenen Schwerpunkts der Biomedizin in Dresden, welcher über 2.000 Wissenschaftler der Universität und verschiedener außeruniversitärer Forschungsinstitute umfasst. Mit dem

Erfolg dieses Zentrums wurde das CRTD einer der entscheidenden Faktoren für die Umsetzung der biomedizinischen Exzellenzstrategie der TU Dresden und führte zur Gründung weiterer Institute wie dem DZNE, dem PLID sowie dem B CUBE.

Die Qualität der Forschung führender internationaler Wissenschaftler im CRTD, die starke interdisziplinäre Vernetzung im umgebenden Netzwerk sowie die Einbindung in den Aufbau und die Lehre des Graduiertenprogramms Dresden International Graduate School for Biomedicine and Bioengineering (DIGS-BB) sowie des internationalen Masterstudienganges (Regenerative Biology and Medicine) waren wichtige Elemente für die erfolgreiche Entwicklung der TU Dresden auf dem Weg zur Exzellenzuniversität. Inzwischen gibt es fünf Forschungsprofilenlinien, die das strategische Forschungsprofil der Technischen Universität Dresden kennzeichnen: 1) Gesundheitswissenschaften, Biomedizin und Bioengineering, 2) Informationstechnologien und Mikroelektronik, 3) Intelligente Werkstoffe und Strukturen, 4) Kultur und Wissen sowie 5) Energie und Umwelt, von denen die Profile 1 und 3 am engsten mit dem CRTD verknüpft sind. Die Forschungsprofilenlinien sind als strategische Themenplattformen offen und flexibel konzipiert, stehen miteinander in Verbindung und bündeln durch enge Kooperationen erstrangige Ressourcen und Infrastrukturen.

Auch die Internationalisierung der TU Dresden wird durch das CRTD stark vorangetrieben. Die Zusammenarbeitsmöglichkeiten und Forschungsinfrastrukturen wirken als starker Anziehungspunkt auch für internationale Wissenschaftler.

Im Vergleich zu anderen Kooperationsverbänden wie Sonderforschungsbereichen und den schon vorher umfangreich vorhandenen Projektmitteln bieten die Zentrums- und Clusterstrukturfinanzierung und die Zusagen der Weiterfinanzierung nach Auslaufen der Drittmittel den Vorteil, durch langfristige Perspektiven auch für Berufungen von international umworbenen Wissenschaftlern wettbewerbsfähig sein zu können und so dem Themenbereich einen langfristigen

Schub zu geben. Die neuen international sichtbaren Professuren und Nachwuchsgruppenleiter, welche komplementäre Kompetenzen für den Forschungsbereich eröffnen, hätten ohne diese Perspektiven nicht rekrutiert werden können. So kann ein größerer wissenschaftlicher Zusammenarbeitskontext, welcher die Identifizierung und Lösung neuer Fragen erlaubt, auch strukturell verankert werden.

Einen Mehrwert bietet auch die gemeinsame Anschaffung, Betreuung und Nutzung von wissenschaftlichen Infrastrukturen (*core facilities*), die für den einzelnen Nutzer unerschwinglich wären. Die Bandbreite und professionelle Betreuung und Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Infrastruktur ist darüber hinaus ein signifikanter Standortvorteil.

Organisatorische Besonderheiten

Das Center for Regenerative Therapies Dresden (CRTD) ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dresden, in der zurzeit insgesamt 262 Mitarbeiter arbeiten. Geleitet wird das Institut von einem Direktor, einem Vizedirektor und dem Vorstand, der sich aus elf Mitgliedern der unterschiedlichen Wissenschaftsbereiche zusammensetzt. Ein international zusammengesetztes Scientific Advisory Board (USA, Österreich, Schweiz, Deutschland) berät das CRTD in seiner weiteren Entwicklung.

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Michael Brand
Direktor
michael.brand@crt-dresden.de

www.crt-dresden.de

ERFOLGSFAKTOREN

- Etablierung des CRTDs als zentrale wissenschaftliche Einrichtung mit profilgebender Bedeutung
- Längere Vorgeschichte gemeinsamer interdisziplinärer Zusammenarbeit im Verbund
- Lange Tradition von Zusammenarbeit zwischen Forschungsgruppen der Universität und Forschungsinstituten
- State-of-the-art wissenschaftliche Infrastruktur
- Gemeinsames Gebäude zur Erleichterung der Kommunikation
- Beitrag außeruniversitärer Wissenschaftler zur Lehre (Verbesserung der Betreuungsrelationen)

Dialog zwischen den Fächern

Marsilius-Kolleg, Universität Heidelberg



Die Geschäftsstelle des Marsilius-Kollegs befindet sich im historischen Haus Buhl. Eine beeindruckende Kulisse, in der die Wissenschaftskulturen an der Universität Heidelberg ins Gespräch kommen sollen.

Das 2007 gegründete Marsilius-Kolleg (MK) ist ein zentraler Baustein des erfolgreichen Heidelberger Antrags im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder. Das MK verfolgt das Ziel, Wissenschaftler aus allen Bereichen der Universität und aus den umliegenden außeruniversitären Forschungseinrichtungen in einem forschungsbezogenen Dialog zusammenzuführen und disziplinenübergreifende Netzwerke und Forschungsprojekte zu fördern. Damit will das MK der mit der zunehmenden Spezialisierung einhergehenden Sprachlosigkeit zwischen verschiedenen Wissenschaftskulturen entgegenwirken.

Im Mittelpunkt des MK steht das Kolleg der Fellows. Pro Jahr werden zehn bis

15 Fellows aufgenommen, deren Aufgabe darin besteht, den Dialog zwischen den Wissenschaftskulturen voranzutreiben sowie gemeinsame Forschungsprojekte zu konzipieren und durchzuführen. Ein Fellowship ermöglicht den Wissenschaftlern, sich ein Jahr lang einem selbst vorgeschlagenen interdisziplinären Arbeitsvorhaben zu widmen. Die Fellows verpflichten sich, wöchentlich zu Vorträgen und intensiven Diskussionen zusammenzukommen. Aus diesem Dialog entstehen neue interdisziplinäre Forschungsprojekte. Die wissenschaftlichen Verbindungen, die sich im Laufe des einjährigen Fellowships ergeben, lassen sich in längerfristige Forschungsverbünde überführen.

Neben dem Kolleg der Fellows organisiert das MK auch fächerübergreifende

Sommer- und Winterschulen für den wissenschaftlichen Nachwuchs sowie disziplinenübergreifende Vorlesungen für die wissenschaftlich interessierte Öffentlichkeit. Auf Initiative der Studierenden wurde ein Ergänzungsstudiengang eingerichtet, in dem interessierte Studierende die Möglichkeit erhalten, andere Wissenschaftskulturen kennenzulernen und mit den Theorien und Methoden ihrer eigenen Disziplin zu verknüpfen.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

Nach ihrem Selbstverständnis als forschungsorientierte Volluniversität möchte die Universität Heidelberg nicht nur ein breites Fächerspektrum abbilden, sondern auch die Grenzen zwischen den

Bereichen durchlässig machen, sodass Grenzüberschreitungen zwischen den Wissenschaftsbereichen selbstverständlich werden. Die Fächervielfalt ist vor allem dann ein Mehrwert einer Volluniversität, wenn der Dialog zwischen den Fächern sinnvoll gestaltet ist. Gerade die Grenze zwischen experimentellen Naturwissenschaften und den hermeneutisch arbeitenden Geisteswissenschaften ist eine besondere Herausforderung für wissenschaftliche Zusammenarbeit, der sich das MK widmet.

Die jährlich wechselnden Fellowklassen erlauben es, neue Themen relativ schnell aufzugreifen und zu entwickeln. Das Kolleg fungiert dabei quasi als Labor für neue interdisziplinäre Kooperationen. Aus Sicht der Wissenschaftler liegt der Mehrwert des MK insbesondere darin, komplexe Themen adäquat bearbeiten zu können. Das MK schafft die Freiräume für eine neuartige und intensive Zusammenarbeit.

Im Unterschied zu anderen Centers for Advanced Study stammen die Fellows des MK also aus der universitären Gemeinschaft in Heidelberg. Die lokale Konzentration des MK auf Heidelberg bedeutet, dass die Personen und somit auch ihre Netzwerke am Ort bleiben und sich insbesondere die laborgebundenen Vertreter der experimentellen Naturwissenschaften an der Arbeit des Kollegs beteiligen können. Dadurch wird eine intensivere wissenschaftliche Kommunikation innerhalb der Universität und darüber hinaus gefördert, was sich zum Beispiel an der jüngst erfolgten Gründung des Heidelberg Center for the Environment zeigt, das hauptsächlich von Fellows des Kollegs initiiert wurde.

Organisatorische Besonderheiten

Die Leitung des MK nehmen zwei nebenamtliche Direktoren wahr, die eine zentrale Rolle bei der wissenschaftlichen Ausrichtung des Kollegs spielen. Die Alltagsgeschäfte liegen in den Händen eines hauptamtlichen Geschäftsführers. Ein Auswahlausschuss steht dem Direktorium zur Seite und bereitet zusammen mit diesem die vom Rektorat zu fassenden

Beschlüsse vor. Das MK ist eine zentrale Einrichtung, die damit direkt dem Rektorat unterstellt ist. Die Verbindung zu den Fakultäten und Instituten wird über die Fellows hergestellt. Diese bleiben während des Fellowships in ihrer gewohnten Arbeitsumgebung. Nur die Vorträge und Diskussionen finden in den Räumen des Kollegs statt.

Über die Auswahl der Fellows und die Projektförderung entscheidet das Rektorat der Universität Heidelberg auf Empfehlung des Direktoriums und des Auswahlausschusses. Neben wissenschaftlicher Exzellenz muss die Bereitschaft und Fähigkeit zum interdisziplinären Dialog aus der Skizze eines Arbeitsvorhabens hervorgehen. Die Fellows werden während ihrer Zeit am Kolleg von einem Teil ihrer Lehrverpflichtungen befreit. Das Kolleg stellt dafür Mittel im Umfang einer sechsmonatigen Professorenvertretung zur Verfügung. Fellows haben während und nach ihrer Zeit am Kolleg das Recht, Fördermittel für Marsilius-Projekte zu beantragen. Bisher wurde das MK vollständig aus der 3. Förderlinie der Exzellenzinitiative finanziert. Das Rektorat und der Universitätsrat entscheiden über die Finanzierung nach Ablauf der Frist.

Zum Netzwerk des Kollegs gehören neben den Direktoren, den aktuellen Fellows und den Projektmitarbeitern auch die ehemaligen Fellows. Der Geschäftsführer wird bei seiner Arbeit von zwei Halbzeitbeschäftigten und von studentischen Hilfskräften unterstützt. Ein Teil der Verwaltungsaufgaben wird von der zentralen Universitätsverwaltung erledigt, zum Beispiel der Kontakt mit Drittmittelgebern, da das Kolleg Teil des Zukunftskonzepts der Universität ist.

Ansprechpartner:

Tobias Just
Geschäftsführer
just@mk.uni-heidelberg.de

www.marsilius-kolleg.uni-heidelberg.de/index.html

ERFOLGSFAKTOREN

- Wachsendes Interesse an Fellowships
- Beteiligung besonders ausgewiesener Wissenschaftler aus allen Bereichen
- Breite Bereitschaft zu neuen Formen der interdisziplinären Zusammenarbeit innerhalb der Universität
- Moderation und Integration durch die Direktoren
- Erfolgreiche Entwicklung neuer Projekte und Kooperationen als Ergebnisse des MK

Innovationsmotor für die regionale Wirtschaft

Transfereinheiten und Kompetenzzentren, Fachhochschule Lübeck



Das Kompetenzzentrum Kunststofftechnik ist eines von sieben Kompetenzzentren, die die FH Lübeck gegründet hat, um die Forschungsstärken der Hochschule gemeinsam mit regionalen Partnern auszubauen.

Mit der Umsetzung ihrer Forschungsstrategie positioniert sich die FH Lübeck als Innovationsmotor der regionalen Wirtschaft. Um die systematische und strukturelle Verbindung der Hochschule mit der Wirtschaft in Lehre, Forschung und Wissenstransfer und die entsprechende Profilbildung der Hochschule voranzutreiben, hat die FH Lübeck in einer ersten Phase der Strategieumsetzung drei eigenständige Transfereinheiten eingerichtet. Hierzu gehören die Projekt-GmbH für Transfer-Dienstleistungen in Qualifizierung, Produkt- und Prozessinnovation, die Forschungs-GmbH zur Unterstützung der angewandten Drittmittel- und Auftragsforschung und das Zentrum für Gründung und Management zur Unterstützung der

Existenzgründungen. In der zweiten Phase der Strategieumsetzung (2005 bis 2015) werden sieben Kompetenzzentren als teilautonome Forschungseinheiten der Hochschule aufgebaut, die eng mit den GmbHs zusammenarbeiten, um die Forschungsstärken der Hochschule zusammen mit regionalen Partnern (Universität und Unternehmen) auszubauen und für Innovationen in der Region zu nutzen. Die Auswahl der Kompetenzzentren erfolgt auf Basis der Forschungsstärken der Hochschule und deren Relevanz für die wirtschaftlichen Sektoren der Region.

Besonders wichtig für den Brückenschlag zur Wirtschaft ist dabei die bereits 1997 gegründete und für Transfer zuständige Projekt-GmbH. Diese nutzt zwar die Kompetenzen der Hochschu-

le, funktioniert aber wirtschaftsähnlich und erlaubt so einen professionelleren Zugriff der regionalen Unternehmen auf die Kompetenzen der Hochschule. So werden Angebote mit Meilensteinplänen erstellt, Leistungen spezifiziert, Geheimhaltungsabkommen getroffen und ein professioneller Außenauftritt der Kompetenzzentren und ihrer Projekte entworfen. Die Projekt-GmbH ist seit ihrer Gründung kontinuierlich gewachsen und hat inzwischen ein Auftragsvolumen von 600.000 bis 800.000 Euro pro Jahr.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

Die Kompetenzzentren und GmbHs stärken die Profilbildung und ermöglichen größere Investitionen in die Forschungs-

infrastruktur, die wesentlich zum Ausbau der Forschungskapazität der FH beitragen. Die bessere Ausstattung der Labore kommt auch der Lehre zugute, wodurch die Akzeptanz der Strukturen in der Hochschule erhöht wird. Über Forschungsprojekte und Dienstleistungsaufgaben wird die fachliche Weiterbildung und Weiterentwicklung des Hochschulpersonals systematisch vorangetrieben. Besonders wichtig ist auch die Gewährleistung langfristiger Perspektiven für das wissenschaftliche Personal, das ohne die Zusatzfinanzierung der Projekt-GmbH nur über befristete Verträge angestellt werden könnte. Auch die Möglichkeit, Rücklagen für Reparaturen und Wartung der Forschungsinfrastruktur zu bilden, ist ein großer Vorteil.

Die erhöhte Autonomie und Eigenverantwortlichkeit in den neuen Strukturen bringt auch einen kulturellen Mehrwert mit sich. Die neuen Freiräume werden als motivierend empfunden und tragen zu einer unternehmerischen Institutionskultur bei.

Organisatorische Besonderheiten

Für die effiziente Umsetzung von Forschungs- und Transferprojekten sind die Kompetenzzentren matrixartig mit den zwei GmbHs verzahnt. Die Leiter der Kompetenzzentren, die dem Präsidium direkt unterstehen, führen diese in Absprache mit der Hochschule (dem Präsidium) und dem Geschäftsführer der jeweiligen GmbH. Die Kompetenzzentren sind autonom in Bezug auf Strategie, Personal und Ressourcen. Die Hochschulgremien können nicht mitentscheiden oder zustimmen, werden aber regelmäßig informiert. Ein neu eingerichtetes Strategie-Gremium, bestehend aus den Leitern der Kompetenzzentren und den Geschäftsführern der GmbHs, trifft sich regelmäßig und sorgt so für den informellen Austausch und die Weiterentwicklung der Strukturen und der Strategie. Die Erweiterung der Forschungsaktivitäten wird auch durch die Möglichkeit, zusätzliche Projektgelder und zusätzliches Einkommen zu generieren, gefördert. Eine Lehrdeputatsminderung für die Kompetenzzentrenleiter er-

leichtert den zusätzlichen Aufwand. Um eine langfristig sich selbst tragende Organisation zu gewährleisten, ist in jedem Kompetenzzentrum ein markt- und vertriebsorientierter Transfermanager tätig, der ergänzend zum Forschungsbetrieb rein wirtschaftsfinanzierte Dienstleistungen entwickelt. Die enge Kooperation mit der Region äußert sich nicht nur in gemeinsamen FuE-Projekten und Dienstleistungen, sondern auch in der Vergabe von Abschlussarbeiten und Praktika in Unternehmen an Studierende, in Spenden und Sponsoring sowie in Weiterbildungs- und Schulungsprojekten.

Während die Forschungs-GmbH aus öffentlichen Drittmitteln finanziert und von der Hochschule getragen wird, ist die FH Lübeck an der privat finanzierten Projekt-GmbH nur mit 33 Prozent beteiligt, die anderen 66 Prozent werden von neun Unternehmen getragen, die auch in der Gesellschafterstruktur abgebildet sind. Die Gesellschafter fungieren vor allem als Förderer und Mentoren. Das Wirtschaftsprofil Lübecks spiegelt sich sowohl in der Zusammensetzung der Gesellschafter als auch im Profil der Kompetenzzentren.

In den Kompetenzzentren arbeiten jeweils mindestens drei Professoren und fünf bis zehn wissenschaftliche Mitarbeiter, die entweder Hochschulangestellte auf Drittmittelstellen oder Beschäftigte der GmbHs sind. Der leitende Professor eines Kompetenzzentrums wird unterstützt durch eine administrative Kraft und durch einen Transfermanager für Marketing und Vertrieb.

Ansprechpartner

Prof. Dr.-Ing. Klaus-Peter Wolf-Regett
Geschäftsführer
wolf-regett@fh-luebeck.de

www.fhl-projekt-gmbh.de
www.fh-luebeck.de

ERFOLGSFAKTOREN

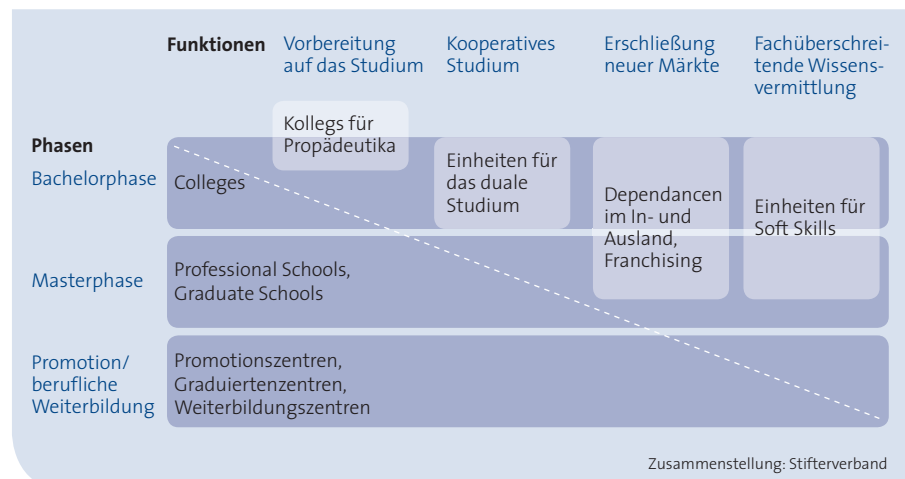
- Autonomie und Gestaltungsfreiheit
- Flexibilität bei der Mittelverwendung und die Fähigkeit, Rücklagen für Risikozeiten, zum Beispiel für Reparaturen, und zur Absicherung der Stellen zu bilden
- Für die Anerkennung unter potentiellen Kunden und unter potentiellen Projektpartnern: Umsatz und Gewinn, um Marktfähigkeit aufzuzeigen
- Für die Akzeptanz in der Hochschule: die Qualität der involvierten Personen, deren Forschungserfolge und Drittmitteleinnahmen
- Für die Kundenbindung: Dauer der Beziehung und Wachstum mit einem Kunden bis hin zu einer strategischen Kooperation
- Interne und externe Vernetzung
- Identifikation des Personals mit der Einheit
- Qualität des Personals, der Prozesse und der Führung
- Eine verantwortliche Person für den Vertrieb der Dienstleistungen

3.2 Organisationseinheiten in der Lehre

Bei den Querstrukturen, die primär für Forschungszwecke eingerichtet wurden, stehen vor allem Interdisziplinarität und Kooperation im Vordergrund. Bei den Querstrukturen in der Lehre ist das ähnlich. Allerdings unterscheiden sie sich deutlich durch Funktion und Ausrichtung. Sie antworten aber allesamt auf eine Notwendigkeit, die Qualität der Hochschullehre zu steigern und auf die zunehmende Ausdifferenzierung der Studierendenschaft zu reagieren. Dazu orientieren sie sich bei der Unterstützung der Studierenden und Lehrenden vor allem an unterschiedlichen Studienphasen und ihren Zielgruppen und grenzen sie funktional voneinander ab (siehe Abbildung 2).

Schon seit der Öffnung des Studiums für sogenannte nicht traditionelle Studierende/Studierendengruppen ist eine Diversifizierung der Studierendenschaft und ihrer Einstiegs-Qualifikationen zu beobachten – eine politische wie auch finanzielle, strukturelle und didaktische Herausforderung. Doch erst mit der Bologna-Reform rückte die funktionale Unterstützung für Lehrende und Studierende in den unterschiedlichen Studienphasen und die Zielgruppenorientierung im Studium in den Fokus der Hochschulpolitik. Die Bologna-Reform stellte die Hochschulen vor eine dreifache Herausforderung: Zum Ersten wurde mit der Einführung des Bachelors als Studienstufe mit eigenen Zielsetzungen die Frage nach einer neuen Mischung von Allgemeinwissen (disziplinärem Grundlagenwissen), Spezialisierung und Berufsorientierung gestellt (Stichwort: Entschlackung der Curricula). Zum Zweiten ergab sich durch die Betonung der Berufsbefähigung und der Kompetenzorientierung die Frage, welchen Beitrag das Studienangebot zur Kompetenzentwicklung der Studierenden, zum strukturierenden Prinzip der Curricula und einzelner Module (zumindest in der Theorie) leisten kann. Zum Dritten wurde mit der Modularisierung eine stärkere Verzahnung der Studiengänge eingefordert, die neue Strukturansätze und Kommunikationskanäle zwischen den traditionellen Einheiten der Lehre voraussetzte. Schließlich zog die Verkürzung der gymnasialen Schulzeit auf acht Jahre (G8) und die Aussetzung der Wehrpflicht eine deutliche Verjüngung der Studienanfänger nach sich, die mit einem Bedarf an Angeboten für das allgemeine methodische Grundlagen- und Orientierungswissen vor und während des Studi-

Abbildung 2: Neue Einheiten in der Lehre – Phasen und Funktionen



ums verbunden ist. Natürlich waren einige dieser neuen Fragestellungen nicht nur Folge, sondern auch Auslöser der deutschen Zustimmung zu der Bologna-Reform, aber der Bologna-Umsetzungszwang brachte die Strukturfragen mit einer Dringlichkeit und Unausweichlichkeit auf den Tisch, dass sich neue Unterstützungsstrukturen und Organisationsmodelle mit größerer Vehemenz aufdrängten. Einzelne Universitäten wie Bielefeld, Konstanz, Bremen oder Leuphana (siehe Fallbeispiel Seite 60) haben die Bologna-Reform als willkommene Chance zur Umsetzung eigener Studienreformvorhaben oder als Chance zur Positionierung interdisziplinärer Studienstrukturen genutzt.

Als Typen neuer Grenzziehungen in der Lehre sind mindestens sieben Organisationseinheiten zu unterscheiden:

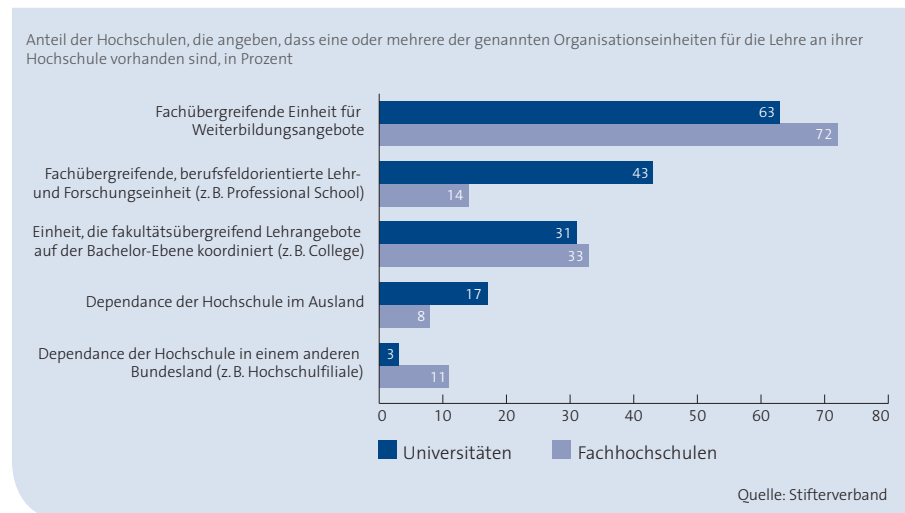
- Organisationseinheiten zur Vermittlung propädeutischen Wissens (zum Beispiel Kollegs, Akademien)
- Einheiten, die fakultätsübergreifend Lehrangebote auf der Bachelor-Ebene koordinieren (zum Beispiel College)
- Fachbereichsübergreifende, berufsfeldorientierte Lehr- und Forschungseinheiten (zum Beispiel Professional School oder Lehrbildungszentren)
- Einheiten zur Organisation eines dualen Studiums
- Zentren für Weiterbildung
- Dependancen der Hochschule im Ausland
- Durch Franchisenehmer getragene Organisationseinheiten der Hochschule in anderen Bundesländern

Wissend um die Probleme der begrifflichen Unschärfe und der fehlenden Definitionen wurde in der Befragung der Hochschulleitungen versucht, die Verbreitung von zumindest fünf Organisationseinheiten näherungsweise zu bestimmen. Das Ergebnis zeigt, dass die neuen Organisationseinheiten in der Lehre sehr unterschiedlich weit verbreitet sind. Die Einheiten für Weiterbildungsangebote sind hierbei sowohl an Universitäten (63 Prozent) als auch und noch stärker an Fachhochschulen (72 Prozent) am häufigsten vertreten. Die Professional Schools sind bei Universitäten weitaus stärker aufgestellt; rund zwei Drittel aller Universitäten und Fachhochschulen geben gleichermaßen an, College-Modelle oder andere fakultätsübergreifende Strukturen zur Lehrkoordination und Kompetenzförderung auf Bachelor-Ebene eingeführt zu haben. Die Dependancen im Ausland beziehungsweise in anderen Bundesländern spielen eine eher untergeordnete Rolle (siehe Abbildung 3).

Die stark divergierenden Verbreitungsgrade spiegeln auch ganz unterschiedliche rechtliche Bedingungen, Kristallisations- und Reifegrade der neuen Strukturen wider, wie in der folgenden Erläuterung ihrer Genese deutlich wird.

Organisationseinheiten zur Vermittlung propädeutischen Wissens (zum Beispiel Kollegs, Akademien)

Neue Organisationseinheiten in der Lehre spielen eine wesentliche Rolle dabei, die Studieneingangsphase an deutschen Hochschulen neu zu gestalten. Neuartige Kollegs oder Akademien werden eingerichtet, um die Anschlussfähigkeit des schulischen und akademischen Wissens und des Methodenspektrums sicherzustellen. Angesichts zunehmend heterogener Wissensbestände der Studienanfänger, bedingt einerseits durch die Verkürzung der Schulzeit und andererseits durch die zunehmende Heterogenität des Hochschulzugangs, sehen viele Hochschulen

Abbildung 3: Verbreitung von Lehreinheiten

die Notwendigkeit, ein für bestimmte Fächer oder Fächergruppen (insbesondere MINT-Fächer: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) nötiges Grundwissen in eigener Verantwortung vor dem eigentlichen Fachstudium zu vermitteln. Dies geschieht immer häufiger in dafür eigens eingerichteten selbständigen Organisationseinheiten („MINT-Kolleg“, „Einstiegs-Akademie“), die für die Organisation der Lehre, die Aufbereitung der Inhalte und die Rekrutierung und Betreuung des Lehrpersonals und der Studierenden eine eigenständige Verantwortung trägt.

Einheiten, die fakultätsübergreifend Lehrangebote auf der Bachelor-Ebene koordinieren (zum Beispiel College)

Während die postgraduale Studienphase der Weiterzubildenden schon länger zu neuen Organisationseinheiten führte und auch die Doktoratsphase bereits seit den 90er-Jahren ins Visier der Strukturentwicklung rückte (siehe Kapitel 3.1), sind Querstrukturen zur Begleitung des (Grund-)Studiums in der Bachelor- oder Masterphase zumeist erst vor wenigen Jahren im Laufe der Bologna-Reform gebildet worden. Es gibt derzeit erst wenige sogenannte „Colleges“, welche die gesamte Bachelorphase hinsichtlich der Konzeption der Studiengänge, ihrer kompetenzbildenden Aspekte und ihrer Orientierungs- und Betreuungsangebote strukturieren.

Verbreitet hingegen sind die sogenannten Zentren für Schlüsselqualifikationen, die in vielen Bundesländern im Zuge der Bologna-Reform eingeführt wurden. Diese unterstützen die Lehrenden dabei, neben den Fachinhalten auch Schlüsselqualifikationen nicht nur als Lernziel zu verfolgen (wie mit Bologna politisch eingefordert), sondern auch mit unterschiedlichen Methoden der Wissens- und Kompetenzvermittlung zu sichern. Dabei variiert, inwieweit die Zentren didaktische Unterstützung anbieten (Projektlernen, Videofeedback als Methode zur Steigerung der Lehrkompetenz oder Lehrportfolios u.v.m.) oder Lehrveranstaltungen zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen selbst organisieren. Alle Zentren widmen sich der zentralen Koordination, praxisorientierten Erweiterung und der

systematischen Qualitätskontrolle entsprechender Veranstaltungen oftmals in Kooperation oder unter einem Dach mit den Career Services.

Fachbereichsübergreifende, berufsfeldorientierte Lehr- und Forschungseinheiten (zum Beispiel Professional School oder Lehrerbildungszentren)

Seit 2007 wurden die Universitäten von einem Gründungsboom von Zentren für Lehrerbildung erfasst. Vor dem Hintergrund sich ändernder Strukturen in der Lehrerausbildung sowohl im Studium als auch im Vorbereitungsdienst wollen die Zentren als Querstrukturen innerhalb der Universitäten die Lehrerbildung neu organisieren. Dem amerikanischen Strukturmodell folgend, gründeten sich an einigen Hochschulen Professional Schools in sogenannten Schools of Education (siehe Fallbeispiele TU München, Seite 68; Universität Erfurt, Seite 62), in denen die grundständige Lehrerbildung koordiniert und für die Masterausbildungsphase spezialisierte Angebote entwickelt werden.

Auch in anderen berufsfeldorientierten Bereichen wie Jura und Betriebswirtschaft scheint sich das Modell der Professional Schools auszubreiten. Dabei ist nicht immer gleich ersichtlich, ob die entstehenden Law Schools oder Business Schools sich nur Marketingvorteile durch eine Neuetikettierung versprechen und dabei eigentlich ihre Fakultätsstrukturen weiterführen oder ob sie tatsächlich neuen Strukturprinzipien folgen und der Berufsfeldorientierung und den diese befördernden Kooperationen, Lehraufträgen und Betreuungsleistungen (Alumni-Mentoring) tatsächlich größeren Raum einräumen. Das Fallbeispiel der Mannheim Business School (siehe Seite 64) stellt eine tatsächlich neuartige Organisationsstruktur vor, die nicht nur organisatorisch, sondern auch haushaltsrechtlich eine autonome Einheit bildet und deren Berufsfeldorientierung sich auch in der Betonung der Weiterbildungsangebote widerspiegelt.

In der neuen Logik der Studienphasenbegleitung/Zielgruppenorientierung scheint die Masterphase bisher am wenigsten Bedarf an eigenen Organisationseinheiten ausgelöst zu haben. Noch ist es unklar, ob dies daran liegt, dass die Dominanz konsekutiver Masterstudiengänge nur langsam einem Interesse an neuartigen, auf einzelne Zielgruppen ausgerichteten, spezialisierten Masterstudiengängen weicht, oder ob die Weiterentwicklung der Masterangebote und ihrer Unterstützungsservices in bereits bestehenden Strukturen wie den Fakultäten oder den disziplinenübergreifenden Graduate Schools (im Falle forschungsorientierter Master) oder Weiterbildungszentren (im Falle berufsfeldorientierter Weiterbildungsmaster) koordiniert und betreut wird.

Einheiten zur Organisation eines dualen Studiums

Duale Studiengänge, in denen ein akademisches Studium mit ausgedehnten Praxisphasen in Unternehmen verknüpft wird, sind seit einigen Jahren das am stärksten expandierende Feld bei den Studienangeboten. Seit 2005 nahm das Angebot an dualen Studiengängen um über 70 Prozent zu. Allein 2011 stieg die Teilnehmerzahl in dualen Studiengängen um gut 20 Prozent. Auch die Zahl der beteiligten Unternehmen wächst kontinuierlich (vgl. BDA/Stifterverband 2011).

Während sich das Land Baden-Württemberg entschieden hat, diese Studiengänge an einer dafür spezialisierten Institution zu bündeln (Duale Hochschule Baden-Würt-

temberg), werden die dualen Studiengänge in den anderen Bundesländern zumeist an Fachhochschulen angeboten. An einigen Hochschulen sind für die Organisation der Studiengänge und für die Betreuung der Studierenden und Partnerunternehmen eigenständige Organisationseinheiten aufgebaut worden (zum Beispiel das an der Fachhochschule Mittelhessen eingerichtete wissenschaftliche Zentrum Duales Hochschulstudium). An der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin hat diese Einheit beispielsweise den Rang eines eigenständigen Fachbereichs.

Zentren für Weiterbildung

Die älteste Art von Querstruktur, die sich in jüngster Zeit wieder etwas erhöht, aber immer noch nicht genügender Aufmerksamkeit erfreut, sind die Zentren für wissenschaftliche Weiterbildung, die mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes im Jahr 1998 eine Neubestimmung und wesentliche Aufwertung erfuhren. Während die Hochschulen nach § 21 HRG alter Fassung lediglich Möglichkeiten der Weiterbildung entwickeln und anbieten, so wird die wissenschaftliche Weiterbildung nach der Novellierung in § 2 HRG (1) und in allen Hochschulgesetzen zur Kernaufgabe der Hochschulen neben Forschung, Lehre und Studium (vgl. Hanft 2008). Die für diese Aufgabe entwickelten Organisationseinheiten variieren stark. Aufgrund hemmender rechtlicher und finanzieller Rahmenbedingungen in den Hochschulen vor allem hinsichtlich des Dienst- und Haushaltsrechts sind in den vergangenen Jahren verstärkt Organisationseinheiten auf privatrechtlicher Basis, das heißt außerhalb der Hochschulen in Form von Vereinen, GmbHs, An-Instituten, Akademien und Aktiengesellschaften, entwickelt worden (vgl. Meyer-Guckel et al. 2008). Diese sind zwar organisatorisch getrennt, sachlich aber eng mit der Hochschule verzahnt und unterliegen in der Angebotsentwicklung durchaus auch der Kontrolle der Hochschule.

Die Gründung von Weiterbildungseinrichtungen in privater Trägerschaft wurde bereits 1993 durch die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) empfohlen, um Hochschulen mehr Handlungsspielraum und eine Verbesserung ihrer Marktchancen auf dem stark expandierenden Weiterbildungsmarkt zu erlauben. Nichtsdestotrotz ist die Führung eines Weiterbildungszentrums innerhalb der Hochschule immer noch häufiger: So ergab eine jüngere Untersuchung, dass an fast zwei Dritteln die Weiterbildungseinheiten rechtlich Teileinrichtungen der Hochschule (rund 64 Prozent) sind, zum Beispiel als zentrale wissenschaftliche Einrichtung (17 Prozent), als Stabsstelle oder als Teil einer Fakultät bzw. eines Fachbereichs (jeweils weniger als zehn Prozent). Von den außeruniversitären Organisationseinheiten sind rund 20 Prozent Vereine, jeweils weniger als fünf Prozent als GmbH oder als gGmbH eingetragen und weniger als ein Prozent eine AG (vgl. Hanft 2008, S. 110).

Dependancen der Hochschule im Ausland

Seit Anfang der 90er-Jahre gewinnt der Export von Bildungsdienstleistungen an Bedeutung. Vor allem im angelsächsischen Sprachraum ist dieser zu einem wichtigen Wirtschaftszweig geworden. Deutsche Hochschulen reagierten vergleichsweise zurückhaltend auf diesen Exportsektor, nicht zuletzt wegen (regulativ bedingt) fehlender wirtschaftlicher Anreize. Mithilfe des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) waren die ersten Initiativen zur Einrichtung deutscher Hochschulangebote an einigen ausgewählten Hochschulen in Ost- und Südosteuropa und

Asien vorwiegend von politischen und hochschulpolitischen Erwägungen geleitet. Das DAAD-Programm „Studienangebote deutscher Hochschulen im Ausland“ (seit 2001) sollte deutschen Hochschulen die Möglichkeit bieten, sich auf dem internationalen Bildungsmarkt in Konkurrenz zu anderen Anbietern zu etablieren. Dabei wurden verschiedene Organisationseinheiten erprobt, vom kooperativen Angebot eines einzelnen Studiengangs über die Einrichtung ganzer Fakultäten mit mehreren Studienangeboten bis hin zur Gründung selbstständiger Tochter-Institutionen oder ganzer Hochschulen im Ausland. Beispiele sind die deutschsprachige Andrassy-Universität in Budapest, das Chinesisch-Deutsche Hochschulkolleg in Shanghai, die Deutsche Universität in Kairo, die Deutsch-Jordanische Hochschule in Amman, die Deutsch-Kasachische Universität Almaty, die Deutsch-Türkische Universität in Istanbul, der Campus der FAU-Universität Erlangen-Nürnberg in Busan, Südkorea, und die TUM Asia (siehe Fallbeispiel Seite 68).

Inzwischen gibt es 131 von DAAD und BMBF geförderte Studiengänge und sieben deutsche Hochschulgründungen weltweit. Mit dem Aufbau solcher Studienangebote wird nicht nur hochschulpolitisches Neuland betreten, sondern es werden auch im Hochschulmanagement neue Prozesse und Ansätze erprobt. Diese stellen die öffentlichen Hochschulen durchaus vor Herausforderungen, von der unternehmerischen Planung von Studienangeboten, der Erhebung von Studiengebühren, qualitätsorientierten individualisierten Auswahl der Studierenden und Fundraising bis hin zu engen Kooperationen mit Unternehmen bei der Entwicklung der Angebote. Zu unterscheiden sind all diese Angebote von den Außenkontaktstellen, die vor allem in den vergangenen Jahren vermehrt von deutschen Hochschulen im Zuge ihrer Internationalisierung an ausgewählten strategischen Standorten eingerichtet wurden, um die Rekrutierung von Studierenden zu erleichtern, die aber keine eigenen Studiengänge oder Module anbieten.

Durch Franchisenehmer getragene Organisationseinheiten der Hochschule in anderen Bundesländern

Im Rahmen einer teilweise unklaren Gesetzeslage und einer wachsenden Vielfalt an Zielgruppen gewinnt auch das Franchising, das heißt das Anbieten von Hochschulangeboten durch andere Trägerinstitutionen, im deutschen Hochschulbereich an Bedeutung, vor allem im Bereich berufs begleitender und berufsfeldorientierter Studienangebote und somit primär an Fachhochschulen. Dabei werden Aufgaben zumeist an private, häufig auch nichthochschulische Bildungseinrichtungen übertragen und nur die Qualitätssicherung der akademischen Lehre, die Beteiligung einiger Hochschullehrer, die formelle Immatrikulation der Studierenden und die Verleihung der akademischen Titel werden durch den Franchisegeber, also die Hochschulen, vorgenommen. Die organisatorische Abwicklung des Studiums obliegt überwiegend dem Franchisenehmer. Ein Vorreiter für diese Studienorganisation ist die Fachhochschule Köln (siehe Fallbeispiel Seite 70). Andere Beispiele sind die berufsbegleitenden Studiengänge der Hochschule Bochum, die als „Franchise-Studiengänge“ von der FOM (Hochschule für Ökonomie & Management) in Essen angeboten werden, der Maschinenbau-Studiengang der Fachhochschule Südwestfalen in Iserlohn, durchgeführt durch das TÜV Rheinland in Dresden, oder der Bachelor-Studiengang Physio-/Ergotherapie der FH Osnabrück mit der Akademiestiftung Hellweg.

Fallbeispiele: Neue Organisations- einheiten in der Lehre

Die Lehre gilt als Stiefkind der Forschung. Doch einige Hochschulen haben die Bedeutung der Lehre für ihr Profil erkannt und neue Strukturen entwickelt, um die Qualität der akademischen Bildung zu steigern. Sechs Fallbeispiele zeigen, wie es gehen kann.

1 Leuphana College, Leuphana Universität Lüneburg

Gemeinschaftlichkeit ist die tragende Säule des College-Konzepts der Leuphana Universität in Lüneburg. Die praktische Umsetzung erfolgt durch ein gemeinsames erstes Semester aller Studierenden sowie ein fächerübergreifendes Komplementärstudium. » S. 60

2 Erfurt School of Education, Universität Erfurt

Als Professional School koordiniert die Erfurt School of Education die Masterprogramme für die Lehrerausbildung an der Universität Erfurt. Auf diese Weise führt sie die fachwissenschaftliche Ausbildung mit intensiven schulpraktischen Studien zusammen. » S. 62

3 Mannheim Business School, Universität Mannheim

Die Mannheim Business School ist das organisatorische Dach für das Thema Weiterbildung an der Universität Mannheim. Sie koordiniert und entwickelt MBA-Programme, mehrtägige Management-Kurse sowie maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote für Unternehmen – von der Studienbetreuung bis hin zur Karriereberatung und Pflege der Alumni-Kontakte. » S. 64

4 C3L Center for Lifelong Learning, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

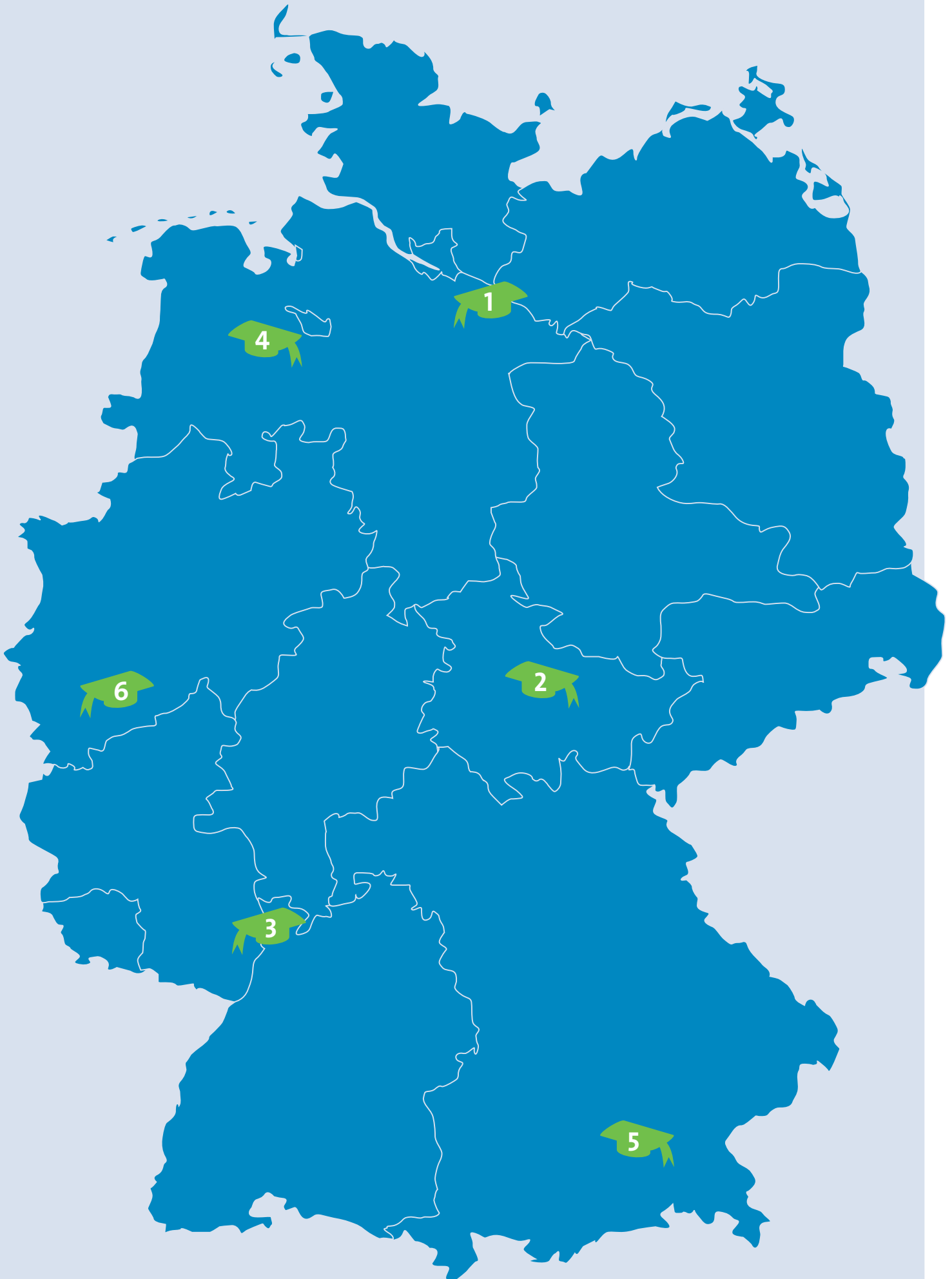
Das Zentrum für Lebenslanges Lernen an der Universität Oldenburg entwickelt forschungsorientierte und praxisrelevante Weiterbildungsangebote. Das Ziel ist es, die Hochschule für neue Zielgruppen zu öffnen. Einen Schwerpunkt bilden dabei internetgestützte Angebote, die ein flexibles Lernen ermöglichen. » S. 66

5 German Institute of Science and Technology – TUM Asia, Technische Universität München

Das German Institute of Science and Technology ist der erste Campus einer deutschen Universität im Ausland. Hier initiiert die Hochschule Forschungsk Kooperationen und den Austausch von Wissenschaftlern und Studierenden in einer strategisch wichtigen Wirtschaftsregion. » S. 68

6 Institut für Versicherungswesen, Fachhochschule Köln

Bei der Lehre kooperiert das Institut für Versicherungswesen an der Fachhochschule Köln intensiv mit der Deutschen Versicherungsakademie (DVA). Als Franchisenehmer organisiert die DVA Studiengänge und Lehrveranstaltungen an ihren Standorten in ganz Deutschland. » S. 70



Gemeinschaftlichkeit als Schlüssel

Leuphana College, Leuphana Universität Lüneburg



Forschendes Lernen steht im Mittelpunkt des College der Leuphana Universität in Lüneburg.

Mit dem 2007 eingerichteten College bietet die Leuphana Universität Lüneburg ein organisatorisches Dach für die gesamte Bachelorausbildung. Das Ziel dieser Neuausrichtung ist es, die Potenziale der Bologna-Reform zu heben und eine Studienkultur des forschenden Lernens zu etablieren. Das Studienmodell kombiniert fachliche und überfachliche Studienangebote für alle Studiengänge, um nicht nur zur akademischen Wissensvermittlung, sondern auch zur Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden beizutragen.

Gemeinschaftlichkeit ist eine der tragenden Säulen im Aufbau des Studienmodells und wird besonders intensiv in der Form eines gemeinsamen ersten Semesters aller Studierenden und eines

fachübergreifenden Komplementärstudiums gelebt. Dieser Studienteil bildet den Rahmen für die weitere Gestaltung des inhaltlich umfangreichen und vernetzten Studienangebots in Gestalt eines „Majors“ (thematischer Schwerpunkt) und eines „Minors“ (thematische Ergänzung). Das College, dessen Organisationsstruktur die Studienprogramme mit großer thematischer Bandbreite einfasst, ermöglicht die Kohärenz des Programms und die Beziehung der Studierenden zu einem Studienort, trotz inhaltlicher Komplexität und Individualität der Studienwege. Die dadurch erzeugte Nähe ist eine der Voraussetzungen für eine gute Studienerfahrung.

Der Universität ist dabei wichtig, dass Forschung und Lehre nicht voneinander

abgekoppelt werden. Vielmehr gehört es zum Konzept, dass Studierende im Rahmen ihres Studiums in vielfältige Interaktion mit aktiv forschenden Wissenschaftlern treten. Dieses forschende Lernen soll durch die Studienorganisation des College ebenso unterstützt werden wie die Vermittlung von Theorie und Praxis.

Alle Studierenden wählen einen „Major“ (Hauptfach, 90 Kreditpunkte) und kombinieren diesen mit einem „Minor“ (Nebenfach, 30 Kreditpunkte). Darüber hinaus werden im einführenden, allen gemeinsamen Leuphana-Semester übergreifende Fragen der wissenschaftlichen Bildung, Verantwortung und Methoden behandelt (30 KP) und im Komplementärstudium ist eine breite Auswahl von Modulen außerhalb der Studienfächer

vorgesehen (30 KP). Ziel ist es, die Urteilsfähigkeit der Studierenden auch über die Grenzen des Studienfachs hinaus zu verbessern. Sie sollen lernen, auch in überfachlichen Teams zusammenarbeiten zu können. Darüber hinaus soll das College Perspektiven für das lebenslange Lernen ermöglichen.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

Das College ist für die Universität von großer strategischer Bedeutung, insofern das Studienmodell, welches es verwirklicht, eines seiner herausragenden profildbildenden Merkmale darstellt. Mit dem College ist die Leuphana in der Lage, innerhalb der Struktur der Gruppenuniversität eine die einzelnen Fächer übergreifende Lehridee zu verfolgen. Das Studienmodell trägt zur Positionierung der Leuphana als innovative Universität und zur Attraktivität für Studierende außerhalb der Region bei. Darüber hinaus kann die Universität wegen ihrer innovativen Studien-, Forschungs- und Organisationsansätze besonders engagierte innovative Wissenschaftler gewinnen, die den besonderen Studienansatz und die für diesen benötigte Kooperation zwischen den Fächern begrüßen und mittragen.

Umfangreiche Abstimmungen und Selbstverwaltungsprozesse in und zwischen den einzelnen Fakultäten, die häufig zu mangelnder Kapazität für Forschungs- und Lehrtätigkeiten und zu kommunikativen Reibungsverlusten führen, lassen sich durch das College an einem zentralen Ort bündeln und dadurch insgesamt verringern.

Organisatorische Besonderheiten

Im College sind alle zentralen Organisationsaufgaben beheimatet: die Koordination der Major untereinander, die Konzeption der Angebote des fächerübergreifenden Bereichs und die Verwaltung der entsprechenden Lehraufträge. Die formale Leitung im Hinblick auf Entscheidungen über Strategie, Personal und Ressourcen obliegt dem Präsidium. Für die einzelnen Programmteile sind jeweils in den Fakultäten gewählte Studiendekane

bzw. Major- und Minor-Verantwortliche zuständig, die das Angebot fachlich koordinieren und die entsprechende Qualität sicherstellen sollen. Fragen des Studienbetriebs werden in den dafür eingerichteten Kommissionen, den fachlichen Studienkommissionen, der Studienkommission für die fachübergreifenden Inhalte (Leuphana-Semester, Komplementärstudium) und in den entsprechenden Prüfungskommissionen diskutiert und entschieden. Neben diesen üblichen Gremien nach Statusgruppen wurde eine Reihe zusätzlicher Kommunikationsformate (zum Beispiel für das Feedback der Studierenden) geschaffen.

Das College wird derzeit von einer Leiterin und einer Koordinatorin als Stellvertreterin auf Vollzeitstellen geführt. Dabei arbeitet die Leitung stärker konzeptionell, die Koordinatorin vor allem umsetzungsorientiert. Während die Leitung für die Abstimmung mit dem Präsidium, mit Studiendekan und Fakultäten und für die Sicherstellung gemeinsamer akademischer Standards zuständig ist, trägt die Koordinatorin die Verantwortung für die Personalführung. Am College gibt es insgesamt sieben volle wissenschaftliche Mitarbeiterstellen (inklusive der Drittmittelstellen). Erweitert gehören noch vier halbe Stellen von für den Bachelor zuständigen Mitarbeitern der Studiendekanate sowie die Studiendekane zum Organisationsbereich des Colleges. Da ein großer Anteil der Ressourcen aus den Studienbeiträgen stammt, ist das College bei der Verwendung dieser Mittel der Kommission zur Vergabe von Studienbeiträgen rechenschaftspflichtig.

Ansprechpartner

Dr. Karin Beck
Geschäftsführerin
karin.beck@leuphana.de

www.leuphana.de/college.html

ERFOLGSFAKTOREN

- Eine genaue Zielvorstellung und ein detailliertes Konzept für die Reform der Hochschule, welche mehrere derzeitige Schwachstellen in Lehre und Studium adressieren
- Kontinuierliche Unterstützung des Colleges durch den Präsidenten innerhalb und außerhalb der Universität
- Unterstützung des Colleges durch die Fakultäten, insbesondere durch die Einbeziehung der Fakultäten in die Entwicklung der Details der Neuausrichtung (nach anfänglicher Skepsis wird das College mittlerweile breit unterstützt)
- Grundfreiheiten, welche den Hochschulen und deren Leitungen im niedersächsischen Hochschul-Gesetz gewährt werden
- Signifikante Drittmittel und Studienbeiträge als unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung und Implementierung innovativer Studienstrukturen

Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung

Erfurt School of Education, Universität Erfurt



Gut vorbereitet auf den Schulalltag: Die Erfurt School of Education koordiniert die fachdidaktische und schulpraktische Ausbildung der Lehramtsstudenten an der Universität Erfurt.

Die Universität Erfurt bildet seine Studierenden im konsekutiven Studiengang für das Lehramt an Grundschulen, an Regelschulen, an berufsbildenden Schulen und für das Lehramt Förderpädagogik aus. Seit 2003 sind die Lehramtsstudiengänge in die Bachelor-/Master-Struktur integriert. Die fundierte fachwissenschaftliche Ausbildung in den späteren Unterrichtsfächern wird im Bachelor-Studium gepaart mit einer intensiveren Orientierung auf den Lehrerberuf durch verbindliche Module. Die darauf aufbauenden Master-Studiengänge konzentrieren sich auf die fachdidaktische, bildungswissenschaftliche und schulpraktische Ausbildung.

Die Erfurt School of Education (ESE) wurde im Frühjahr 2006 im Rahmen des

Bologna-Prozesses zur Umstellung der Studiengänge auf das Bachelor-/Master-System als zentrale Einrichtung der Universität Erfurt nach dem Modell einer Professional School gegründet. Sie koordiniert die Masterprogramme für die Lehrerbildung, das heißt, sie stellt die enge Kooperation von Erziehungswissenschaft, Fachdidaktik und den beteiligten Fachwissenschaften sicher und übernimmt die Planung und Koordinierung der schulpraktischen Studien. Sie ist zuständig für die Studienfachberatung sowie die Evaluation des Lehrangebots der Universität Erfurt im Bereich der Lehrerbildung. Die ESE ist außerdem Motor für Qualität und Weiterentwicklung der Lehrerbildung und in dieser Funktion Partnerin für Schulen, Ministerium und alle anderen Akteure in der Lehrerbildung. Ihr

besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Verbindung des Master-Lehrangebots mit den anderen Phasen der Lehrerbildung.

Als strukturelle Plattform für die Lehrerbildung an der Universität Erfurt widmet die ESE sich neben den Fragen der Lehrkoordination und Weiterentwicklung der Ausbildungsstruktur auch der Förderung der Schul-, Unterrichts- und Lehrerbildungsforschung und des wissenschaftlichen Nachwuchses. Sie ist von den Fakultäten grundsätzlich bei der Besetzung lehramtsrelevanter Professuren zu beteiligen.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

Die Reform der Lehrerbildung ist für die Universität Erfurt profilbildend und von

herausragender Bedeutung. Die ESE entspricht der Gründungsidee der Universität, fächerübergreifende Perspektiven und den Bezug zu relevanten Berufsfeldern im regulären Studium zu verankern und durch entsprechende Koordination der Studienangebote den Studierenden ein hochgradig integrativ organisiertes Studium mit vielfältigen Fächerkombinationen zu erlauben. Universitär begleitete schulpraktische Studien sind in die bildungswissenschaftliche und fachdidaktische Ausbildung mit hohen Anteilen integriert. Die ESE kooperiert eng mit Thüringer Schulen, um eine hohe Qualität der Praktika zu sichern, und bietet diesen auch Begleitung für Unterrichts- und Bildungsforschung sowie Weiterbildungsangebote an.

Der Erfolg der Lehramtsstudiengänge wird in der hohen Absolventenquote von momentan 92 Prozent und der hohen Übergangsquote vom Bachelor zum Master sichtbar. Die Nachfrage nach den Studiengängen zum Lehramt Grundschule und Lehramt Förderpädagogik ist so hoch, dass die Hochschule eine Zulassungsbeschränkung (NC) einführen musste.

Für die Wissenschaftler ist die ESE ein Ort der Vernetzung von schul- und unterrichtsbezogener Forschung. Sie bringt Gleichgesinnte zusammen, fördert mithilfe eines eigenen Stipendienprogramms qualifizierte Nachwuchswissenschaftler und ermöglicht intensive und tragfähige Kontakte zu Schulen (auch für Forschungsprojekte). Die ESE bietet damit den Lehrenden und Forschenden in der Lehrerbildung sowie der Schul- und Unterrichtsforschung den institutionellen Raum, in dem Konzepte und Forschungsansätze für eine wissenschaftliche Fundierung und Reform der Lehrerbildung gemeinsam weiterentwickelt und wissenschaftlicher Nachwuchs qualifiziert werden kann.

Organisatorische Besonderheiten

Die ESE ist eine durch das Thüringer Hochschulgesetz und die Grundordnung der Universität Erfurt verankerte selbständige wissenschaftliche Einrichtung der Universität Erfurt. Die Leitung der ESE wird vom

Präsidenten aus der Professorenschaft der Universität Erfurt bestellt. Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die Konzept- und Lehrplanung, Administration, Prüfungsorganisation, Studienberatung, Koordination der Kooperationen, Führung der Mitarbeiter und des Haushalts. Die Mitarbeiter begleiten und organisieren die schulpraktischen Studien und wirken in wissenschaftlichen und Schulprojekten mit. In der Forschungsgruppe Schul- und Unterrichtsentwicklung betreuen acht Professoren und eine in der ESE angestellte wissenschaftliche Mitarbeiterin das strukturierte Promotionsprogramm und die Promotionsvorhaben von Masterabsolventen der Lehramtsstudiengänge und von Lehrkräften aus Schulen.

Im eigens für die Lehrerbildung geschaffenen Prüfungsausschuss an der ESE arbeiten neben dem Studiendirektor der ESE alle Studiendekane der Fakultäten, Vertreter der wissenschaftlichen Mitarbeiter und der Lehramtsstudierenden mit, um Prüfungsstandards zu gewährleisten und Anregungen zur Reform der Lehrerbildung zu entwickeln. Ein beratender Beirat mit externen Experten aus Bildung und Weiterbildung wird aufgebaut.

Die jährliche Finanzausstattung wird im Rahmen der universitären Mittelverteilung vom Präsidium beschlossen. Als eigene Struktureinheit der Universität erhält die ESE so ein gesichertes Budget für Forschung und Lehre, über dessen Verwendung sie eigenverantwortlich entscheidet.

Ansprechpartner

Dr. Sigrid Heinecke
Geschäftsführerin
sigrid.heinecke@uni-erfurt.de

www.uni-erfurt.de/ese

ERFOLGSFAKTOREN

- Hoher Stellenwert der Lehrerbildung für das Profil der Universität
- Enge Verzahnung und Abstimmung zwischen Fachstudien und Lehrerbildung
- Hohe Bedeutung der Forschung und Nachwuchsförderung in der ESE
- Öffentliche Anerkennung als Expertenforum für Lehrerbildung
- Nähe der ESE-Leitung zur Hochschulleitung
- Engagement des Personals

Professionelle Weiterbildung

Mannheim Business School, Universität Mannheim



Management-Fortbildung: Die Mannheim Business School bietet sowohl Vollzeit-Studienprogramme als auch Weiterbildungskurse für Arbeitnehmer an.

Die Mannheim Business School (MBS) wurde 2005 als gemeinnützige GmbH gegründet. Sie ist eine rechtlich selbstständige Einheit. Gesellschafter sind zu 25 Prozent die Universität Mannheim und zu 75 Prozent die Prechel-Stiftung, der die Professoren der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre angehören.

Die Mannheim Business School ist das organisatorische Dach für die Weiterbildungsangebote im Bereich Management der Universität Mannheim. Sie ist als Ausgliederung der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre zu verstehen, deren flexible Organisation als gemeinnützige GmbH für den Weiterbildungssektor im Bereich Management eine marktgerechtere Form bietet.

Die Angebotspalette der MBS umfasst ein Vollzeit-MBA-Programm, zwei Executive-MBA-Programme, den Mannheim Master of Accounting & Taxation, mehrtägige Kurse zu ausgewählten Management-Themen sowie maßgeschneiderte Weiterbildungslösungen für Unternehmen.

Die MBS ist als einzige deutsche Institution bei den drei weltweit bedeutendsten Vereinigungen wirtschaftswissenschaftlicher Bildungseinrichtungen – The Association to Advanced Collegiate Schools of Business (AACSB International), European Quality Improvement Systems (EQUIS) und Association of MBAs (die sogenannte „Triple Crown“) – akkreditiert. Diese „Triple Crown“ besitzt nur ein Prozent der Business Schools weltweit.

Die Mannheim Business School hat die Aufgabe, die Weiterbildungsprogramme zu entwickeln, zu organisieren und zu vermarkten. Dies umfasst beispielsweise die Betreuung der Studierenden, die Organisation der Programme sowie der integrierten Auslandsaufenthalte, Career Services, die Bereitstellung der Infrastruktur/IT, Marketing, Kommunikation sowie die Pflege der Firmen- und Alumnikontakte.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

Die erfolgreiche Positionierung der MBS fördert – insbesondere international – die Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Universität. Ihre strategische Bedeutung hat die MBS für die Hochschule auch

durch ihre Vorreiterrolle in der Weiterbildung, deren Bedeutung im gesamtinstitutionellen Angebot in der Zukunft wachsen wird. Vorbildlich sind auch die hohe Marktorientierung und die professionelle Führung der Einheit.

Der besonders enge Dialog mit externen Partnern und Führungskräften und die so entstehenden Netzwerke sind für die gesamte Fakultät von Bedeutung. So wurde auch ein Pooling wichtiger Praxiskontakte in Form des Vereins „Partner der Mannheimer Betriebswirtschaftslehre“ realisiert. Innovationsrückflüsse von der MBS in die Universität erfolgen auch in der Lehre. So kann die Hochschule zum Beispiel die im Rahmen von Unternehmensprojekten der MBS gewonnenen Fallstudien auch in grundständigen Vorlesungen nutzen.

Organisatorische Besonderheiten

Die MBS ist autonom in Bezug auf Personal und Ressourcen, über die der Präsident der MBS entscheidet. Die Ressourcen der Universität Mannheim werden gegen Gebühr genutzt. Die Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre erhalten für ihre Lehre in den Programmen der MBS eine gesonderte Vergütung, während die derzeit 35 administrativen Mitarbeiter (deren Akademikeranteil bei über 80 Prozent liegt) an der MBS fest angestellt sind.

Das Hauptstrategie- und Entscheidungsgremium ist das Präsidium, das sich aus dem Präsidenten der MBS, dem Dekan der BWL-Fakultät, den akademischen Direktoren der einzelnen Programmangebote (die zugleich Professoren der BWL-Fakultät sind) sowie den Führungskräften der Mannheim Business School zusammensetzt.

Ansprechpartner

Prof. Dr. Jens Wüstemann
Präsident
wuestemann@bwl.uni-mannheim.de

Ralf Bürkle
Director of Communications & Market Intelligence
buerkle@mannheim-business-school.com

www.mannheim-business-school.com/mbs-key-facts.html

ERFOLGSFAKTOREN

- Erheblicher Einsatz zahlreicher Universitäts- und Fakultätsmitglieder, gerade in der Anfangsphase, auch ohne materielle Anreize
- Enge Anbindung der Institution an Fakultät und Universität
- Internationale Sichtbarkeit von MBS, Fakultät und Universität durch kontinuierliche weltweite Top-40-Platzierungen in den wichtigsten internationalen Rankings, durch wissenschaftliche Auszeichnungen und Veröffentlichungen der Fakultätsmitglieder in den wichtigsten internationalen Fachzeitschriften (A+ journals)
- Internationale Akkreditierungen und systematische Studierenden-(= Kunden-)zufriedenheitsmessung als zentrale Elemente des Qualitätsmanagements. (So werden zum Beispiel Dozierende, denen keine gute bis sehr gute Studierendenzufriedenheit bescheinigt wird, nicht mehr als Lehrkräfte in der MBS zugelassen.)

Lebenslanges Lernen

C3L Center for Lifelong Learning, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg



E-Learning: Um Arbeitnehmern neben dem Beruf ein flexibles Studium zu ermöglichen, setzt das Center für lebenslanges Lernen an der Universität Oldenburg auf den Einsatz von Multimedia und Internet in der Lehre.

Das Center für lebenslanges Lernen (C3L) wurde 2006 als Zusammenführung und Weiterentwicklung der Zentren für Fernstudien (ZEF) und für Distributed eLearning (CDL) gegründet. Seit dem Jahr 2008 befindet sich zusätzlich das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung (ZWW) unter dem Dach des C3L. Das C3L ist ein wissenschaftliches Zentrum, das Weiterbildung und lebenslanges Lernen in Forschung und Lehre betreibt und weiterentwickelt. Es stellt zum einen praxisorientierte berufsbegleitende Bachelor-, Master- und Zertifikatsprogramme bereit, in denen Berufstätige ihre Qualifikationen weiterentwickeln können. Zum anderen ist es eng mit dem Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement der

Fakultät verbunden, das auf Forschung in der Weiterbildung, Lernen mit neuen Technologien und Bildungsmanagement spezialisiert ist.

Die Öffnung der Hochschule für andere Zielgruppen ist eines der profilgebenden Elemente des C3L, was der Durchlässigkeit zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem in einer Vielfalt von Angeboten Rechnung trägt. Mit dem C3L soll das lebenslange Lernen als gleichrangige Kernaufgabe neben der grundständigen Lehre und Forschung an der Universität verankert werden.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

Wegen seiner deutschlandweit herausragenden Stellung trägt das C3L zur Pro-

filbildung der Universität Oldenburg bei und unterstützt das Bild der innovativen vorausschauenden Universität, die den engen Austausch mit der Region zum Ziel erklärt hat. Die Universität Oldenburg positioniert sich als Vorreiter einer offenen und dennoch forschungsintensiven Hochschule, die in der Lage ist, Forschungsstärken mit regionaler Entwicklung zusammenzubringen.

Über innovative Lehr-/Lernmethoden in den Programmen des C3L, besonders strenge Qualitätsstandards und reges Feedback durch reife, anspruchsvolle berufstätige Studierende wird auch die Innovation in der grundständigen Lehre befördert – von der didaktischen Aufbereitung der Lehrtexte bis hin zur zielgruppengerechten Lehre für sehr heterogene

Lernprofile. So wird eine individuell bereichernde Qualifizierung der Hochschullehrenden betrieben, ohne dass diese so genannt werden muss. In seiner Ausrichtung auf innovative Lehr-/Lernmethoden, heterogene Zielgruppen, externe Nachfrage und beruflichen Bedarf agiert das C3L als Hochschulinnovationsmotor.

Die Hochschullehrenden profitieren von der Kooperation mit Studierenden, die gleichzeitig Vertreter aus der Praxis sind, sodass ein Wissenstransfer in beide Richtungen stattfindet. Die Anregungen der Experten aus der Berufspraxis werden von den Lehrenden als motivierend und herausfordernd empfunden.

Die umfangreichen Supportservices, welche neben Beratung auch Lehrbetreuung mit einschließen, sind ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Gewinnung der Hochschullehrenden für die Weiterbildung. Der administrative und Betreuungsmehraufwand wird durch diese professionelle Unterstützung für Hochschullehrende möglichst gering gehalten.

Organisatorische Besonderheiten

Die Studienangebote werden sowohl durch Lehrende der Universität Oldenburg sowie durch externe Lehrende gestaltet, die durch Lehraufträge an die C3L-Programme gebunden sind und hierfür eine Vergütung erhalten. Zusätzlich übernehmen speziell geschulte Mentoren (universitätsinterne oder -externe) die onlinegestützte Betreuung der Studierenden. In den Onlinephasen interagieren die Mentoren und Dozenten mit den Studierenden über synchrone und asynchrone Kommunikationsformen. Zusätzlich sichern auf die Nischeninhalte zugeschnittene Studienmaterialien („Lehrbriefe“) die Lehrqualität. Diese Studienmaterialien werden auf dem Status quo der Weiterbildungsforschung durch spezielle Instruktionsdesigner gestaltet, sodass sie den hohen Qualitätsansprüchen der Weiterbildenden gerecht werden können, ohne die Dozierenden der Universität Oldenburg zu sehr zu beanspruchen. Diese sind nur für die Lehrinhalte und den tatsächlichen Präsenzunterricht vor Ort zuständig und erhalten für diesen Aufwand ein Honorar.

Das C3L hat aktuell etwas mehr als 40 Mitarbeiter sowie weitere ca. 20 studentische bzw. wissenschaftliche Hilfskräfte. Die Finanzierung der Stellen erfolgt zum überwiegenden Anteil aus eigenen Einnahmen. Die Universität Oldenburg finanziert jedoch auch einige Landesstellen für die Übernahme übergeordneter, hoheitlicher Aufgaben im C3L.

Das C3L wird durch ein Direktorium geleitet, welches aus der wissenschaftlichen Leitung und der geschäftsführenden Leitung besteht. Um die wissenschaftliche Leitung des C3L durch Anke Hanft zu ermöglichen und die hierfür erforderliche Reduktion des Lehrdeputats umsetzen zu können, finanziert das C3L anteilig eine Professur für die Fakultät I, die je zur Hälfte Aufgaben in Forschung und Lehre im C3L und in der Fakultät I übernimmt.

Das C3L wird durch den Zentrumsrat beraten, der sich aus fünf Mitgliedern der Hochschullehrergruppe, zwei Vertretern der wissenschaftlichen Mitarbeiter und zwei Vertretern der Mitarbeiter im technischen und Verwaltungsdienst zusammensetzt.

Zusätzlich wurde eine Steuerungsgruppe zum Thema Qualitätsmanagement gegründet, da eine Systemakkreditierung angestrebt wird. Zur Abstimmung mit den Fakultäten gibt es eine „Studiengangsleiterkonferenz“, in der die wissenschaftlichen Leitungen der im C3L organisierten Studiengänge vertreten sind.

Ansprechpartner

Prof. Dr. Anke Hanft
Wissenschaftliche Direktorin
anke.hanft@uni-oldenburg.de

Dr. Michaela Zilling &
Monika Hartmann-Bischoff
Geschäftsführende Direktorinnen
michaela.zilling@uni-oldenburg.de
monika.hartmann.bischoff@uni-oldenburg.de

www.c3l.uni-oldenburg.de

ERFOLGSFAKTOREN

- Einzelne Wissenschaftler als treibende Kraft, die unternehmerisch vorpreschen
- Mobilisierung brachliegender Potentiale
- Kommunikation über Fächergrenzen hinweg
- Bereitschaft für neue Profildimensionen
- Verankerung und Weiterentwicklung des lebenslangen Lernens und der Weiterbildung in wissenschaftlicher Forschung schafft Akzeptanz bei Dozierenden
- Entlohnung und Bereitstellung von professionellem Lehrmaterial erleichtert Mobilisierung der Lehrenden
- Professionelle Übernahme des administrativen Aufwands, um Freiraum für Lehrende zu schaffen, sodass sich diese auf das Wesentliche konzentrieren können
- Zentrum als Ergebnis einer emergenten Strategie unternehmerisch handelnder Personen

Deutscher Campus in Ostasien

German Institute of Science and Technology – TUM Asia, Technische Universität München



Willkommen in Asien: In Singapur hat die TU München den ersten Campus einer deutschen Universität im Ausland gegründet.

Das German Institute of Science and Technology – TUM Asia wurde 2002 als „Partnerschaftliche Einrichtung“ der TU München in Singapur gegründet. Heute ist das Institut eine eigenständige Firma und als *private limited* eingetragen. Es betreibt vor Ort eine eigene Graduierten-Ausbildung und bietet vor allem Masterstudiengänge, inzwischen aber auch zwei Bachelorprogramme an. Weitere Schwerpunkte sind Programme zur Führungskräfteentwicklung sowie Auftragsforschungen der TU München in Singapur.

Primäres Ziel ist die Qualifizierung von Nachwuchskräften für technologieorientierte Führungspositionen in einer wettbewerbsorientierten globalen Wirtschaft und die Vermittlung von wirt-

schaftlichem, wissenschaftlichem und technischem Know-how nach besten deutschen Qualitätsstandards für den ostasiatischen Raum. Die Universität reagiert damit auf den Bedarf der deutschen Industrie an ostasiatischen Mitarbeitern, die nach deutschen Standards ausgebildet worden sind. Der Bedarf ergibt sich nicht zuletzt dadurch, dass sich westliche Mitarbeiter nur schwer für den Einsatz in Ostasien rekrutieren lassen – und sich auch deren kulturelle Kompatibilität häufig als schwierig erweist. Primäre Zielgruppe sind hochqualifizierte asiatische Studierende aus Singapur, China, Malaysia oder Indien. TUM Asia bietet den Vorteil, eine praxisorientierte Forschungsausbildung in kleinen Gruppen mit wenigen Mitteln bereitstellen zu können, da die La-

bore der National University of Singapore und der Nanyang Technological University genutzt werden können. Die Industrie stellt Stipendien bereit und bietet neue Praktikumsplätze. TUM Asia trägt auf vielfältige Weise (inklusive Alumnitreffen) zu Vernetzungsmöglichkeiten von TUM-Mitgliedern in Asien bei. Für Absolventen der TU München ergeben sich auch neue Berufseinstiegsperspektiven durch TUM Asia.

Ein weiteres Ziel ist der Aufbau einer wirtschaftsnahen Forschungsplattform der TU München in dieser strategisch wichtigen Region. In diesem Zusammenhang hat TUM Asia das Tochterunternehmen TUM CREATE für Forschungsprojekte gegründet, welches in zehn Bereichen Elektromobilitätsforschung betreibt,

finanziert von der singapurischen National Research Foundation. Dieses Zentrum reiht sich in die Gruppe der strategisch wichtigen interdisziplinären Forschungszentren (Integrative Research Centres) ein, welche die TU München als strategische Themenschwerpunkte etabliert hat und die bei Berufungen prioritär berücksichtigt werden.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

TUM Asia hat als erste deutsche akademische Filiale im Ausland Leuchtturmfunktion für die TU München und ist Teil der strategischen Internationalisierung der Universität. Der Aufbauprozess offenbart die Wichtigkeit des Eintauchens in die jeweilige Kultur, um kompetente zielgruppengerechte Angebote zu entwickeln. Die TU München profitiert durch TUM Asia von der vertieften Kenntnis der asiatischen Märkte und von neuen Formen der Internationalisierung. Die Erfahrungen mit TUM Asia lassen sich als Vorbild auch für die Einrichtung analoger Zentren der TU München, die in den nächsten Jahren auch an anderen Standorten eingerichtet werden, nutzen. Inzwischen trägt TUM Asia zur Marke TU München in Asien wie auch zur Corporate Identity der TUM Mitglieder bei.

Die Erfahrungen mit Lehrinnovation im Rahmen von TUM Asia lassen sich auch für die Optimierung der Lehre am Münchner Standort nutzen. Auch die Einbindung exzellenter Forscher und Dozenten aus der Industrie bietet zusätzliche Vernetzungsmöglichkeiten. Darüber hinaus war auch der Aufbau von Studiengängen, die sich selbst finanzieren sollen, eine neue Erfahrung des unternehmerischen Denkens, die sich auch bei der Entwicklung von kostendeckenden Weiterbildungsstudiengängen als hilfreich erweisen kann.

An erster Stelle bedeutet TUM Asia für die Wissenschaftler die Möglichkeit, exzellente Wissenschaftler vor Ort zu rekrutieren und in den dortigen Masterprogrammen abschätzen zu können, ob sich diese für die Aufnahme in die eigene Forschungsgruppe eignen. TUM Asia bietet auch zusätzliche Gelegenheiten zur

gemeinsamen Forschung mit weltweiten Partnern.

Organisatorische Besonderheiten

Die strategische Entwicklung von TUM Asia wird in der TU München mit dem Präsidium besprochen und von diesem verantwortet. Der Präsident der TUM, der das Projekt ins Leben gerufen hat, ist gleichzeitig auch der eingetragene akademische Direktor von TUM Asia und regelmäßig vor Ort. Um der strategischen Bedeutung der Zentren zu entsprechen, wird über TUM CREATE laufend in der erweiterten Hochschulleitung berichtet.

Personal und Ressourcen sind die Aufgaben des Geschäftsführers von TUM Asia. Dieser genießt eine hohe Autonomie, ist aber dem Präsidium gegenüber rechenschaftspflichtig und muss geprüfte Jahresberichte vorlegen. Langfristig sollen auch Gewinne erwirtschaftet werden.

TUM Asia beschäftigt vier wissenschaftliche Mitarbeiter und 15 administrative Mitarbeiter vor Ort, die für die inhaltliche Koordination, die Reiseplanung und Kontaktsuche der Professoren aus München, für die Unterstützung der dort arbeitenden Professoren sowie für alle Belange der Personalentwicklung, Marketing und Finanzen zuständig sind. Die meisten wissenschaftlichen Mitarbeiter stammen von der TU München und sind für zwei Jahre in Singapur. Die Mitarbeiter von TUM Asia stimmen sich vor allem mit den Fakultäten ab, da diese das organisatorische Dach für die Lehre bieten und die Studiengänge von TUM Asia als Studiengänge der TU München genehmigt und entsprechend geprüft werden müssen. Die meisten Dozenten sind für Blockvorlesungen jeweils für zwei Wochen in Singapur. Ein Professor wurde jedoch auch für permanente Präsenz vor Ort berufen.

Ansprechpartner:

Kerstin Fricke
Projektmanager
fricke@zv.tum.de

<http://tum-asia.edu.sg/about-tum-asia>

ERFOLGSFAKTOREN

- Gemeinsame Projekte mit der National University of Singapore (NUS), der Nanyang Technological University (NTU) und dem Singapore Institute of Technology sowie zahlreichen programmfördernden Unternehmen
- Integration eines Präsenzsemesters der Studierenden in Deutschland stärkt Qualitätserwartungen und Vertrauen in die Verlässlichkeit der TU München
- Langfristige Perspektive und Durchhaltevermögen
- Regelmäßige Präsenz der Dozierenden in Singapur
- Kernpunkt für die Akzeptanz unter den Wissenschaftlern an der TU München ist die Wahrnehmung, dass TUM Asia bei der Rekrutierung von exzellenten Promovierenden hilft
- Verbindung des Zentrums mit strategischen Forschungsschwerpunkten
- Möglichkeit, kostendeckende Studiengebühren zu erheben und dennoch hochqualifizierte Studierende zu gewinnen
- Zufriedenheit der Industriepartner, die Stipendien vergeben

Franchising von Studiengängen

Institut für Versicherungswesen, Fachhochschule Köln



Berufsbegleitend studieren: Die FH Köln kooperiert im Bereich Versicherungswirtschaft mit anderen Bildungsakademien.

Das Institut für Versicherungswesen (IVW) an der Fachhochschule Köln ist das größte spezifisch auf die Versicherungswirtschaft ausgerichtete Hochschulinstitut Deutschlands, an dem sich 17 Professoren und rund 50 Lehrbeauftragte interdisziplinär mit allen Fragen der Versicherungswissenschaft und des Risikomanagements beschäftigen. Gemeinsam mit der Deutschen Versicherungsakademie (DVA), der Bildungsakademie des Versicherungsverbands, bietet es seit 2006 berufsbegleitende Bachelor- und Masterstudiengänge an, die ganz oder in Teilen an einer nicht hochschulischen Einrichtung stattfinden und durch die DVA als Franchisenehmer organisiert und koordiniert werden. Die Kooperation mit der DVA soll die Kombi-

nation von wissenschaftlichem Niveau und unmittelbarem Anwendungsbezug sicherstellen.

Das zentrale Studienangebot des IVW mit der DVA ist der Bachelor of Insurance Management. Der 8-semestrige berufsbegleitende Bachelorstudiengang umfasst regelmäßige wöchentliche Präsenztermine, ergänzt durch ein gelenktes Selbststudium über eine Lernplattform. Die Präsenztermine finden überwiegend dezentral an den sieben Studienorten, teilweise auch zentral an der FH Köln statt. Abschließend wird im 8. Semester eine Bachelor-Thesis angefertigt. Zielgruppe des Studiengangs sind Mitarbeiter mit einer Versicherungsausbildung und/oder Berufspraxis in Versicherungsunternehmen. Typischerweise orientieren sich

die Studierenden an ihnen bekannten praktischen Berufsfeldern und erwarten in diesem praxisorientierten Kontext eine systematische und branchenorientierte wissenschaftliche Ausbildung. Das Studienkonzept beruht auf innovativem *blended learning*, in dem sich Präsenz- und Selbstlernphasen abwechseln.

Mehrwert für Hochschule und Wissenschaft

Mit der bundesweiten Dezentralisierung des Angebots unter zentraler Steuerung und wissenschaftlicher Verantwortung der Fachhochschule Köln ist es möglich, die relevanten Zielgruppen nicht nur regional, sondern im gesamten Bundesgebiet anzusprechen. Hauptbeweggrund der Fachhochschule Köln für ein Franchise-

Verhältnis mit dem Versicherungsverband war die Ausweitung des Einzugsgebietes der Studierenden in einem profilbildenden Bereich (Versicherungswirtschaft) und die Absicherung der Marktführerschaft der FH Köln (mit dem IVW) in diesem Bereich. Damit etabliert sich die Marke der FH Köln über den rein regionalen Wirkungskreis hinaus als Hochschule mit nationalem Wirkungsanspruch. Dies entspricht auch der Entwicklung in anderen Bereichen ihres Fächerportfolios. Als Sekundäreffekt kann die Hochschule damit auch profilierte Kooperationspartner leichter einwerben.

Wichtig für die Hochschule ist auch eine Ausweitung ihrer Angebote im wachsenden, zukunftssträchtigen und hart umkämpften Weiterbildungsmarkt – ein Gebiet, das zum unverwechselbaren Profil der Hochschule gehört und in dem sie Praxisnähe mit der Qualität ihrer angewandten Forschung verbinden kann. Die Studierenden fördern mit einem Weiterbildungsstudiengang ihre berufliche Weiterentwicklung und verbinden berufliche Praxis mit wissenschaftlicher Theorie.

Organisatorische Besonderheiten

Die DVA in München und das Institut für Versicherungswesen der Fachhochschule Köln sind gleichberechtigte Träger des Studiums. Während die DVA als Schnittstelle zwischen Hochschule, Dozierenden und Studierenden fungiert, verantwortet das IVW die Qualität der wissenschaftlichen Lehre an den bundesweiten Studienorten. Hauptanliegen sind dabei abgestimmte Inhalte sowie ein einheitliches Prüfungsniveau. Die FH Köln verleiht den akademischen Grad Bachelor of Insurance Management. Die Qualitätssicherung umfasst auch die Sicherung der wissenschaftlichen Kompetenzen des Lehrpersonals und die Auswertung von Lehrbewertungen, die Weiterentwicklung des Curriculums, die Reakkreditierung sowie die Begleitforschung.

Neben einer zentralen Studienleitung an der FH Köln übernehmen Professoren anderer Universitäten und Fachhochschulen die Studienleitung an den anderen Standorten. Das IVW stellt Lehrpersonal

(in Nebentätigkeit) bereit und führt Blockseminare in Köln für alle dezentralen Studienorte durch.

Die Betreiberverantwortung des Franchisenehmers (DVA) umfasst die Bereitstellung von Personal, Sachmitteln und der Lernplattform, das Marketing, den Abschluss der Verträge mit den Studierenden und Lehrenden sowie die Bereitstellung von Räumen, Studierendenservice und Veranstaltungsplanung. Das IVW ist an der Entscheidungsfindung beteiligt. Das finanzielle Risiko trägt die DVA. Mit den Studiengebühren sollen die Kosten gedeckt werden.

ERFOLGSFAKTOREN

- Verbindung von angewandter Forschung und Lehrerfahrung der FH mit der Branchenkenntnis des Franchisenehmers
- Lang erprobte institutionelle Partnerschaft, gegenseitiges Vertrauen
- Hohes Ansehen der FH (IVW) in der Versicherungsbranche: Marktführerschaft
- Gute Arbeitsteilung
- Präsenz an allen Standorten, in denen die Versicherungsbranche stark präsent ist
- Nachfrage durch Mid-Career-Mitarbeitende der Versicherungsbranche
- Zahlungsfähigkeit der Studienteilnehmer, um Kosten zu decken
- Anerkennung des Abschlusses unter Arbeitgebern

Ansprechpartner

Prof. Dr. Rolf Arnold
Direktor
rolf.arnold@fh-koeln.de

www.fo4.fh-koeln.de/fakultaet/institute/ivw/

<http://versicherungsakademie.bwv.de/>

3.3 Gemeinsame Eigenschaften und Erfolgsfaktoren der neuen Organisationseinheiten

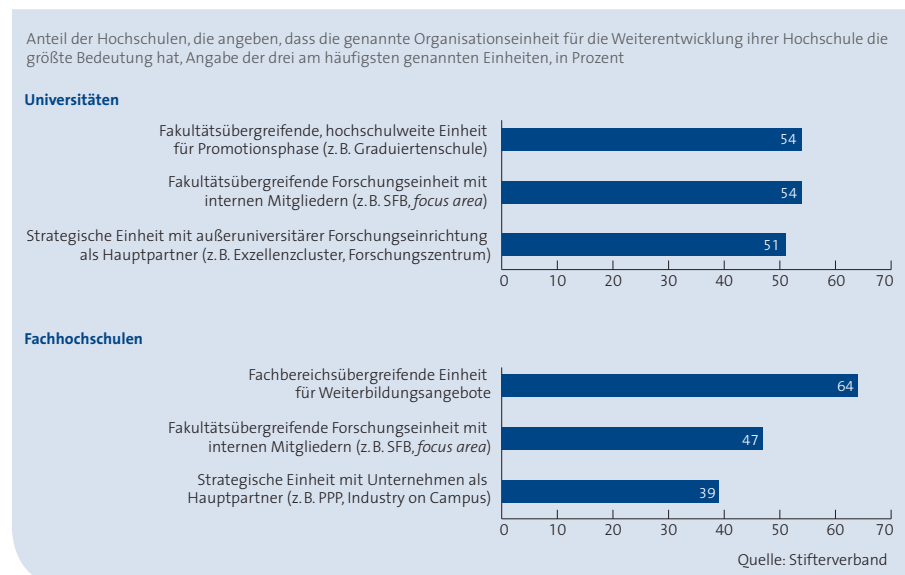
Inmitten der Vielfalt ihrer Erscheinungsformen, Ziele und Aufgaben lassen sich bei den neuen Organisationseinheiten in Lehre und Forschung eine Reihe von gemeinsamen Eigenschaften und Erfolgsfaktoren erkennen, die für die Mehrheit der Organisationseinheiten gleichermaßen gelten.

Verankerung in Wissenschaft, Hochschule und Region

Die neuen Organisationseinheiten der Lehre und Forschung sind gleichzeitig in den drei an Hochschulen maßgeblichen Gemeinschaften, nämlich der jeweiligen wissenschaftlichen Community, der Hochschule sowie in dem maßgeblichen externen Umfeld und deren jeweiligen Erwartungshaltungen, verankert. So müssen sie sich aus Sicht der beteiligten Wissenschaftler durch einen klar erkennbaren Mehrwert in Lehre und Forschung behaupten, auch wenn die wissenschaftlichen Zielsetzungen durch Ziele der Hochschulentwicklung und Profilbildung ergänzt, überlagert und zum Teil sogar mit initiiert wurden. Umgekehrt muss ein Profilbildungsmehrwert für die Hochschulleitung unbedingt gegeben sein, um die neue Organisationseinheit mit den benötigten Ressourcen und Rahmenbedingungen auszustatten. Dieser ist beispielsweise dann gegeben, wenn die Zielsetzungen der Einheit dazu beitragen, das regionale Vernetzungspotential zu mobilisieren, das heißt, wenn sie den Zielsetzungen strategisch wichtiger, regionaler Partnerinstitutionen entgegenkommen.

Universitäts- und Hochschulleitungen machen zu den für sie strategisch am bedeutsamsten Organisationseinheiten unterschiedliche Angaben, aus denen ein deutlich unterschiedliches Profil der beiden Hochschultypen sichtbar wird. So sind für Universitäten Einheiten in der Forschung mit Abstand am wichtigsten für ihre

Abbildung 4: Strategisch bedeutsame Organisationseinheiten



Hochschulstrategie: Graduiertenschulen, Exzellenzcluster, Sonderforschungsbereiche und ähnliche Einheiten werden am häufigsten als bedeutsam für die Weiterentwicklung der Universitäten genannt. Fachhochschulen geben hingegen am häufigsten eine Organisationseinheit in der Lehre als strategisch besonders wichtig an. Für knapp zwei Drittel der Fachhochschulen gehören Weiterbildungszentren zum Kern ihrer Hochschulstrategie. Die beiden weiteren, von Fachhochschulen am häufigsten genannten strategisch wichtigen Einheiten betreffen zwar auch den Forschungsbereich, aber auch hier gibt es einen deutlichen Unterschied zu den Universitäten. Für Fachhochschulen rangieren Public-private-Partnerships mit Unternehmen deutlich höher in der strategischen Bedeutung als bei Universitäten (siehe Abbildung 4).

Erfolgsfaktoren:

- Neben verfügbaren Zusatzmitteln muss die Aussicht auf einen wissenschaftlichen Mehrwert, das heißt neue Forschungsideen, -perspektiven, -methoden oder neue Kooperationsmöglichkeiten, den Zeiteinsatz aus Sicht der Mitglieder rechtfertigen. Auch wenn Hochschulleitungen aus Gründen der Profilbildung die Projektgenese angestoßen haben, hängt der weitere Aufbau von der persönlichen Motivation und damit von den wissenschaftlichen Zielen der Kernakteure ab.
- Die Verbindung von Forschung und Lehre ist ein Erfolgsfaktor für die Akzeptanz der neuen Organisationseinheit in der Hochschule. So müssen Forschungsinnovationen und -themen, die in den neuen Organisationseinheiten im Vordergrund stehen, in die Lehre einfließen können. Auch umgekehrt müssen die in neuen Organisationseinheiten entwickelten innovativen Lehrangebote eine Verankerung oder einen Rückfluss in die Forschungsaktivitäten vorweisen oder anregen, um langfristig auf Zustimmung und *ownership* zählen zu können.
- Im Gegenzug muss die neue Organisationseinheit den Profillinien und strategischen Prioritäten der Hochschule entsprechen bzw. diese verstärken, sonst wird die Leitung die Verankerung der Organisationseinheit nicht genügend unterstützen, zum Beispiel bei wichtigen Berufungen, Infrastrukturinvestitionen oder beim Lobbying für zusätzliche Gelder. Auch die Bereitstellung langfristiger Perspektiven, die als ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Rekrutierung international mobiler Nachwuchswissenschaftler gelten, kann nur mit entsprechender Unterstützung der Hochschulleitung gewährt werden.
- Die Verankerung der Organisationseinheiten in den traditionellen Hochschulstrukturen ist wichtig, um deren Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Dies fällt vor allem bei Verhandlungen von Berufungs- und Budgetentscheidungen ins Gewicht. Einige langfristig angelegte Kompetenzzentren halten daher fakultätsgleiche Rechte und ein innerinstitutionelles Verhandeln auf Augenhöhe mit den Fakultäten für entscheidend. Soweit diese nicht gegeben sind, sollten die Themenschwerpunkte der neuen Organisationseinheiten auch als Stärken oder wichtige Profillinien der traditionellen Strukturen angesehen werden.
- Die Bereitschaft wichtiger externer Institutionen, sich in den neuen Organisationseinheiten zu engagieren, trägt entscheidend zur Festigung und Verankerung der Einheit in der Hochschulentwicklung und in der Region bei. Das Vernetzungspotential mit externen Partnern gehört an den meisten Hochschulen zu den wichtigsten Kriterien bei der Entscheidung über die Unterstützung neuer Organisationseinheiten.

Organisatorische Gestaltungsfreiräume

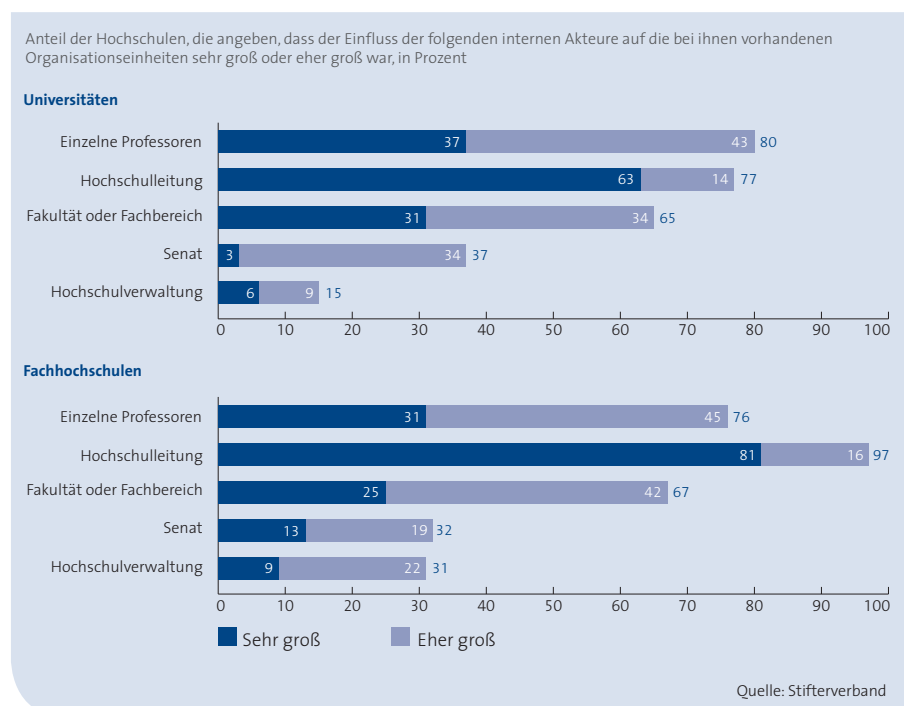
Die neuen Organisationseinheiten zeichnen sich durch einen hohen Grad an Autonomie, sowohl in Bezug auf ihre internen Entscheidungsstrukturen als auch in Bezug auf die interne Mittelverwendung, sowie durch eine starke unternehmerische Führung aus, sowohl was die rechtlichen Kompetenzen als auch was den unternehmerischen Geist und die Durchsetzungsfähigkeit der Führungspersönlichkeit angeht. Dass unternehmerische Wissenschaftler die treibende Kraft bei der Entstehung neuer Organisationseinheiten sind, wird nicht nur in den Interviews, sondern auch in der Online-Umfrage bestätigt. 80 Prozent der Universitätsleitungen meinen, einzelne Professoren hätten hier sehr großen oder eher großen Einfluss ausgeübt. Ihren eigenen Einfluss beurteilen die Hochschulleitungen fast als genauso hoch (77 Prozent) und auch die Fakultäten können die Entstehung neuer Einheiten maßgeblich mitgestalten. Deutlich geringeren Einfluss wird den Senaten und den Hochschulverwaltungen beigemessen. Ein ähnliches Bild wie an Universitäten zeigt sich an Fachhochschulen (siehe Abbildung 5).

Die Organisationseinheiten genießen je nach strategischer Bedeutung auch eine entsprechend enge Anbindung an die Hochschulleitungen und an die Strategieentwicklungsprozesse. Organisatorisch sind sie häufig als zentrale Einrichtungen verortet, zum Teil mit fakultätsgleichen Rechten.

Erfolgsfaktoren:

- Der Erfolg der neuen Organisationseinheiten hängt stark von den gestalterischen Kompetenzen der Leitung und dem unternehmerischen Geist der Leitungspersonen.

Abbildung 5: Einzelne Professoren und Hochschulleitungen beeinflussen Organisationseinheiten maßgeblich



sönlichkeiten ab, aber auch von deren wissenschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit, Kontaktnetz, Charisma und Verhandlungsgeschick.

- Die Motivation und der Extraeinsatz der Akteure, welche die Organisationseinheiten aufbauen, müssen durch zusätzliche Gestaltungsfreiräume, symbolische und institutionelle Unterstützung, zum Beispiel durch verstärkten Einbezug in Profilscheidungen der Hochschule, belohnt werden. Generell ist die Belohnung unternehmerischen Handelns (nicht nur im finanziellen Sinne) durch eine unterstützende Hochschulleitung oder durch wichtige externe Akteure eine Voraussetzung für das Vertrauen, damit sich der für den Aufbau einer neuen Struktur benötigte Koordinations- und Kommunikationsaufwand auch mittel- bis langfristig lohnt.
- Auch eine Minderung des sonst üblichen bürokratischen Aufwands wird als Motivationsfaktor wahrgenommen. Ein gewisser Grad an Entbürokratisierung wird mit der erhöhten Budgetautonomie und operativen Flexibilität assoziiert, die den neuen Organisationseinheiten zumeist gewährt werden. Diese werden benötigt, um der Komplexität der Ansprüche und der Vielfalt interner und externer Partner gerecht zu werden. 63 Prozent der Hochschulpräsidenten geben an, dass neue Organisationseinheiten im Vergleich zu traditionellen Strukturen ein höheres Maß an Autonomie und Flexibilität besitzen. Dass die neuen Organisationseinheiten eine eigene Ressourcenbasis und relativ große Autonomie von der Hochschule und ihren Untereinheiten besitzen, erlaubt in der Ressourcenverwendung effizientere, flexiblere und sachgemäßere Organisation und Mittelzuteilung. Ist dies nicht oder nur eingeschränkt der Fall, können rechtliche Behinderungen, zum Beispiel durch tarifliche Beschränkungen, Fristenregelungen, Reisekosten- und Honorarregelungen, oder Ausstattungsrichtlinien die „Marktfähigkeit“ der neuen Organisationseinheiten unterminieren, da bestimmte Mindeststandards nicht eingehalten werden können.
- Auch die relative Ferne der neuen Organisationseinheiten zu den klassischen akademischen Gremien ist ein Erfolgsfaktor, insofern die Vermeidung aufwendiger Entscheidungswege über zahlreiche zeitraubende Selbstverwaltungsgremien von den beteiligten Akteuren als motivationsfördernd und effizienzsteigernd angesehen wird. Gerade die Selbstverwaltungsgremien der Fakultäten werden mehrheitlich als Innovationshemmnisse empfunden, denen man im Rahmen autonomer Strukturen bis auf wenige Abstimmungen zu Berufungen oder wichtigen Investitionen zum großen Teil entkommen kann. Erhöhte Flexibilität und zügige Entscheidungswege werden ebenfalls als klarer Erfolgsfaktor wahrgenommen.
- Die operative Geschäftsführung und deren Kontinuität bestimmen den Erfolg einer neuen quer verlaufenden Organisationseinheit. Diese ist nicht nur für die Umsetzung der Leitungsentscheidungen, sondern auch für konzeptionelle Aufgaben, Koordination und Verhandlung mit anderen internen Einheiten, Prozessleitung, Drittmittelantragstellung, Öffentlichkeitsarbeit und externe Vernetzung und die Personalführung zuständig.

Finanzielle und personelle Ressourcen

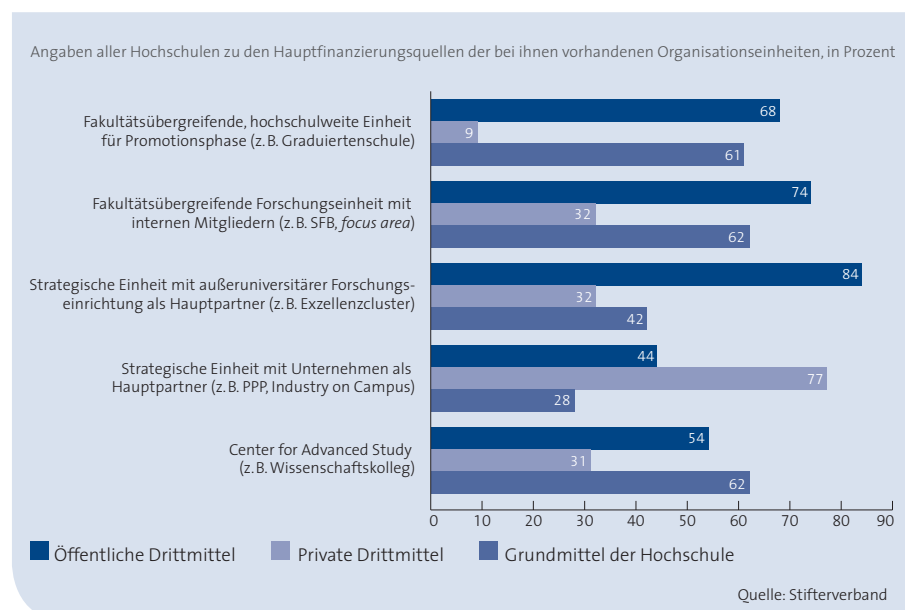
Der Aufbau der neuen Organisationseinheiten wird in der Regel mithilfe von Drittmitteln ermöglicht. Bei drei der fünf Organisationstypen in der Forschung werden öffentliche Drittmittel am häufigsten als Hauptfinanzierungsquelle genannt, bei Public-private-Partnerships sind es private Drittmittel. Nichtsdestotrotz investieren die Hochschulen vor allem im Falle der meisten neuen Organisationseinheiten in der Lehre auch Grundmittel. Für Centers for Advanced Study in der Forschung und

für alle Organisationstypen in der Lehre nennen Hochschulleiter Grundmittel sogar am häufigsten als Hauptfinanzierungsquelle. 44 Prozent der Hochschulleitungen geben an, dass innerhalb der Hochschule Ressourcen zugunsten der neuen Organisationseinheiten umverteilt werden (siehe Abbildungen 6 und 7).

Erfolgsfaktoren:

- Zusätzliche Ressourcen (Drittmittel, Mittelzuwächse oder Studiengebühren, Entlastung von anderen Pflichten) werden benötigt, um neue Strukturen aufzubauen. Soweit strategische Reserven in der Hochschule vorhanden sind, reichen diese an staatlichen Hochschulen in Deutschland bei weitem nicht aus, um größere Strukturen zu finanzieren.
- Zu den Ressourcen gehört auch die verfügbare Arbeitszeit der Hauptakteure. Überlastungsgrenzen werden häufig überschritten, nicht zuletzt durch ein im internationalen Vergleich überhöhtes Lehrdeputat und schlechte Betreuungsverhältnisse, durch die auch jenseits der Lehrstunden Korrektur- und Betreuungslasten in einigen Fächern extrem hoch ausfallen. In Fächern, die in der Lehre besonders stark überlastet sind, ist daher die Entwicklung aufwendig thematischer Strukturen umso schwieriger.
- Zur Schonung der Zeitressourcen der bereits zusätzlich belasteten Leiter oder besonders stark engagierter Wissenschaftler der neuen Organisationseinheiten müssen diese bei bürokratischen Abläufen und Supportservices entlastet werden. Dies gilt gleichermaßen für Lehre und Forschung. So sind zum Beispiel die umfangreichen Supportservices, welche auch Lehrbetreuung und Anfertigung von Lehrmaterialien auf der Basis einer Rohschrift einschließen, ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Gewinnung der Hochschullehrenden für Weiterbildungsangebote. In der Forschung werden vermehrt Unterstützungsservices angeboten, um zum Beispiel die Wissenschaftler bei Forschungsanträgen oder Projektadministration zu entlasten.

Abbildung 6: Finanzierung der Organisationseinheiten in der Forschung



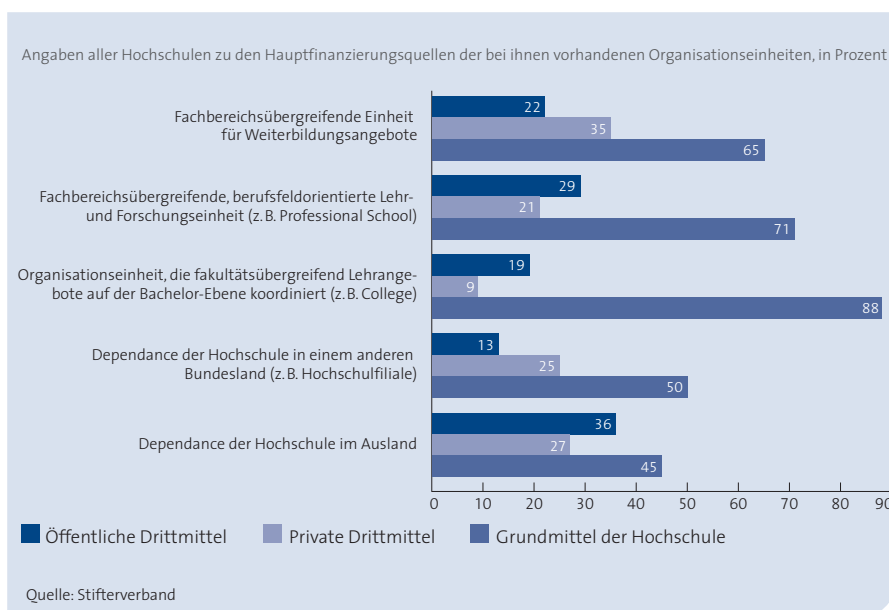
Orientierung an nationalen und internationalen Standards und dem Wettbewerb

Alle Fallbeispiele zeichnen sich durch eine starke Orientierung an nationalen und internationalen Höchststandards sowie am wissenschaftlichen und hochschulpolitischen Wettbewerb aus. Sie erheben daher auch den Anspruch, als Organisationseinheit einen gewissen Modellcharakter aufzuweisen, der den ihnen gewährten hohen Grad an organisatorischer und budgetärer Autonomie rechtfertigt. Die Einheiten bewegen sich dabei auf ganz unterschiedlichen Märkten oder marktähnlichen Umfeldern: dem Wettbewerb um Studierende und einzelne Studierendengruppen (Weiterbildungsstudierende, zum Teil in bestimmten Branchen, ausländische Studierende, dual Studierende bzw. Auszubildende etc.), dem Wettbewerb um Drittmittel von öffentlichen Geldgebern, von Unternehmen und von gemeinnützigen Stiftungen.

Erfolgsfaktoren:

- Eine dem State-of-the-Art entsprechende attraktive wissenschaftliche Infrastruktur ist für die Rekrutierung oder Einbindung von Wissenschaftlern in die neuen Organisationseinheiten ebenso wichtig wie für die Gewinnung von bestimmten Studierendengruppen oder Unternehmenspartnern. Neue repräsentative Gebäude unterstreichen auch die symbolische Bedeutung der Organisationseinheiten für die Hochschule und das Bundesland, wodurch wiederum andere potentielle Partner, Mitglieder oder Förderer Vertrauen schöpfen.
- Die Orientierung an internationalen Benchmarks ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit von vielen der neuen Organisationseinheiten, vor allem dann, wenn sie prioritäre Behandlung bei der internen Mittelallokation beanspruchen. Häufig ist die internationale Ausrichtung auch in der Zusammensetzung der Mitglieder und in den Governance-Strukturen (Board) verankert.

Abbildung 7: Finanzierung der Organisationseinheiten in der Lehre



4

Chancen und Herausforderungen der neuen Binnendifferenzierung

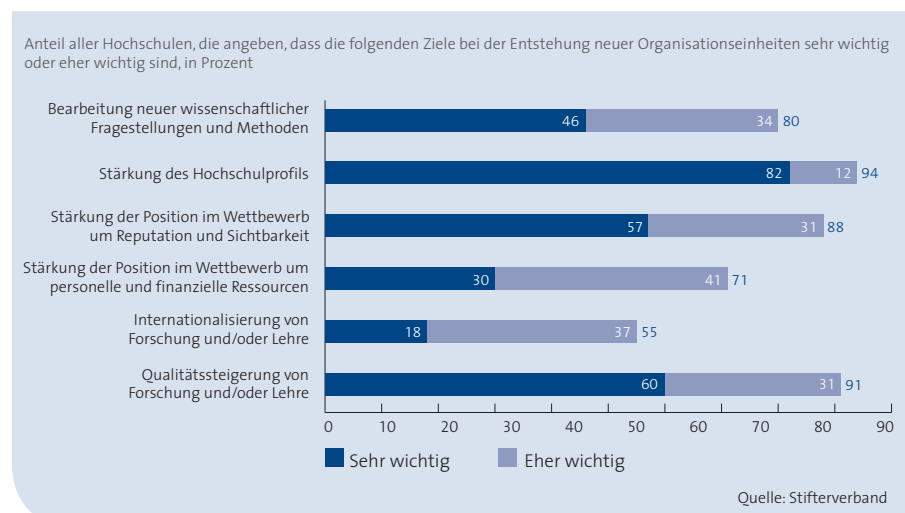
4.1 Neue Organisationseinheiten in der Forschung

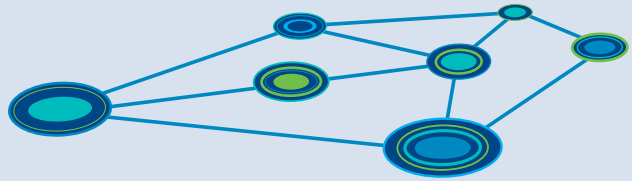
4.1.1 Chancen für Wissenschaft und Hochschulentwicklung

Die neuen Organisationseinheiten in der Forschung eröffnen für Wissenschaftler und Hochschulen eine Reihe von Chancen, die im Rahmen traditioneller Strukturen seltener vorgefunden oder verfolgt werden können. Dazu gehört, dass sie

- die Identifikation neuer Forschungsthemen und deren systematische Bearbeitung und Stärkung fördern;
- eine strukturelle Verortung und Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit erlauben;
- Stärken hervorheben, Ressourcen bündeln und kritische Masse erzeugen;
- durch Ressourcenkonzentration inhaltliche Vertiefung und Spezialisierung ermöglichen und somit zur Profilbildung und zur Sichtbarkeit der Hochschulen beitragen;
- neue finanzielle Ressourcen erschließen und eine flexiblere und autonomere Nutzung der Ressourcen erlauben;
- zur Belohnung und Gewinnung von besonders renommierten Wissenschaftlern und hoch qualifizierten Doktoranden beitragen, indem sie diesen ein besonders wettbewerbsfähiges Forschungsumfeld und neue Freiräume bieten;

Abbildung 8: Die Stärkung des Hochschulprofils ist wichtigstes Ziel neuer Organisationseinheiten





- die Relevanz und Nachfrageorientierung der Forschung verstärken und diese vor allem über Kooperationen mit anderen Forschungsakteuren am Standort (außeruniversitäre Forschungseinheiten, Unternehmen) verfolgen.

Die im Zusammenhang mit dieser Studie durchgeführte Befragung der Hochschulen konkretisiert in ihren Antworten die Chancen, die sich für Hochschulleitungen, Leiter der neuen Einheiten und die beteiligten Wissenschaftler eröffnen. Diese stehen wiederum in enger Verbindung mit den Zielen, welche bei der Entstehung neuer Organisationseinheiten an Hochschulen verfolgt werden (siehe Abbildung 8).

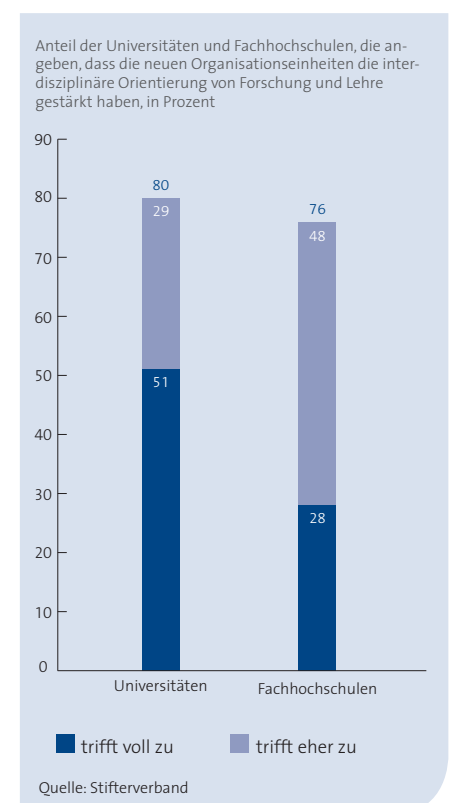
Identifikation neuer Forschungsthemen

Das Sichten und Bearbeiten neuer wissenschaftlicher Themenfelder wird vor allem in Exzellenzclustern und Forschungsschwerpunkten von den beteiligten Wissenschaftlern als größter Mehrwert angesehen, der aus ihrer Sicht auch den zum Teil erheblichen Koordinationsaufwand rechtfertigt. Fachübergreifende Austauschplattformen werden als Gewinn für die eigene Forschung beschrieben, selbst von denen, die der neuen Struktur zunächst ablehnend gegenüberstanden. Aus dem Dialog entstünden neue, häufig unerwartete Forschungsprojekte mit für die Herkunftsdisziplinen ungewöhnlichen Ansätzen, deren Umsetzung durch die finanzielle Ausstattung der neuen Organisationseinheiten gefördert werden könnte. In der Online-Umfrage bezeichnen 80 Prozent (vgl. Abbildung 8) der Hochschulleiter die Bearbeitung neuer wissenschaftlicher Fragestellungen und Methoden als wichtiges Ziel der neuen Organisationsstrukturen.

Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit

Durch die systematische Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit durch gemeinsame thematische Projektstrukturen wird in den neuen Organisationseinheiten die interne Vernetzung vertieft. Die neuen Organisationseinheiten geben der Forschung zu disziplinenübergreifenden Forschungsfragen einen substanziellen Schub und eine strukturelle Verortung, die Hemmnisse bei der Entwicklung des Themenfelds abbaut. Die interdisziplinäre Kooperation wird von den beteiligten Wissenschaftlern als notwendige Bedingung angesehen, um bestimmte Fragen überhaupt in Angriff nehmen und größere, auch gesellschaftliche Probleme bearbeiten zu können (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9: Stärkung interdisziplinärer Forschung und Lehre an Hochschulen



Bündelung von Ressourcen

Die neuen thematischen Schwerpunktstrukturen entstehen zumeist aus vorhandenen Stärken der Hochschulen. Auch in den Centers for Advanced Study oder Graduiertenschulen werden Mitglieder und Projekte unter den leistungsstärksten der Hochschule ausgewählt. Sie bündeln bisherige Aktivitäten und führen sie mit neuen Partnern zusammen. Bündelung von Ressourcen, Bildung einer kritischen Masse (Wissenschaftler, Geld, Infrastruktur) und „Stärkung der Stärken“ sind Leitlinien dieser strategischen Ausrichtung auf Großverbünde, die nach Aussage der Hochschulleitungen und der Wissenschaftler auch von Förderorganisationen immer stärker priorisiert werden. Durch Umwidmung von Professorenstellen für die Schwerpunktbereiche und Mittelumverteilungen werden in der Forschung eine größere Spezialisierung und inhaltliche Vertiefung ermöglicht. Auch die Bündelung und gemeinsame Nutzung von wissenschaftlichen Forschungsinfrastrukturen in zentralen *core facilities* gehören häufig zu den neuen Organisationseinheiten in der Forschung. Dies ist eine Entwicklung, die in der Zukunft nach Aussage von 72 Prozent der Universitäten und 66 Prozent der Fachhochschulen wahrscheinlich zunehmen wird (siehe Abbildung 10).

Profilbildung und institutionelle Sichtbarkeit

Aus Sicht der Hochschulleitungen besteht der Mehrwert der neuen Organisationseinheiten in der Forschung vor allem in der schärferen Profilierung und erhöhten institutionellen regionalen, nationalen und internationalen Sichtbarkeit. 94 Prozent der Rektoren und Präsidenten (vgl. Abbildung 8) sehen die Stärkung des Profils als wichtiges Ziel bei der Einrichtung der neuen Organisationseinheiten, 88 Prozent (vgl. Abbildung 8) halten die Stärkung der Position im Wettbewerb um Reputation und Sichtbarkeit für wichtig. Die Hochschule kann mit der Priorisierung von Themenschwerpunkten ihre Stärken herausstellen und über diese Markenbildung betreiben. Das erleichtert nach Aussagen der Hochschulleitungen und der Leitungen der Organisationseinheiten auch die Gewinnung von wichtigen (auch internationalen) Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft. Potentielle Partner assoziieren die Hochschule dann mit ihren Stärken statt mit heterogenen Qualitätsstandards. So behaupten 88 Prozent, die neuen Organisationseinheiten in der Forschung hätten das Profil der Hochschule geschärft. 72 Prozent finden, sie hätten die überregionale und internationale Sichtbarkeit der Hochschule verbessert (siehe Abbildung 11).

Abbildung 10: Core facilities werden vermehrt genutzt



Erschließung und flexible Nutzung von Ressourcen

Mit den neuen Organisationseinheiten können sich Hochschulen, nach Aussage der Hochschulleitungen und beteiligter Wissenschaftler, besser im Wettbewerb um finanzielle Ressourcen positionieren. Die Erschließung von zusätzlichen Mitteln ist ein wesentlicher Aspekt der Errichtung neuer Querstrukturen an Hochschulen. Angesichts der kaum wachsenden, in vielen Bundesländern sogar stagnierenden oder rückläufigen Mittel für die Grundfinanzierung der Hochschulen ist der Mittelzustrom über Drittmittel in fast allen Bereichen notwendig für den Erhalt und die Weiterentwicklung der Forschung und Nachwuchsförderung. Gerade neue Themenbereiche, Projekte und Strukturen sind nicht nur auf externe Mittel angewiesen (siehe Kapitel 3.4), sondern werden auch genutzt, um Drittmittel für die Forschung

Abbildung 11: Neue Organisationseinheiten wirken sich auf das Hochschulprofil aus



und deren Infrastrukturen einzuwerben. Bei der Online-Umfrage wird die „Stärkung der Position im Wettbewerb um personelle und finanzielle Ressourcen“ von knapp einem Drittel der Universitätspräsidenten (30 Prozent, vgl. Abbildung 8) als sehr wichtiges Ziel bei der Entstehung neuer Organisationseinheiten eingeordnet. Weitere 41 Prozent (vgl. Abbildung 8) der Präsidenten geben an, dass der finanzielle und personelle Aspekt zumindest ein „eher wichtiges“ Ziel ist. Damit bestätigt die Online-Umfrage viele Aussagen der persönlichen Interviews: Die Erschließung neuer Finanzierungsquellen ist ein wichtiges, wenn auch nicht das wichtigste Ziel der neuen Organisationseinheiten. Dass es tatsächlich erreicht werden kann, beobachtet die Mehrheit der befragten Präsidenten: 80 Prozent der Universitäts- und 69 Prozent der Fachhochschulpräsidenten beobachten, dass die neuen Organisationseinheiten die Einwerbung von Drittmitteln erleichtert haben. Für Fachhochschulen hat sich durch die neuen Forschungsschwerpunktstrukturen und den Verbund mit externen Partnern auch die Forschungskapazität der Hochschule insgesamt signifikant erhöht (siehe Abbildung 12).

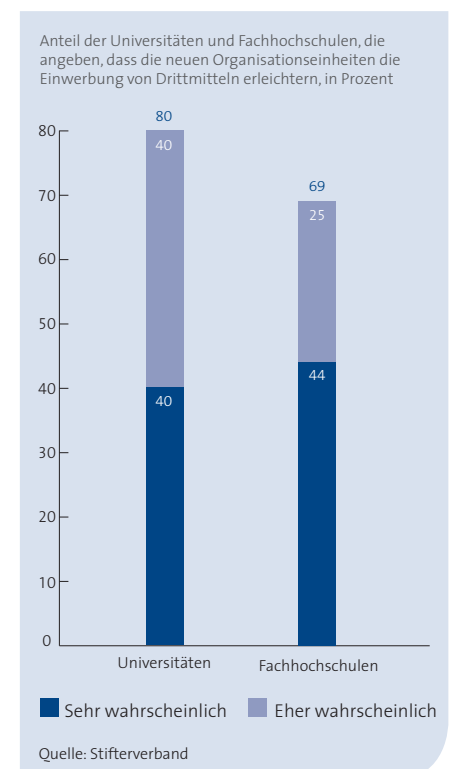
Belohnung und Gewinnung leistungsstarker Wissenschaftler

Die neuen Organisationseinheiten sind nicht nur Ausdruck einer neuen strukturellen Binnendifferenzierung, sondern tragen auch zur qualitativen und personellen Binnendifferenzierung bei. Dies geschieht zum einen, indem besonders engagierte leistungsstarke Wissenschaftler von den Möglichkeiten der neuen Organisationseinheiten in besonderem Maße profitieren, zum anderen, weil sie zur Gewinnung besonders hochqualifizierter Forscher beitragen.

Akademische Entrepreneure und Leistungsträger sind die treibende Kraft und größten Nutznießer der neuen Organisationseinheiten. Sie nutzen die neuen Organisationseinheiten zum Aufbau herausragender Forschungs- und Lehrumgebungen und tragen so zur Stärkung der Leistungsorientierung und Qualität der Hochschulen bei. Mithilfe der neuen Organisationseinheiten schaffen sie sich finanzielle und infrastrukturelle Freiräume, um ihre Forschung erfolgreicher als in den traditionellen Strukturen durchführen zu können.

Auch die Gewinnung von international herausragenden Spitzenwissenschaftlern und hochqualifizierten Graduierten wird durch die neuen Organisationseinheiten deutlich erleichtert. Das fördert auch die Wettbewerbsposition und Internationalisierung der Hochschulen signifikant. Nach Aussagen der Hochschulleitun-

Abbildung 12: Drittmittel rücken in den Vordergrund



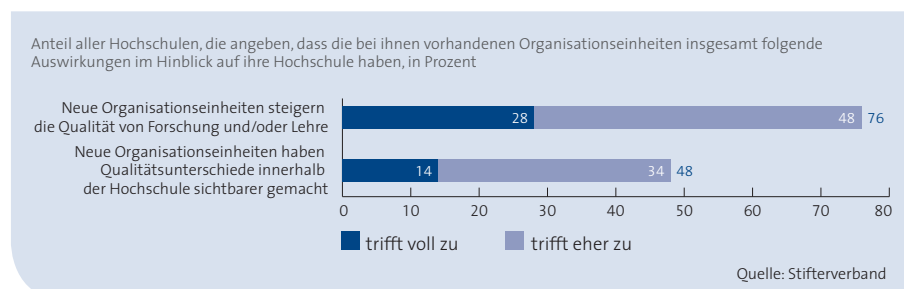
gen und Leiter der neuen Organisationseinheiten in der Forschung helfen bei der Gewinnung international umworbener Wissenschaftler vor allem die guten Forschungsumgebungen der neuen Organisationseinheiten, deren Kooperationsumfeld, Sichtbarkeit und Reputation sowie die gute Ressourcenausstattung und Infrastruktur.

Dass Leistungsträger an den Hochschulen gefördert und die Qualität der Forschung und Lehre an der Hochschule insgesamt gesteigert werden, gehört gemäß Umfrage zu den vorrangigen Zielen bei der Einrichtung der neuen Organisationseinheiten. 91 Prozent (siehe Abbildung 8) der Hochschulleiter gaben dies an. 76 Prozent der Hochschulleiter finden, dass die neuen Organisationseinheiten die Qualität von Forschung und Lehre tatsächlich gesteigert haben. 48 Prozent sind der Meinung, dass sie die Qualitätsunterschiede innerhalb der Hochschule sichtbarer gemacht haben (siehe Abbildung 13).

Verstärkung der Relevanz- und Nachfrageorientierung der Forschung

Die Hochschulleitungen und Wissenschaftler unterstrichen in den Interviews die verstärkte Ausrichtung der thematischen Forschungscluster oder -schwerpunkte auf die Relevanz für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die meisten neuen Organisationseinheiten tragen durch ihre Themenorientierung zur Bearbeitung gesellschaftlich bedeutsamer Themen bei. Die Lösung gesellschaftlicher Probleme soll allerdings nicht allein aus der Hochschule heraus geleistet werden, sondern im Verbund mit externen Partnern. Schon bei der Auswahl besonders vielversprechender Themen für Schwerpunktbildungen wird deren Potenzial für die langfristige Vernetzung mit externen Partnern, Forschungsinstituten oder Unternehmen von den Hochschulleitungen als Kriterium für Prioritätensetzungen herangezogen. In den Interviews meinten Hochschulleiter und Wissenschaftler, dass die Bedeutung der außeruniversitären Forschungsinstitutionen und anderer Partner für die Setzung von Forschungsschwerpunkten an einer Hochschule in der Zukunft zunehmen werde. Die Fokussierung der Hochschulforschung auf bestimmte Themen, die sich mit am Ort vorhandenen externen Partnern gemeinsam weiterentwickeln lassen, sehen die Hochschulleiter als zentralen Bestandteil der Strategiebildung an. Die Suche nach regionalen Partnerschaften wird in der Zukunft laut Hochschulleitungen weiter zunehmen. Auch das Zusammenspiel der Hochschulen in einer Region ist dabei zunehmend im Visier der Rektoren und Präsidenten. So meinen 79 Prozent, die Aktivität in regionalen Hochschulverbänden werde zunehmen.

Abbildung 13: Qualität rückt in den Fokus



Die erhoffte Wirkung, die Vernetzung mit relevanten Partnern durch die neuen Organisationseinheiten zu verbessern, wurde nach Auffassung der Hochschulleiter auch tatsächlich erreicht. So finden 78 Prozent der Befragten, die neuen Organisationseinheiten hätten den Dialog und die Beziehung zu externen Partnern verbessert. Auch in den Interviews haben Hochschulleitungen und die Leiter der neuen Organisationseinheiten deren Beitrag zur Standortförderung und Einbindung in regionale Wertschöpfungsketten und damit die besondere Verankerung im regionalen Wirtschaftskontext hervorgehoben. Die neuen Strukturen schaffen einen Rahmen für den Dialog mit externen Partnern, über gemeinsame Projekte, wissenschaftliche Infrastruktur, Konferenzen und Kommunikationsplattformen und über Beiträge zur Graduiertenausbildung (zum Beispiel als Mentoren oder Anbieter von Forschungsprojekten in der Industrie). Entsprechend ist auch der Einfluss externer Akteure auf die Hochschulen durch die neuen Organisationseinheiten erleichtert worden. Dies muss jedoch nach Hochschultypen differenziert werden. Für Fachhochschulen sind es vor allem Unternehmen, die als externe Akteure großen Einfluss auf die Organisationseinheiten ausüben. Für Universitäten sind es vor allem die außeruniversitären Forschungsinstitute, denen dieser Einfluss beigemessen wird (siehe Abbildungen 14 und 15).

Abbildung 14: Unternehmen haben an Fachhochschulen den größten Einfluss auf neue Organisationseinheiten

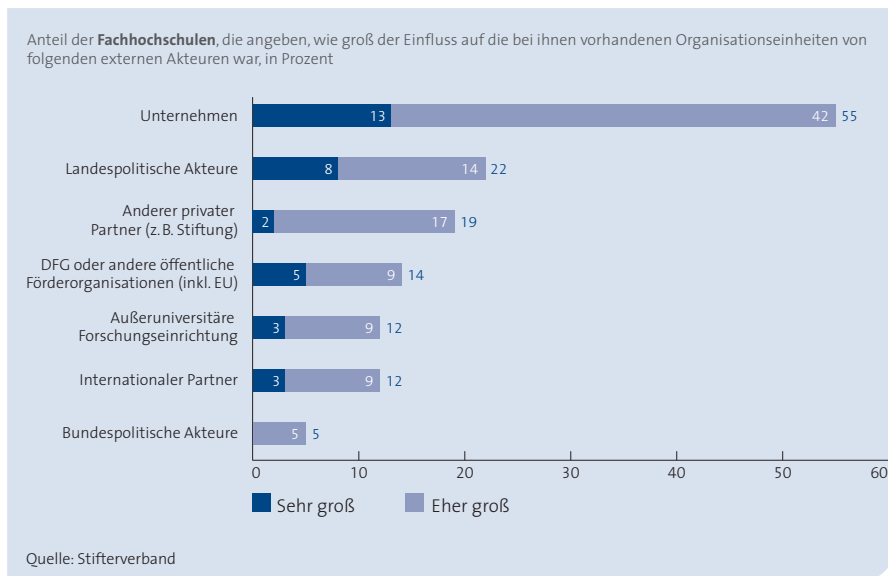
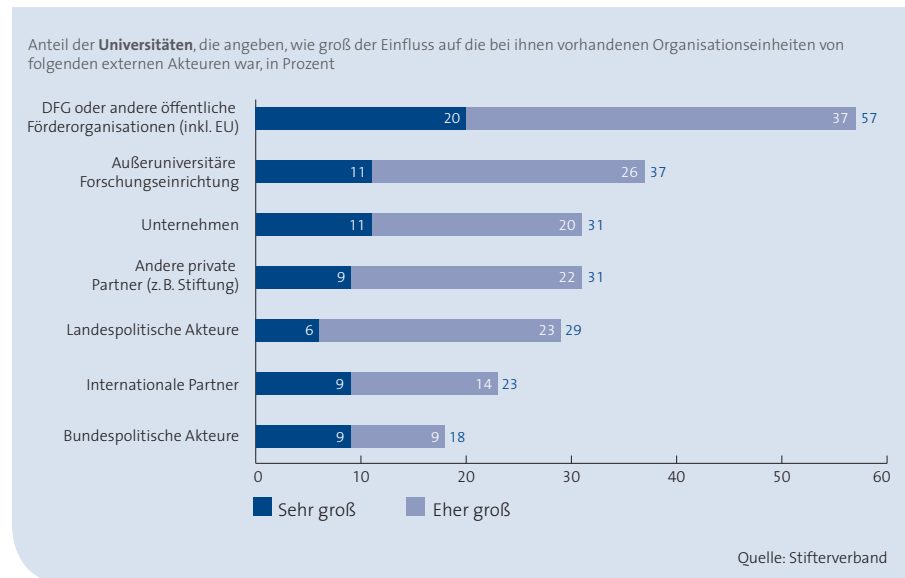


Abbildung 15: Öffentliche Förderorganisationen haben an Universitäten den größten Einfluss auf neue Organisationseinheiten



4.1.2 Herausforderungen für Wissenschaft und Hochschulentwicklung

Während über die Stärken und Chancen der neuen Forschungseinheiten bei Hochschulpolitik und Hochschulleitungen große Einigkeit herrscht (Stichwort „interdisziplinäre Vernetzung“ und „kritische Masse“), gibt es auf der anderen Seite aber auch eine Reihe von offensichtlichen Herausforderungen, die sich durch die neuen Strukturen an den Hochschulen ergeben. Diese gehen nicht zuletzt mit institutionellen Konflikten und kontroversen Entscheidungen einher. Die folgenden Herausforderungen für Wissenschaft und Hochschulgovernance haben sich als besonders gewichtig herauskristallisiert:

- Themen- und Portfoliomanagement: Die Herausforderungen reichen hier von der Identifikation neuer Themen für Vernetzung und Profilbildung über den Umgang mit Profil- und Nicht-Profilbereichen und Themenkonjunkturen bis hin zur Frage der Lebensdauer und des Life-Cycle-Managements von Forschungsschwerpunkten.
- Zusammenspiel von Forschung und Lehre: Hochschulen sehen sich mit einer wachsenden Ausdifferenzierung von Forschungs- und Lehrstrukturen sowie von wissenschaftlichem Personal konfrontiert.
- Veränderung der institutionellen Machtstrukturen: Durch hohe Autonomie, eigene Ressourcenbasis und zentrale strategische Bedeutung wird den neuen Organisationseinheiten ein Gewicht beigemessen, welches das traditionelle Machtgefüge untergräbt.

Kooperation mit

- externen Partnern: Aufgrund asymmetrischer Ressourcen und unterschiedlicher Entscheidungslogiken ist der interinstitutionelle Aufbau von gemeinsamen Organisationseinheiten mit neuen Herausforderungen verbunden.

- Strategische Steuerungsfähigkeit und Identität der Hochschulen: Der wachsende Einfluss der Drittmittelgeber auf Hochschulstrukturbildung und die Eigenständigkeit hochprofilierter interner Einheiten erschweren die strategische Steuerung und Kohärenz der Institution.
- Evaluations- und Koordinationsaufwand: Die zunehmende Abhängigkeit von Drittmittelgebern und wachsende Komplexität der internen Organisationsstrukturen bringen einen erheblichen Koordinations- und Berichtsaufwand mit sich, der für Verwaltung und Wissenschaftler eine große Herausforderung ist.

Themen- und Portfoliomanagement

Hochschulleitungen haben zunehmend die Aufgabe, das Themenprofil der Hochschule zu schärfen und weiterzuentwickeln. Der Profilbildungsprozess ist dabei vor allem von zwei Faktoren abhängig: 1. intern Professoren für den Aufbau und die Organisation eines Schwerpunktes zu gewinnen und 2. externe Mittel für die (zusätzliche) Finanzierung eines solchen Schwerpunktes zu akquirieren oder externe Partner zu beteiligen.

Für den Aufbau von Schwerpunkten sollten Professoren nicht nur eine hohe Reputation aufweisen, sondern auch ein Netzwerk aufbauen können und organisatorische Fähigkeiten besitzen. Gemeinsam mit der Hochschulleitung müssen sie Fächer und Fachbereiche für die Beteiligung an dem Schwerpunkt gewinnen, auch wenn dies für einige Fachbereiche eine inhaltliche Neuausrichtung bedeuten kann.

Hochschulen richten ihre wissenschaftliche Schwerpunktsetzung auch an den Themen von Drittmittelgebern wie dem Bundesforschungsministerium oder der Europäischen Union aus und prüfen, wo die eigenen Forschungsprioritäten anschlussfähig an die Themen der Drittmittelgeber sind. Der Einfluss der Drittmittelorganisationen auf die Themenschwerpunkte beginnt bei der Setzung der Forschungsthemen, die auf ihre auch längerfristige Drittmittelträchtigkeit überprüft werden, der Beobachtung von Themenkonjunkturen der Forschungsförderer und geht hin bis zur strategischen Entwicklung von „Fluchtlinien“ für Forschungsthemen, also der Frage, wohin sich bestimmte Themenschwerpunkte am Ende einer Themenkonjunktur weiterentwickeln könnten. Neue thematische Schwerpunktstrukturen begeben sich damit auch in eine Abhängigkeit von Themenkonjunkturen, die nicht immer wissenschaftlichen Diskursen entspringen, sondern anderen wissenschaftsextrinsischen Logiken folgen.

Die Profilierung über Schwerpunkte bringt bei gleichbleibenden Grundmitteln eine Schwächung der Fächer und ihrer Infrastrukturen jenseits der Schwerpunkte mit sich. Rund 35 Prozent der befragten Rektoren halten es für wahrscheinlich, dass ihre Hochschule in Zukunft ihr Fächerportfolio durch Schwerpunktbildung verkleinert. Für Fächer und einzelne Professoren wird es daher wichtiger, an Schwerpunkten zu partizipieren. Der Druck auf Hochschulleiter, Fachgebiete an Schwerpunkten zu beteiligen, zu bevorteilen und andere im Gegenzug weniger auszubauen, ist deshalb groß. Entsprechend großes Gewicht lastet auf der Auswahl der Profilschwerpunkte.

Für die Hochschulentwicklung ist nicht nur die Auswahl, sondern auch die Festlegung der Dauer von Forschungseinheiten eine besondere Herausforderung. Hochschulen bewegen sich hierbei in dem Spannungsfeld, gerade bei gesellschaftlich

relevanten Fragestellungen auf Neues reagieren zu können und deshalb eine möglichst große Flexibilität und Dynamik besitzen zu müssen. Gleichzeitig müssen sie für die Bearbeitung von Themenschwerpunkten personelle und infrastrukturelle Ressourcen bündeln, die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit implizieren und auch längerfristig das Profil der Hochschule stützen können.

Für die Hochschulleitung ist deshalb ein diffiziles Life-Cycle-Management von Forschungsschwerpunkten zu betreiben. Gerade in der Anfangszeit sind diese davon abhängig, zusätzliche Ressourcen zu erhalten (Anschubfinanzierungen, *matching funds*) und die Forschungsausrichtung von neu zu berufenden Professuren mitbestimmen zu können. Auch nach dem erfolgreichen drittmittelgestützten Aufbau neuer Strukturen, wenn die Weiterfinanzierung vorhandener Strukturen für Drittmittelgeber deutlich weniger attraktiv wird, stellt sich Hochschulleitungen die Frage, in welchem Umfang eine Umverteilung von Mitteln zugunsten der Strukturen gerechtfertigt ist oder wann ein Schwerpunkt neu ausgerichtet oder gänzlich beendet werden sollte. Einige Hochschulen befristen ihre Schwerpunkte deshalb grundsätzlich und unterziehen sie nach einigen Jahren einer Evaluation.

Sind die Schwerpunkte jedoch über längere Zeit erfolgreich und konnten sie eine eigene finanzielle Basis aufbauen, ist die Frage nach der Neuausrichtung weitaus schwieriger: Wie lässt sich entscheiden, wann ein Schwerpunkt seinen inhaltlichen Zenit überschritten hat, wann andere Fragestellungen bearbeitet werden sollten? Wie lässt sich ein Schwerpunkt beenden oder zumindest neu ausrichten, wenn eine große Anzahl von Professoren mit hoher Reputation und großem Einfluss außerhalb und innerhalb der Hochschule den Schwerpunkt trägt? Für Hochschulen besteht die Gefahr der strukturellen Verfestigung eher mittelfristig angelegter Themen und damit der Behinderung der Genese neuer Themen.

Die zeitliche Perspektive ist auch eine besondere Herausforderung bei der Berufung von Professoren. Professuren sollen einerseits in einem Forschungsschwerpunkt eine bestimmte Spezialisierung abdecken, andererseits sollten sie so flexibel ausgelegt sein, dass sie auch nach Beendigung eines Schwerpunkts oder seiner inhaltlichen Weiterentwicklung zur Struktur der Hochschule passen, bzw. neue Schwerpunkte entwickeln können. Die Einrichtung befristeter Professuren, die diese Flexibilität bieten, ist allerdings deutlich weniger attraktiv und zieht daher eventuell nicht die benötigte Qualität von Wissenschaftlern an.

Die Befristung von Forschungseinheiten hat auf den Personalbereich insgesamt problematische Auswirkungen. Die Attraktivität der wissenschaftlichen Laufbahn leidet stark unter dem hohen Anteil an befristeten Stellen. In vielen Bereichen sind Karrierewege so unsicher, unterbezahlt und risikoreich geworden, dass sie mit alternativen Laufbahnen kaum konkurrieren können. Für die Institution Hochschule bedeutet dies, dass die Kontinuität einzelner Hochschulstrukturen, ihr institutionelles Gedächtnis und Kontaktnetz in Gefahr sind, wenn schwer ersetzbare, verantwortliche wissenschaftliche Mitarbeiter nach Ablauf der Befristung gehen müssen.

Zusammenspiel von Forschung und Lehre

Durch die wachsende Ausdifferenzierung der Organisationsstrukturen wird auch die Frage des Zusammenspiels von Forschung und Lehre zu einer Herausforderung der Hochschulsteuerung. Die neuen Organisationseinheiten forcieren eine organi-

satorische Trennung von Lehr- und Forschungsentscheidungen. Davon geht auch eine Gefahr der inhaltlichen Division aus. Während Forschung immer häufiger in interdisziplinären Strukturen organisiert wird, bleibt die Lehre noch immer in erster Linie in disziplinären Organisationseinheiten verortet und an traditionelle Gremienstrukturen gebunden. Die in dieser Studie beschriebenen fachübergreifenden konzeptionellen und koordinierenden neuen Organisationseinheiten für die Lehre korrespondieren in ihrer Entstehungs- und Funktionslogik nicht mit den neuen Forschungsstrukturen. Für das Zusammenspiel von interdisziplinärer Forschung und einer daraus abgeleiteten Lehre gibt es noch keine verbreitete Organisationsform der Lehre.

Die verschiedenen Anforderungen von immer weiter auseinanderdriftenden Hochschuleinheiten in der Matrixstruktur einer Hochschule wirken sich insbesondere auf die Einrichtung von Professuren aus. Forschungseinheiten benötigen häufig spezialisierte und interdisziplinäre oder zumindest an den Rändern von Disziplinen angesiedelte Professuren, während die Lehranforderungen zumindest auf Bachelor-ebene eher auf die Breite und die Mitte der Disziplinen zielen. Die unterschiedlichen Anforderungen von Fakultäten und Forschungseinheiten sind in hohem Maße konfliktträchtig im Spannungsfeld zwischen:

- disziplinär ausgerichtete Lehre vs. häufig interdisziplinäre Forschung,
- Spezialisierung in der Forschung vs. Grundlagenvermittlung in der Lehre,
- Konzentration auf Forschung durch Lehrdeputatsminderung vs. Aufrechterhaltung und Ausdifferenzierung des Lehrangebots bei steigenden Studierendenzahlen und sich diversifizierenden Zielgruppen.

Diese Zielkonflikte sind selten aufzulösen, auch wenn darauf verwiesen wird, dass auch spezialisierte Professuren die Grundlagen ihres Faches beherrschen und vermitteln können. Werden die Bedürfnisse der Forschungseinheit zu stark berücksichtigt, verlieren Fachbereiche die Fähigkeit, die Breite des Faches in der Lehre anzubieten. Im anderen Fall besteht die Gefahr, dass sich Forschungsschwerpunkte nicht zu solchen entwickeln und sie ihr wissenschaftliches Potenzial nicht entfalten können.

Insgesamt werden durch die neuen Forschungsschwerpunkte Personalressourcen für die Lehre eher verloren als gewonnen. Für die neuen Organisationseinheiten werden Forscher – insbesondere neu berufene Forscher mit hoher Reputation – zumindest teilweise von der Lehre freigestellt und von Dozenten vertreten. Dies wird nur dadurch ausgeglichen, dass sich außeruniversitäre Kooperationspartner verstärkt in die Lehre einbringen und dass in Unternehmenskooperationen beispielsweise durch Stiftungslehrstühle neue Personalressourcen erschlossen werden können.

Veränderung der institutionellen Machtstrukturen

Durch die neuen Organisationsstrukturen verschiebt sich auch das Machtgefüge innerhalb der Hochschule. Die neuen Forschungseinheiten sind wissenschaftliche Interessengemeinschaften, die institutionelle Strukturen zur Vertretung dieser Interessen benötigen. Auf der einen Seite ist es notwendig, den Einheiten die Möglichkeiten zu geben, ihre Interessen in die Entscheidungsprozesse der Hochschule angemessen einbringen zu können. Auf der anderen Seite können Schwerpunkte ein solches Gewicht erhalten, dass sie wesentliche Entscheidungsprozesse einer

Hochschule dominieren können. Dadurch wird die Machtfrage an den Hochschulen neu gestellt. Einzelne Hochschuleinheiten entwickeln sich zu eigenen, mit großer Ressourcenautonomie ausgestatteten zentralen Akteuren.

Die Machtbalance verschiebt sich auf mehreren Ebenen – und zwar durch die zunehmende Bedeutung der einzelnen herausragenden Forscher, die herausgehobenen Forschungsschwerpunkte und die Weiterentwicklung der Gremien an den Hochschulen. Die neuen Einheiten hängen häufig in hohem Maße von einzelnen Forschern mit hoher Reputation und hohem Engagement ab. Diese haben dadurch eine gute Verhandlungsposition in Fragen der Ausstattung, aber auch der Organisation der Forschungseinheit und ihrer Einbindung in die Hochschule. Außerdem bestehen zumeist gute informelle Kontakte zwischen den Leitern von Forschungsschwerpunkten und den Hochschulleitungen, über die Zukunftsvorstellungen in die gesamtinstitutionelle Strategiebildung einfließen können.

Erfolgreiche Forschungsschwerpunkte sind für die Erschließung von Finanzquellen, für die Sichtbarkeit der Hochschule und für den Nachweis von (gesellschaftlich relevanten) Forschungsleistungen gegenüber der Politik ein wesentlicher Teil der Hochschulstrategie. Dieser Bedeutung entsprechend erhalten sie weitgehende Rechte in Bezug auf Personal und Finanzierung. Das geht zum Teil so weit, dass in einigen Bundesländern Hochschulgesetze geändert wurden, um Forschungseinheiten die Einräumung fakultätsgleicher Rechte zu ermöglichen. Neben den Fakultäten entstehen damit wichtige, weitgehend selbstbestimmte Einheiten, auf die auch die Dekane nur mittelbar Einfluss haben. Während in den vergangenen Jahren immer mehr Entscheidungskompetenzen an die Fakultäten abgegeben wurden, entstehen gleichzeitig immer mehr Einheiten, die sich von den Fakultäten abkoppeln und ihren eigenen Einfluss geltend machen.

Dies hat auch Auswirkungen auf die Entscheidungsgremien an den Hochschulen. Auch wenn die Strategiebildung immer noch ein Aushandlungsprozess zwischen Fakultäten und Hochschulleitungen mit eventueller Unterstützung anderer Gremien (Senat, Hochschulrat) bleibt, haben die Entwicklungsvorstellungen von Forschungsschwerpunkten ein starkes Gewicht in der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung. So werden die Leiter von Forschungseinheiten zunehmend in die erweiterte Hochschulleitung einbezogen und sind dort neben den Dekanen vertreten. Außerdem entstehen neue strategische Beratungsgremien, die zum Teil mit externen, zum Teil mit internen Mitgliedern (wiederum die Leiter von Profildbereichen) die Entwicklung und Umsetzung der Hochschulstrategie begleiten.

Kooperation mit externen Partnern

Motiviert sind Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Unternehmen vor allem durch die Aussicht auf Win-win-Situationen, da sie Defizite ausgleichen, die beide Institutionen haben: Den außeruniversitären Forschungseinrichtungen fehlt der Auftrag zur Lehre und damit der Zugriff auf Master-Studierende und Promovierende, den Unternehmen der Zugang zu den neuesten Forschungsströmungen, den Hochschulen mangelt es an Ressourcen und Infrastrukturen, vor allem für die Bildung von sichtbaren Forschungsschwerpunkten. Von Kooperationen profitieren deshalb beide Partner. Allerdings hat sich in den vergangenen Jahren das Ressourcenungleichgewicht immer stärker zuungunsten der Hochschulen verschoben. Es wird an den Hochschulen sehr kritisch gesehen,

dass sich immer wieder Forschungsideen und -projekte zu den außeruniversitären Partnern verlagern und Hochschulen sich in der Rolle von Juniorpartnern wiederfinden. Eine noch größere Ressourcenasymmetrie findet sich in Kooperationen mit Unternehmen. In gemeinsamen Forschungseinheiten sind die Unternehmen zumeist der Hauptfinanzier.

Für die Hochschulleiter stellt sich in beiden Fällen die Herausforderung, Kooperationen auf Augenhöhe zu gestalten. Grundsätzlich kann die Politik die Hochschulen in Kooperationen stärken, indem sie die zu niedrige Grundfinanzierung der Hochschulen angemessen erhöht. Dies gilt besonders in Hinblick auf die außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die in den vergangenen Jahren durch den Pakt für Innovation deutlich gestiegene Einnahmen verzeichnen konnten.

Eine weitere Herausforderung von Kooperationen besteht darin, dass die externen Partner andere Entscheidungslogiken und Strategieprozesse haben, die mit den hochschulinternen nicht immer kompatibel sind. Obwohl langfristig angelegt, bleiben geänderte Prioritätensetzungen von Unternehmen nicht ohne Wirkung auf den Umfang von kooperativen Forschungseinheiten.

Strategische Steuerungsfähigkeit und Identität der Hochschule

Durch den starken Einfluss externer Drittmittelgeber wird die Autonomie der Hochschule bei der Gestaltung von Forschungsstrukturen und -inhalten eingeschränkt. Dabei übt vor allem die wachsende Betonung der Verbundorientierung in der öffentlichen Forschungsförderung gegenüber der traditionellen Einzelförderung eine stark strukturierende Wirkung auf Hochschulen aus. Die Forschungsförderung des Bundes und der Europäischen Union ist zum großen Teil themengebunden, was ein aktives Portfoliomanagement der Hochschulen nach sich zieht (siehe dazu auch Themen- und Portfoliomanagement). Themen- und Strukturvorgaben implizieren einen Autonomieverlust für die Hochschulen. Hochschulen stehen vor der Herausforderung, mit diesem Steuerungseinfluss der Fördergeber umzugehen. Die vielen Programme für große Forschungsverbünde befördern die Bildung von „Beutegemeinschaften“, bei denen die Leistung des Verbundes keinen Mehrwert gegenüber den Leistungen seiner Mitglieder bietet. Die Hochschule ist gefordert, eine Strategie zu entwickeln, die Fördermechanismen einerseits bedient, andererseits Disziplinen, die sich beispielsweise nicht für Großverbünde eignen, ebenfalls Gewicht gibt. Außerdem muss sie auf der einen Seite auf externe Entwicklungen und Bedarf reagieren, dies auf der anderen Seite aber aus der wissenschaftlichen Entwicklung heraus tun. Für dieses Sichten und Nutzen strategischer Chancen braucht sie nicht nur neue strategische Instrumente, die in der letzten Zeit vermehrt entwickelt wurden, sondern auch eigene strategische Reserven, die ihr im Moment nur selten zur Verfügung stehen.

Die Erhöhung der nationalen und internationalen Sichtbarkeit ist mit dem Ziel der Profilbildung durch Forschungsschwerpunkte untrennbar verbunden. Für die Hochschulleitungen steht dabei die Stärkung der Hochschule als Marke im Vordergrund. Während die profilierten Einheiten integraler Bestandteil der Marke Hochschule sind, können sie im Laufe ihrer Entwicklung eine solche Eigenständigkeit entwickeln, dass sie nicht mehr mit der Hochschule assoziiert, sondern als getrennte Institution und Marke wahrgenommen werden.

Dies ist eine besondere Herausforderung in Kooperationen, bei denen die kommunikativen Anforderungen aller Partner berücksichtigt werden müssen. Dafür werden teilweise Marken entwickelt, die sich bewusst nicht an die Corporate Identity von einem der Partner anlehnen und eine ganz unabhängige Form des Außenauftritts schaffen. Damit setzen sich Subeinheiten einer Hochschule auch visuell deutlich von ihrer Institution ab. Diese Eigenständigkeit wirkt sich auch auf die öffentliche Kommunikation aus: Profilierte Hochschuleinheiten betreiben zumeist eine sehr eigenständige Öffentlichkeitsarbeit, deren Abstimmung mit Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der gesamten Hochschule nicht immer organisiert ist.

Evaluations- und Koordinationsaufwand

Die Matrixorganisation der Hochschulen, die Arbeit in Verbundstrukturen und die Drittmittelfinanzierung haben den Aufwand für Antragstellung, Koordination, Abstimmung und Evaluation erheblich erhöht. Da die Bewilligungsquoten in den vergangenen Jahren zum Teil deutlich gesunken sind und Hochschulen dazu übergegangen sind, bei größeren Förderlinien eine interne Vorauswahl zu treffen und nur einen Teil der in der Hochschule erarbeiteten Konzepte (für Exzellenzcluster, Sonderforschungsbereiche etc.) einzureichen, gelangen immer weniger der von den Wissenschaftlern geschriebenen Forschungsanträge zur Realisierung.

In Kooperationsprojekten mit mehreren Partnern fällt teilweise ein enormer Koordinationsaufwand an. Die Beziehungen zwischen außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Hochschulen werden in vielen Bereichen intensiver (Forschungsprojekte und -infrastrukturen, Promotionen, Berufungen, forschungsorientierte Masterstudiengänge), unterschiedliche Organisations- und Verwaltungsstrukturen, aber auch unterschiedliche Kulturen und Partizipationsprozesse führen zu einem hohen Abstimmungsbedarf.

Für die Organisation einer neuen Einheit ist der Koordinationsaufwand teilweise so enorm, dass Wissenschaftler für eine Zeit ihre Forschungs- und Lehraufgaben vollständig ruhen lassen müssen. Dieses Problem ist nur zu entschärfen, wenn Hochschulen das Wissenschaftsmanagement aufwerten und professionalisieren. Das Management der neuen Forschungseinheiten leidet jedoch darunter, dass Hochschulen zumeist keine marktüblichen Gehälter zahlen können, die Stellen häufig befristet und dazu noch hoch anspruchsvoll sind. Die Folge ist zumeist eine große Fluktuation im Wissenschaftsmanagement.

Das Profil des wissenschaftlichen Koordinators ist für die neuen Organisationseinheiten besonders wichtig. Gesucht werden Personen mit hybriden Qualifikationsprofilen zwischen Wissenschaft und Management, die Vertrautheit mit den wissenschaftlichen Themenbereichen mit professionellem Know-how in Management, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit vereinen. Personen mit diesem Profil sind jedoch aufgrund fehlender Karrierewege und Weiterbildungsmöglichkeiten nur außerordentlich schwer zu rekrutieren und zu binden.

4.2 Neue Organisationseinheiten in der Lehre

4.2.1 Chancen für Wissenschaft und Hochschulentwicklung

Neue Einheiten für die Lehre haben vor allem die Aufgabe, fachübergreifend Lehrangebote zu entwickeln und zu organisieren. Sie zielen darauf ab, das Lehrmanagement zu professionalisieren, an spezifischen Zielgruppen auszurichten und Schnittstellenmanagement zu betreiben. Die neuen Einheiten übernehmen bestimmte, bisher den Fächern zugeordnete Verantwortlichkeiten im Bereich der Lehrorganisation und in der Entwicklung von neuen Lehrstandards und -formaten, die von diesen jedoch häufig nur sehr unzureichend wahrgenommen wurden. Sie bieten neue Services und Support-Funktionen für Fachbereiche, Studierende und Kooperationspartner.

War die Entwicklung von Curricula, Lehr- und Lernformaten und die gesamte Studienorganisation in der Vergangenheit einerseits in der Verantwortung von Fakultäten und Fachbereichen, so waren sie andererseits ministeriellen Genehmigungsverfahren unterworfen. In diesem Kraftfeld haben sich im Zuge der Autonomisierung und des Bologna-Prozesses der vergangenen zehn Jahre gravierende Verschiebungen und Neujustierungen ergeben, die mit der Gründung und Entwicklung neuer Institutionen und Organisationseinheiten einhergehen und das Management von Studium und Lehre nachhaltig verändern.

- Die Aufgabe, die Qualität der Curricula zu überprüfen und die Studiengangsorganisation hinsichtlich vereinbarter Mindeststandards zu verbessern, ist auf Akkreditierungsagenturen übertragen worden, die bei den Genehmigungsverfahren eine zentrale Rolle spielen. Innerhalb der Hochschulen wurden neue zentrale Einheiten der Qualitätsentwicklung und -sicherung der Lehre eingerichtet. Im Rahmen der Qualitätsentwicklung wird auch die Studiengangskoordination professionalisiert.
- An vielen Stellen entstehen neue Organisationseinheiten für die Lehre, die sich mit Blick auf spezifische Studierendenklientel oder Bildungsphasen ausrichten. Colleges für die Studieneingangsphase und/oder für die Organisation von fächerübergreifenden Lehrinhalten und Formaten, Professional Schools für berufsfeldorientierte Studiengänge (Professional School of Education, Business School), Centers for Lifelong Learning für die Weiterbildung von Berufstätigen, Einheiten für die Durchführung dualer Studiengänge in Kooperation mit Unternehmen für die Zielgruppe der Studierenden in parallelen Ausbildungsverhältnissen, Graduate Schools für die Doktoranden u. Ä.
- Diese neuen Einheiten übernehmen bestimmte Aufgaben, die bisher den Fachbereichen zugeordnet waren und nun stärker zentralisiert und im Management professionalisiert werden. Dies umfasst die Organisation von Lehreinheiten und Curricula, die Organisation von Betreuungsdiensten für Studierende sowie die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern etc. Diese Supportfunktionen entlasten Fachbereiche, die weiterhin für die Generierung der akademischen Inhalte zuständig sind, von bestimmten organisatorischen Aufgaben.
- Teilweise definieren die neuen Organisationseinheiten ein bisher nicht vorhandenes institutionelles Lehrdesign und werden damit Keimzelle für ein akademisches Lehrprofil, mit dem sich die Hochschule nach außen positioniert.

Die neuen Organisationseinheiten in der Lehre bieten für die Hochschulen Chancen in den folgenden Feldern:

- Entwicklung integrierter Lehrkonzepte und Professionalisierung des Lehrmanagements,
- Definition und Entwicklung von Qualitätsstandards in der Lehre,
- Entwicklung, Organisation und Durchführung fachüberschreitender Lehrangebote,
- Entwicklung neuer Betreuungsformate für Studierende,
- Erschließung neuer Studierendengruppen,
- Initiierung und Koordinierung von Lehrkooperationen und Partnerschaften.

Entwicklung integrierter Lehrkonzepte und Professionalisierung des Lehrmanagements

Viele neue Organisationseinheiten in der Lehre werden unter anderem mit dem Ziel gegründet, für einen disziplinenübergreifenden Ausschnitt des Lehrangebots einer Hochschule spezifische Lehrziele, eine Lehrkonzeption und entsprechende Lehrformate zu entwickeln. Dies betrifft propädeutische Einheiten, Colleges, Zentren für Schlüsselqualifikationen, Professional Schools, Graduate Schools, Weiterbildungseinheiten, Organisationseinheiten für duales Studium sowie Dependancen der Hochschule im In- und Ausland. Die Konzeption kann sich auf bestimmte Zielgruppen ausrichten (Formen der Wissensvermittlung für Berufstätige, für nicht traditionelle Studierende etc.), auf bestimmte Berufsfelder (Lehr-/Lernkonzepte für die Ausbildung zukünftiger Lehrer, Ärzte, Juristen, Betriebswirte etc.) oder auf bestimmte Studienabschnitte (Lehrkonzept für die Bachelorphase, für die Masterphase, für die Doktorandenausbildung). In den Lehrkonzepten von Colleges nach anglo-amerikanischem Vorbild spielen beispielsweise wissenschaftliche Allgemeinbildung, disziplinenübergreifende Problemlösungsfähigkeit und die Bearbeitung gesellschaftlich relevanter Fragestellungen eine prominente Rolle. Für die Lehrerausbildung entwickeln Schools of Education Lehrkonzepte und -inhalte jenseits der Disziplinen, die eine enge Verzahnung von Studium und Praxislernen in Schulen vorsehen. Die besondere Chance liegt darin, dass hier in institutionalisierter Form wesentlichen Aspekten der Hochschullehre Aufmerksamkeit geschenkt wird, die in einer rein disziplinären Fachbereichs-/Fakultätsstruktur typischerweise eher vernachlässigt werden.

Bei der Umsetzung der Lehrkonzepte in spezifische Lehrformen besitzen neue Organisationseinheiten in der Lehre eine besondere Stärke. Jenseits von disziplinären Lehrtraditionen entwickeln und definieren sie einen Rahmen an zum Teil innovativen Lehrformen. Beispielhaft stehen hierfür projektartiges Lernen (zum Beispiel Projektsemester), praxisorientiertes Lernen an Fallbeispielen, Lernen an unterschiedlichen Lernorten und virtuelles Lernen. Die Lehrkonzepte von Weiterbildungseinrichtungen setzen zumeist auf berufsrelevante, praxisnahe und problemorientierte Lehrinhalte und besondere zielgruppenorientierte Formate (*blended learning, problem based learning, tandem-teaching* etc.). Wissenschaftspropädeutische Kollegs setzen bisweilen ebenfalls auf projekt- und problemorientiertes Lernen.

Für diese fachübergreifenden Lehrformate bedarf es auch eines neuartigen Lehrmanagements, das sich nicht in erster Linie auf die Selbstverwaltungsorgane der Fächer stützt. Neue Organisationseinheiten in der Lehre haben deshalb zumeist weitgehende Kompetenzen für die Planung des Semesterprogramms und die Sicherstellung eines Lehrangebots, für das Monitoring des Lehrbetriebs und für das Qualitätsmanagement des Studienangebots. Sie haben zudem häufig fachübergreifend Zugriff auf die finanziellen Ressourcen, um das Lehrmanagement optimieren

zu können. So haben beispielsweise einige Schools of Education die Hoheit über alle Ressourcen, die an einer Hochschule für Lehrerbildung vorgesehen sind, und damit auch Zugriff auf die personellen Ressourcen für die fachwissenschaftliche Ausbildung in anderen Fakultäten (zum Beispiel die School of Education der TU München). Die einzelnen Beiträge zur Lehrerausbildung können so besser aufeinander abgestimmt werden.

Definition und Entwicklung von Qualitätsstandards in der Lehre

Neue Organisationseinheiten in der Lehre haben ihre besondere Bedeutung auch im Bereich des Qualitätsmanagements. Sie entwickeln und setzen einige Qualitätsstandards in der Lehre, in der Betreuung der Studierenden und in der Durchführung und Organisation der Studiengänge. Sie unterstützen Lehrende, Mentoren, Tutoren und verwaltendes Personal (*faculty support*) bei der Umsetzung der Qualitätsstandards, kontrollieren deren Einhaltung und organisieren Qualitätsentwicklung nach Qualitätsberichten und Evaluationen. Dies betrifft propädeutische Einheiten, Colleges, Zentren für Schlüsselqualifikationen, Professional Schools, Graduate Schools, Weiterbildungseinheiten, Organisationseinheiten für duales Studium sowie Dependancen.

Bestimmte fachübergreifende Einheiten in der Lehre koordinieren eigenständig Akkreditierungsprozesse sowie weitere Maßnahmen der Qualitätssicherung, beispielsweise auf bestimmte Fragestellungen fokussierte Studierenden- und Absolventenbefragungen und deren Auswertungen. Besonders Einheiten, welche Studiengebühren einnehmen können (Professional Schools, Weiterbildungseinrichtungen, Kollegs), legen großen Wert auf die Implementation vollständiger Qualitätskreisläufe in der Lehre. Sie organisieren den gesamten Qualitätssicherungsprozess: von der Auswahl der Lehrenden, deren Beurteilungen durch die Studierenden, Personalentwicklungsmaßnahmen für die Behebung von Defiziten bis hin zur Beendigung der Zusammenarbeit mit Lehrenden bei anhaltenden Qualitätsproblemen.

Um die Umsetzung der Lehridee durchgängig einzuhalten, übernehmen einige Einheiten, besonders in der postgradualen Weiterbildung, zentral die Erstellung aller Unterrichtsmaterialien nach einem einheitlichen Konzept. Die von den Professoren eingebrachten Inhalte werden dabei nach den definierten didaktischen Standards aufbereitet. Professoren erhalten Unterstützung dabei, den Lehrstoff zu strukturieren, ihr Seminar didaktisch zielgruppengerecht aufzubauen und das Gelernte zu prüfen. So tragen diese neuen Organisationseinheiten wegen der Konzentration didaktischer Kompetenzen in einer zentralen Einrichtung zur Sicherung der Lehrqualität bei und bieten Lehrenden eine spürbare Unterstützung und Entlastung bei der Entwicklung der Lehrangebote. Sie bilden darüber hinaus Keimzellen für die Entwicklung hochschulübergreifender Lehrstandards und -formate, die auch auf die noch immer durch Fakultäten organisierte Lehre übertragen werden können.

Entwicklung, Organisation und Durchführung fachübergreifender Lehrangebote

Die meisten der neuen Organisationseinheiten in der Lehre unterstützen und organisieren fachüberschreitende Lehraktivitäten, zum Beispiel propädeutische Einheiten, Colleges, Zentren für Schlüsselqualifikationen, Professional Schools, Graduate

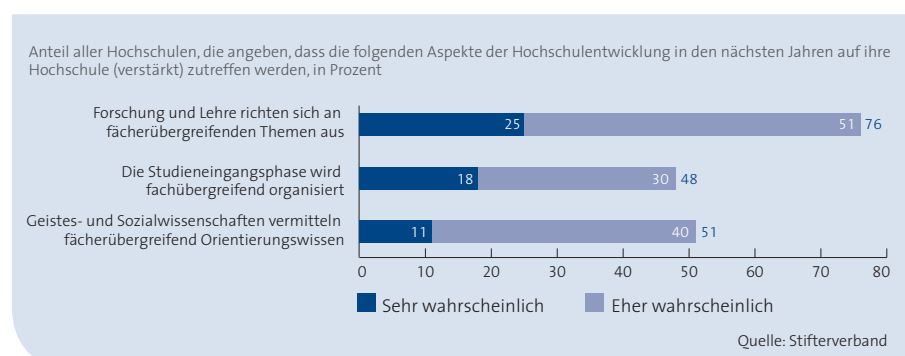
Schools, Weiterbildungseinheiten und Organisationseinheiten für duales Studium. Sie bündeln die Vermittlung disziplinenübergreifenden Denkens und Reflexionsvermögens und übernehmen damit eine Aufgabe, die von den Präsidenten und Rektoren als immer wichtiger eingestuft wird. Das zeigt auch die Umfrage unter den Hochschulleitungen. 76 Prozent der Hochschulpräsidenten geben an, dass sich Forschung und Lehre an fächerübergreifenden Themen ausrichten werden. Die Hälfte der Präsidenten hält es für wahrscheinlich, dass dies auch organisatorische Folgen hat: 48 Prozent geben an, dass die Studieneingangsphase zukünftig fachübergreifend organisiert wird. Den Geistes- und Sozialwissenschaften könnte dabei eine besondere Rolle zukommen, denn ihnen traut die Hälfte der Präsidenten zu, fachübergreifendes Orientierungswissen zu vermitteln (siehe Abbildung 16).

Neue Organisationseinheiten in der Lehre spielen eine wesentliche Rolle dabei, die Studieneingangsphase neu zu gestalten oder während des Studiums einen wissenschaftlich allgemeinbildenden Teil parallel laufen zu lassen. Beispielsweise ist die wissenschaftshistorische und -theoretische Reflexion des gewählten Studienfaches ein besonderer Fokus der Kompetenzvermittlung in Colleges. Diese Einrichtungen haben als oberstes Ziel, die Studierenden allgemein zu akademischem Denken und Handeln zu befähigen. Die Persönlichkeitsbildung erfolgt innerhalb der fachlichen/wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Gegenstand. Dieser integrierte Ansatz wird durch die zumeist additiven Angebote der Zentren für Schlüsselqualifikationen ergänzt. Diese halten zusätzlich und parallel zum Fachstudium Angebote für den Erwerb überfachlicher Kompetenzen oder sogenannter Soft Skills bereit. Der Schwerpunkt dieser Zentren liegt auf berufsorientierten Seminaren zu Kommunikations-, Management- und IT-Kompetenzen.

Entwicklung neuer Betreuungsformate für Studierende

Neue Organisationseinheiten in der Lehre haben eine besondere Stärke, sich an spezifischen Bedürfnissen von bestimmten Studierendengruppen auszurichten. Während der Studieneingangsphase, aber auch während des Fachstudiums sorgen neue Organisationseinheiten in der Lehre für die zielgruppenspezifische Betreuung der Studierenden, zum Beispiel propädeutische Einheiten, Colleges, Zentren für Schlüsselqualifikationen, Professional Schools, Graduate School, Weiterbildungseinheiten, Organisationseinheiten für duales Studium sowie Dependancen.

Abbildung 16: Trend zur fachübergreifenden Ausrichtung



Zu Beginn des Studiums sind Hochschulen zunehmend gefordert, die unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen auf ein einheitliches Niveau zu heben. Studienbewerbern mit Berufserfahrung können ihre Vorkenntnisse teilweise angerechnet werden. Studierende aus bildungsfernen Schichten und anderen kulturellen Hintergründen müssen möglicherweise mit spezifischen Betreuungs- und Brückenangeboten an ein Studium herangeführt werden, um soziale und kulturelle Barrieren abzubauen. Dies sind große Herausforderungen für Hochschulen, die traditionell noch gewohnt sind, ihre Angebote für Abiturienten mit einem relativ homogenen Qualifikationsniveau und Vorwissen zu konzipieren. Die neuen Organisationseinheiten tragen zur Herstellung eines einheitlichen Qualifikationsniveaus bei Studienbeginn bei, indem sie eine fachübergreifende Bündelung der Kompetenzen für die individuelle Feststellung der Qualifikation von Studienbewerbern bereitstellen, institutionelle Standards für die Anrechnung vorhandener Qualifikationen (die mit Fachanforderungen abgestimmt werden) entwickeln und die Anschlussfähigkeit der Studierenden zu den Qualifikationsanforderungen mithilfe von maßgeschneiderten Angeboten zur Herstellung der benötigten Qualifikationen herstellen.

Für Studierende mit erstem Hochschulabschluss werden derzeit neue Organisationseinheiten wie Professional Schools und Graduate Schools aufgebaut, die neben den Doktoranden auch die Masterstudierenden umfassen. Diese zeichnen sich entweder durch einen hohen Berufsfeld-/Praxisbezug oder durch starke Forschungsintensität aus. Die optimale Betreuung der Nachwuchswissenschaftler, das heißt ihre Begleitung in die frühe Selbstständigkeit, die Förderung ihrer Vernetzung innerhalb und außerhalb ihrer Disziplin sowie die Ausbildung von übergreifenden Forschungs- und Kommunikationskompetenzen ist mittlerweile ein zentrales Anliegen und Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit forschungsstarker Hochschulen geworden. Entsprechende Organisationseinheiten werden eingerichtet, um die Qualitätsbelange der Nachwuchsausbildung gezielt ins Visier zu nehmen. Auch der Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte aus dem Ausland wird hierdurch gestärkt. Das Anliegen, der Diversität dieser Zielgruppe gerecht zu werden, das heißt nicht nur in Bezug auf die Anforderungen der wissenschaftlichen Praxis, sondern auch hinsichtlich alternativer Karrierewege angepasste Betreuung und Beratung anzubieten, lässt sich inzwischen in den meisten Graduiertenschulen beobachten.

Erschließung neuer Studierendengruppen

Für die Hochschulen wird es immer wichtiger, neue Studierendengruppen zu erschließen. Mit diesem Ziel werden propädeutische Einheiten, Weiterbildungseinheiten, Organisationseinheiten für duales Studium sowie Dependancen gegründet. Es gilt somit für das akademische Studium ebenso wie für den Bereich der akademischen Weiterbildung. Zu den zentralen Aufgaben der propädeutischen und der weiterbildenden neuen Organisationseinheiten für die Lehre gehören daher die Ansprache und Gewinnung von neuen Studierenden, die Auswahl von Studienbewerbern, die Feststellung der Studierfähigkeit und des fachlichen Kenntnisstandes, die Anerkennung von Vorwissen, Angebote zur Behebung von fachlichen und sprachlichen Defiziten, Kennenlernen und Vernetzung der Studierenden untereinander, Studienberatung und Mentoring.

Die Vermarktung von Studienangeboten ist häufig ebenfalls eine Kernaufgabe von neuen Organisationseinheiten in der Lehre. Vor allem die propädeutischen Einhei-

ten, die Weiterbildungseinrichtungen und die (Auslands-)Dependancen zeichnen sich dadurch aus, dass sie gezielt Studierende, zu denen Hochschulen im Allgemeinen weniger Zugang haben, ansprechen und für ein Studium an der Hochschule gewinnen. Für die Erschließung der Zielgruppe berufstätiger und ausländischer Studierender bringt eine Präsenz in räumlicher Nähe zu den Studierenden Vorteile. Berufstätige Studierende sind häufig wenig mobil und schätzen daher Studienangebote, deren Präsenzphasen in ihrer Nähe stattfinden. Der Kontakt zu ausländischen Studierenden und die Prüfung ihrer Qualifikationen lassen sich über Auslandsdependancen deutlich besser vornehmen. Wird das Studium an einer Auslandsdependance angeboten, so können auch Studierende gewonnen werden, die nicht mehrere Jahre in Deutschland studieren möchten. Ein Mehrwert besteht darin, hochqualifizierte ausländische Graduierte für die Masterstudiengänge zu rekrutieren und die besten von ihnen dann für die Promotion in den Forschungsgruppen der Universität zu gewinnen.

Initiierung und Koordinierung von Lehrkooperationen und Partnerschaften

Durch Dependancen im In- und Ausland sowie durch Kooperationen mit nicht hochschulischen Bildungsträgern (zum Beispiel Bildungswerke, Unternehmen) treiben Hochschulen die institutionelle Entgrenzung der Hochschulbildung voran. Neue Organisationseinheiten in der Lehre spielen dabei eine entscheidende Rolle, indem sie als Brücke zu den externen Kooperationspartnern fungieren. Dies betrifft propädeutische Einheiten, Colleges, Zentren für Schlüsselqualifikationen, Professional Schools, Weiterbildungseinheiten, Organisationseinheiten für duales Studium sowie Dependancen.

Abbildung 17: Gemeinsame Forschung und Lehre nimmt zu



Ein wichtiger externer Ausbildungspartner sind bereits jetzt Unternehmen. Duale Studiengänge sind ein immer wichtiger werdendes Lehrangebot für Fachhochschulen, zunehmend aber auch für Universitäten. Die Entwicklung, Durchführung und Koordination von Studiengängen kann dabei auch in einem eigenen Fachbereich angesiedelt sein, in dem sämtliche dualen Studienangebote der Hochschule fakultätsübergreifend gebündelt werden.

Durch kooperative Studiengänge von Hochschulen mit anderen, nicht hochschulischen Bildungsträgern verankern Hochschulen die eigene Kompetenz und die eigene Marke an strategisch wichtigen neuen Standorten und erweitern so ihre Marktpräsenz. Gerade in den für das Hochschulprofil wichtigen Bereichen kann eine Ausweitung der räumlichen Präsenz auch zum nationalen oder internationalen Wirkungsanspruch der Hochschule gehören. So kann der Bekanntheitsgrad der Hochschule als Franchisegeber durch die Gewinnung neuer Zielgruppen und Märkte deutlich erhöht werden, was darüber hinaus auch positive Auswirkungen auf Forschungsk Kooperationen haben kann. Auch Auslandsdependancen erweitern die Marktpräsenz von Hochschulen und des Hochschulstandorts.

Externe Wissensproduzenten, welche bei Franchising- und Weiterbildungsangeboten oftmals einen wichtigen Anteil an der Lehre haben, werfen nicht selten neue Forschungsfragestellungen aus der Praxis auf und bereichern durch die Integration neuer, berufsnaher Perspektiven die Lehrinhalte.

Eine bisher noch seltene Ausnahme bilden Kooperationen von Universitäten und Fachhochschulen in der Lehre (wie beispielsweise das David Gilly Institut der BTU

Cottbus und der Hochschule Lausitz). Dabei gibt es auf diesem Gebiet großes Potenzial: 52 Prozent respektive 75 Prozent der befragten Präsidenten und Rektoren an Universitäten oder Fachhochschulen geben an, dass sie es für wahrscheinlich halten, dass Universitäten und Fachhochschulen in Zukunft häufiger gemeinsame Lehr- und Forschungsprogramme auflegen werden. Vergleichbar viele gehen davon aus, dass es gemeinsame Lehr- und Forschungsinfrastrukturen von Fachhochschulen und Universitäten geben wird. Die Chancen liegen dabei in der Bündelung von Ressourcen, der höheren Attraktivität der Studiengänge und in der Gewinnung von neuen Studierenden (siehe Abbildungen 17 und 18).

4.2.2 Herausforderungen für Wissenschaft und Hochschulentwicklung

Auch die neuen Strukturen für die Lehre stellen Wissenschaft und Hochschulgovernance vor eine Reihe von Herausforderungen. Dazu gehört, den neuen Einheiten in der Lehre strategisches Gewicht und Reputation zu verleihen, Wissenschaftler für ein Engagement in den neuen Einheiten zu gewinnen, die Verknüpfung mit Inhalten und Formaten der Forschung herzustellen und ihre nachhaltige (Grund-) Finanzierung zu gewährleisten. Noch weitgehend ungenutzt bleibt, das Potenzial der neuen Lehrinstitute für Lehrinnovationen in der traditionell fachlich organisierten Lehre zu nutzen.

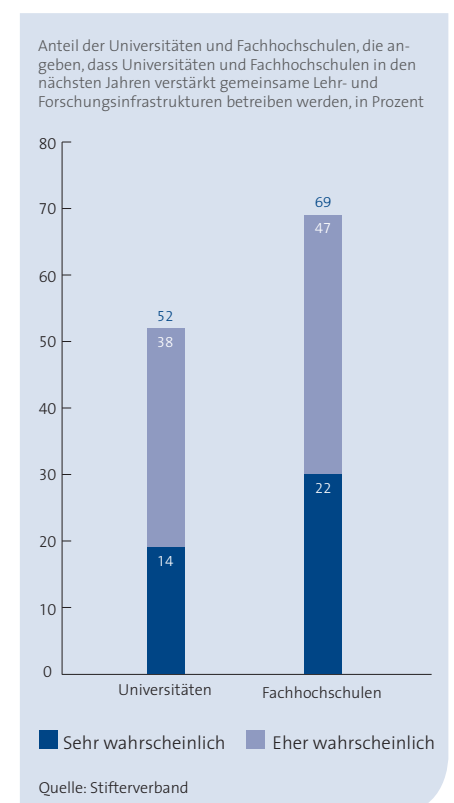
Den Stärken und Chancen stehen damit vor allem zwei Herausforderungskomplexe gegenüber:

- Steigerung von Reputation und strategischem Gewicht in der Hochschule
- Gewinnung der Wissenschaftler für die Unterstützung der neuen Organisationseinheiten in der Lehre

Steigerung von Reputation und strategischem Gewicht in der Hochschule

Die Reputation und das strategische Gewicht von einzelnen Organisationseinheiten an Hochschulen sind in hohem Maße von ihren Erfolgen in Wettbewerben und bei der Erschließung zusätzlicher Mittel abhängig. Mit der wettbewerblichen Vergabe der Forschungsdrittittel gehen ein Leistungsanreiz und -ausweis für die beteiligten Wissenschaftler und ein Mittelzuwachs für die Hochschule einher. In der Lehre gibt es nur wenige Wettbewerbsarenen und Drittittelquellen: den Weiterbildungsmarkt, einen Wettbewerb um die besten (inter)nationalen Masterstudierenden und Doktoranden und eine überschaubare Anzahl an Drittittelprogrammen für die Lehre (zum Beispiel der Wettbewerb „exzellente Lehre“ von Stifterverband und Kultusministerkonferenz, das Programm „Offene Hochschule“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der von Bund und Ländern gemeinsam getragene „Qualitätspakt Lehre“). Viel weniger als in der Forschung, wo beispielsweise die Exzellenzinitiative dazu beigetragen hat, dass zahlreiche Hochschulen Graduiertenschulen und Exzellenzcluster teilweise erstmals eingeführt haben, haben Programme wie „Offene Hochschule“ und „Qualitätspakt Lehre“ die Entwicklung neuer Organisationseinheiten nahegelegt oder diesen in gleichem Maße Reputation und zusätzliche Mittel verschafft. Ein Wettbewerb um Studierende, der in anderen Ländern aufgrund hoher und von den Hochschulen selbst festgesetzter Studiengebühren die wichtigste Wettbewerbsarena ist, existiert in Deutschland fast gar nicht. Lediglich die leistungsorientierte

Abbildung 18: Mehr gemeinsame Infrastrukturen in Forschung und Lehre



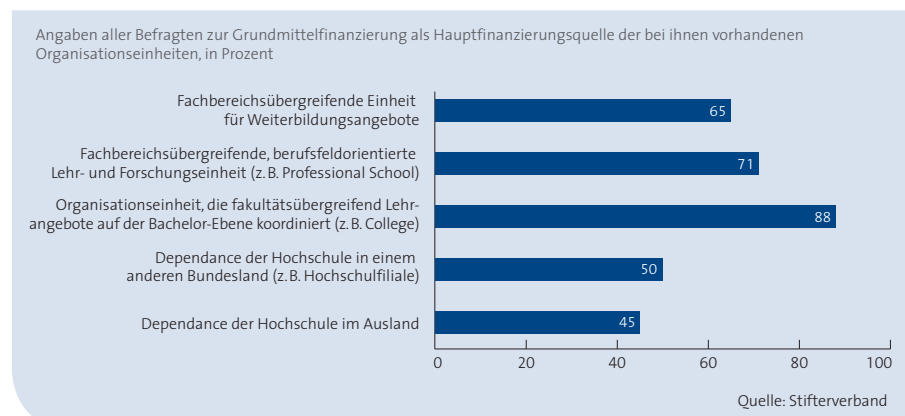
Mittelvergabe, von Land zu Land unterschiedlich gestaltet, soll Anreize in diesem Bereich setzen, was über reine Volumen-Indikatoren kaum möglich ist.

Die Finanzierung von quer zu den Fakultäten liegenden Strukturen in der Lehre unterscheidet sich damit deutlich von jenen in der Forschung, wie auch die Umfrage unter den Hochschulpräsidenten zeigt. Drittmittel spielen für die Mehrheit der Hochschulen eine untergeordnete Rolle für die Finanzierung ihrer Lehreinheiten. Das gilt sogar für die Weiterbildungseinrichtungen: Private Drittmittel (35 Prozent), sonstige Finanzierungsquellen wie Studiengebühren (27 Prozent) und öffentliche Drittmittel (22 Prozent) sind jeweils nur für eine Minderheit der Hochschulen eine Hauptfinanzierungsquelle (siehe Abbildung 19).

Mit weitem Abstand sind Grundmittel die Basis für die Finanzierung der neuen Organisationseinheiten in der Lehre. 88 Prozent der Hochschulen geben an, dass ihr College-Modell hauptsächlich durch ihre Grundfinanzierung getragen wird, bei 71 Prozent trifft dies für ihre Professional Schools und bei 65 Prozent sogar für ihre Weiterbildungseinrichtungen zu. Es überrascht, dass selbst die Weiterbildungseinrichtungen so oft hauptsächlich aus Grundmitteln finanziert werden, wird Weiterbildung doch häufig als eine noch zu erschließende Finanzierungsquelle für Hochschulen wahrgenommen. Zumindest derzeit trifft dies auf die Weiterbildungseinrichtungen von Hochschulen nicht zu.

Es ist auffällig, welches Ansehen und strategisches Gewicht auch Einheiten in der Lehre an einer Hochschule bekommen können, wenn sie sich im Leistungswettbewerb bewähren und zusätzliche Mittel generieren, wie es beispielsweise einige Weiterbildungseinheiten erfolgreich vormachen. Für die meisten Organisationseinheiten gilt dies jedoch nicht. Hochschulleitungen stehen vor der Aufgabe, neuen Einheiten in der Lehre das notwendige strategische Gewicht und eine hohe Reputation zu ermöglichen, ohne dass die klassischen Anreize Leistungswettbewerb und Erschließung zusätzlicher Mittel greifen. Eher gilt das Gegenteil: Statt Gelder aus Studiengebühren oder von Drittmittelgebern akquirieren zu können, müssen die Lehreinheiten in innerhochschulischen Verteilungskämpfen um die Grundmittel gestützt werden.

Abbildung 19: Grundmittel sind Hauptfinanzierungsquelle in der Lehre



Es gibt unterschiedliche Wege, die Herausforderung anzugehen, Einheiten mit Schwerpunkt in der Lehre ein größeres strategisches Gewicht und ein höheres Ansehen zu verleihen. Sie können

- als Antwort auf eine konkrete strategische Herausforderung der Hochschule positioniert werden (zum Beispiel die Einstiegsakademie der Westfälischen Hochschule mit ihrer Ausrichtung auf die Gewinnung von Studierenden mit Migrationshintergrund, die in der Region die Mehrheit der Studienberechtigten bilden),
- durch Profilierung in der Forschung aufgewertet werden (zum Beispiel die School of Education der TU München, die mit der Berufung von Manfred Prenzel einen renommierten empirischen Bildungsforscher an die Spitze ihrer Lehrerbildung geholt hat und einen Forschungsschwerpunkt in diesem Bereich etabliert),
- einen starken Charakter als Service-Einheit für die Fachbereiche und Professoren erhalten (zum Beispiel das Zentrum für Qualitätsentwicklung der Universität Mainz, das sich ausdrücklich als Partner und interner Dienstleister der Fachbereiche bei der Evaluierung und Weiterentwicklung ihrer Studienangebote versteht, oder das MINT-Kolleg Baden-Württemberg, das in Vorbereitung auf das Fachstudium die bei den Studienanfängern bestehenden Wissensdefizite identifizieren und beheben soll),
- eng an die Hochschulleitung angebunden und persönlich von ihren Mitgliedern unterstützt werden (wie beispielsweise bei TUM Asia, das direkt vom Präsidenten der TU München als deren Academic Director geführt wird, der selber regelmäßig Vorlesungen an der Auslandsdeputation hält).

Gewinnung der Wissenschaftler für die Unterstützung der neuen Organisationseinheiten in der Lehre

Die oftmals verbreitete Anfangsskepsis auf Seiten der Fachwissenschaftler gegenüber fachübergreifenden Einheiten in der Lehre ist eine nicht geringe Bürde für die Einheiten. Im Unterschied zu den neuen Forschungseinheiten, die fast immer durch große und bedeutsame Forscherpersönlichkeiten gekennzeichnet sind, müssen die Wissenschaftler für die in neuen Lehrereinheiten organisierten Lehrangebote in aller Regel erst gewonnen werden.

Ähnlich wie neue Organisationseinheiten in der Forschung besitzen (und benötigen) auch viele der neuen Organisationseinheiten in der Lehre größere Autonomie. Die Organisationsformen reichen bis hin zu rechtlich eigenständigen Einheiten, zum Beispiel Stiftungskonstruktionen. Viele Einheiten sind direkt an das Präsidium angebunden. Durch diese Organisation unterliegen die dort verantworteten Bereiche von Studium und Lehre nicht mehr den klassischen Mitbestimmungsmöglichkeiten in den Fächergremien. Wie bei den neuen Organisationseinheiten in der Forschung sind auch bei den neuen Lehrereinheiten die Mitwirkungsmöglichkeiten der Fächer und Fakultäten in der Regel eingeschränkt. Die Fächer aber sind Heimat der Wissenschaftler und definieren sich nicht zuletzt über ihre starke Rolle bei der Studienorganisation. Die Überwindung der Skepsis gegenüber neuen Einheiten mit eigenen Rollen in der Hochschullehre, die Schaffung von Akzeptanz und schließlich von Engagement in diesen Einheiten sind daher die wichtigsten Kommunikationsleistungen, die dabei von verschiedenen Akteuren zu leisten sind. Die Hochschulleitungen stehen vor der Aufgabe, eine sinnvolle Mitsprache durch die Fächer zu ermöglichen, ohne dabei die Funktionsfähigkeit von fachübergreifenden Lehrereinheiten zu schwächen.

Neben der Mitbestimmung ist insbesondere die Konkurrenz der Fächer zu fachübergreifenden Studienanteilen eine große Herausforderung. Eine Hypothek besteht bereits darin, dass Wissenschaftler beim Bachelorstudium eine deutlich reduzierte Fachausbildung im Vergleich zum Diplomstudium beklagen. Gerade in den stark konsekutiv-systematisch aufgebauten Studiengängen der Natur- und technischen Wissenschaften wird laut Aussagen der Wissenschaftler ein Leistungsabfall der Masterabsolventen gegenüber bisherigen Diplomabsolventen beobachtet, dem entgegenzusteuern sei. Weitere Abstriche von disziplinären Ausbildungsteilen zugunsten fachübergreifender Angebote werden von vielen Wissenschaftlern als eine weitere Verschlechterung der Qualität und der Qualifikationsstandards der Fachausbildung angesehen. Nicht zuletzt besteht auch bei vielen Fachwissenschaftlern die nicht unberechtigte Überzeugung, dass sogenannte „Schlüsselqualifikationen“ nicht von der Vermittlung fachlicher Inhalte getrennt werden können.

Die Organisation interdisziplinärer, fachübergreifender Lehre stößt in der Praxis auch auf weitere Hindernisse, welche den Erfolg der neuen Strukturen und die Realisierung ihrer Ziele stark beeinträchtigen können. So ist die Gewinnung von Professoren und Nachwuchswissenschaftlern für interdisziplinäre Angebote schwierig, da Anreize für ein fachübergreifendes Engagement im Belohnungssystem wissenschaftlicher Karrieren und in der Mittelzuteilung fehlen. Zudem erfolgen Profilierung und Reputation in wissenschaftlichen Laufbahnen primär über die Forschung, sodass anerkannte oder ambitionierte Wissenschaftler für ein Engagement in den interdisziplinären Einheiten schwer zu gewinnen sind – geschweige denn für deren Leitung. Für die Massenfächer kommt die bereits hohe zeitliche Belastung in der Lehre hinzu, in der viele der neuen Lehransätze schon wegen der Betreuungsverhältnisse kaum umgesetzt werden können. Auch das geltende Kapazitätsrecht, das Studienplätze nach – disziplinär bestimmten – Lehreinheiten berechnet, steht inter- und transdisziplinären Organisationseinheiten tendenziell entgegen.

Eine weitere Schwierigkeit besteht im hohen Koordinationsaufwand und Abstimmungsbedarf zwischen fachübergreifenden Organisationseinheiten und den Fachstrukturen. Da Lehrpflichten und administrativer Aufwand bereits als sehr aufwendig angesehen werden, werden zusätzliche Koordinationsaufgaben mit besonderem Argwohn betrachtet, was die Durchsetzung der fachübergreifenden Anliegen der Organisationseinheiten deutlich erschwert.

Die fachübergreifende Organisation von Lehrkonzeption, Studierendenbetreuung und *faculty service* birgt außerdem die Gefahr, dass die Lehrenden Innovationen in Studium und Lehre in den einzelnen Fächern aus dem Auge verlieren. Die Professoren müssen dafür gewonnen werden, die jeweiligen Fachdidaktiken weiterzuentwickeln und neue Formen der Wissensvermittlung zu entwickeln und zu erforschen. Die Koordination von Lehrformaten über Fächergrenzen hinweg, die Erstellung von Unterrichtsmaterialien und allgemeine Lehrstandards können dazu führen, die spezifischen didaktischen Notwendigkeiten in den einzelnen Fächern zu vernachlässigen. Gleiches gilt auch für überfachliche Kompetenzen: Das Herstellen von Bezügen zur Praxis, disziplinenübergreifende Problemlösungsfähigkeiten und die Entwicklung von Sozial- und Selbstkompetenzen sollten in das Fachstudium integriert sein, auch wenn es zusätzliche zentrale Angebote auf diesen Gebieten geben kann.

5

Ausblick

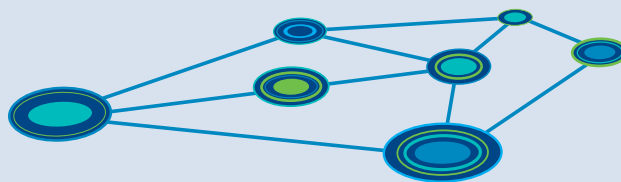
Die in dieser Studie vertretene Grundthese, dass durch neue Organisationseinheiten in Forschung und Lehre ein inner- und interinstitutioneller Differenzierungsprozess in Gang gesetzt worden ist, wirft eine Reihe von weiteren Thesen, Themenfeldern und Entwicklungslinien auf, die an anderer Stelle weiteruntersucht und diskutiert werden müssen. Zweifellos sind die hier beschriebenen Veränderungen in einzelnen Hochschulen und Hochschultypen quantitativ und organisatorisch sehr unterschiedlich ausgeprägt. Deutlich werden jedoch grundlegende Entwicklungsstränge und Gemeinsamkeiten, aus denen sich Eckpunkte neuer Hochschulmodelle herauschälen, die sich von den Modellen des 20. Jahrhunderts deutlich unterscheiden.

Die neuen Matrix-Strukturen in Forschung und Lehre mit ihrem grundlegenden transdisziplinären Ansatz befinden sich in der jetzigen Phase der Hochschulentwicklung in einer gewissen Konkurrenz und Parallelität zu dem tradierten, fakultätsgeprägten Aufbau der Hochschulen. Die daraus entstehenden Konfliktlinien und Herausforderungen sind in den vorherigen Kapiteln hinreichend herausgearbeitet worden. Sie kreieren ein Maß an Experimentalität und Instabilität, welches allen neuen Strukturen zugrunde liegt. Gleichzeitig aber geben die Strukturen zeitgemäße Antworten auf zahlreiche neue Herausforderungen in Forschung und Lehre, denen in den tradierten Strukturen oft nur unzureichend begegnet werden kann.

All das lässt den Schluss zu, dass wir uns in einer Übergangsphase der Hochschulentwicklung befinden – in einer Phase der Überlagerung von zwei grundlegenden Hochschulmodellen, einem traditionellen und einem neueren, in denen das neuere Modell an Einfluss gewinnt. Diese Konkurrenz und Überlagerung erfolgt zwischen

- einem Hochschulmodell der „lose gekoppelten Organisationsform“ und dem Modell einer strategisch handlungsfähigen Organisation (vgl. Kloke/Krücken 2012),
- einem disziplinenbasierten und einem themenbasierten Hochschulorganisationsmodell (vgl. Wissema 2010),
- einem an fachgemeinschaftlichen Zielen orientierten und einem an organisatorischen Zielen ausgerichteten Hochschulmodell,
- einer expertengesteuerten und einer managementgesteuerten Hochschule,
- pauschalen Grundfinanzierungsmodellen und zielorientierten Hochschulfinanzierungsmodellen, in denen fachübergreifende, an gesellschaftlichen Bedarfen ausgerichtete Themen und die formale Organisation, in die Wissenschaftler eingebettet sind, zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Allen Trends gemein ist, dass die Hochschule als kohärenter Akteur zunächst gestärkt wird. Diese Kohärenz wird jedoch gleichzeitig unterlaufen durch die Tatsache, dass unter dem Dach der Gesamteinstitution eine Reihe von mehr oder weniger unabhängigen Subakteuren entsteht, die sich durch eine hohe Eigenständigkeit



für die Steuerung und Ausgestaltung von Forschung und Lehre und eine große Diversität an unterschiedlichen öffentlichen und privaten Finanzierungsquellen auszeichnet. Diese Einheiten gewinnen innerhalb der Gesamtorganisation Hochschule direkten Einfluss auf die strategische Entwicklung und das Profil der Gesamtinstitution und damit auch an Macht auf Kosten der Fakultäten und Fachbereiche.

Denkt man diese Entwicklungen konsequent zu Ende, so werden erste Konturen eines Modells sichtbar, in dem die Hochschule gleichsam als strategische Plattform, Holding oder Dachorganisation für viele heterogene und weitgehend autonome Einheiten („Institute“) fungiert, die sich in Hinblick auf Finanzierung, Governance, Partnerstruktur, Personal, Funktionen und Themen stark unterscheiden können. Darunter wird es auch Einheiten geben, die als Verbund zwischen universitären und außeruniversitären Forschungs- und Lehrinrichtungen fungieren und die sich jenseits der etablierten Hochschultypen als neuartige, (weitgehend) eigenständige akademische Institutionen etablieren können und so für eine weitere Differenzierung des Hochschul- und Wissenschaftssystem sorgen. Dies könnte durchaus auch die Übertragung hoheitlicher, bisher den Hochschulen vorbehaltenen Rechte (Graduierungsrechte, Promotionsrechte etc.) an diese Einheiten implizieren. So können sich die institutionellen Grenzen der Hochschule langfristig aufweichen, bis hin zu einer Verlagerung der strategischen Kompetenz der Hochschulen auf interinstitutionelle Netzwerke von Wissensinstitutionen.

Die in der Lehrorganisation beschriebene Tendenz, für das propädeutische, graduale, postgraduale, duale und weiterbildende Studium neue fachbereichsübergreifende Organisationseinheiten zu schaffen, um an bildungsbiographischen Stufen orientierte Inhalte, Lehrformate, Betreuungs- und Kooperationsformen zu entwickeln, gepaart mit der zunehmenden Bereitschaft externer Geldgeber, auch für die Lehre (und die damit verbundene Organisationsentwicklung) Drittmittel bereitzustellen, lässt die These zu, dass Lehre und Forschung sich langfristig zu distinkten Strategiefeldern, ja „Geschäftsmodellen“ entwickeln können. In solchen Modellen die vielbeschworene Einheit von Forschung und Lehre aufrechtzuerhalten, ist eine akademische und organisatorische Herausforderung, die weiterhin in der Gestaltung der Curricula gewährleistet wird, aber im Sinne einer an Zielgruppen ausgerichteten Lehre mit unterschiedlichen „Formatlogiken“ nicht unbedingt in der Person des Professors erfolgen muss.

Dass sich mit diesem Wandel auch die Managementstrukturen von Hochschulen und deren Subeinheiten grundlegend verändern werden, ist absehbar. Schon heute ist in vielen Ländern (so zum Beispiel in angelsächsischen Ländern sowie in den Niederlanden und skandinavischen Ländern) der Schritt zur Hochschulleitung als Vollzeitaufgabe und zur Entwicklung einer Vielfalt von eigenständigen Hochschulmanagementprofessionen wesentlich konsequenter vollzogen worden

als in Deutschland; hier wiederum an außeruniversitären Forschungseinrichtungen häufiger konsequenter als an Hochschulen. Internationale und interinstitutionelle Kooperations- und Organisationsstrukturen werden sich in Governance und Management an diesen höheren Standards orientieren müssen. Dass der Trend der Professionalisierung des Hochschulmanagements an Dynamik gewinnen wird, geht auch daraus hervor, dass in den vergangenen Jahren an den Hochschulen die Zahl der Managementstellen gegenüber den Wissenschaftlerstellen überproportional gewachsen ist. Neue Netzwerke von Wissenschaftsmanagern entstehen, die über die Beschäftigung mit beruflichen Standards, Fortbildungs- und Karrierewegen an der Ausdifferenzierung und Verbreitung neuer Hochschulprofessionen weiterarbeiten.

Interessante Parallelen zur Hochschulentwicklung, insbesondere zur verstärkten Strukturierung durch thematische Netzwerke, gibt es auch im Wirtschaftssektor: Mit dem Umbau der Unternehmensorganisationen von funktionalen Strukturen hin zu Geschäftseinheiten in den Achtzigerjahren des zwanzigsten Jahrhunderts hat dieser Sektor einen tiefgehenden organisatorischen Wandel erlebt (vgl. Wissema 2010). Mit der Aufgabe der klassischen, an Produkten ausgerichteten Organisationseinheiten nähern sich Unternehmen und Hochschulen zunehmend auch organisatorisch einander an. So weisen etwa die Geschäftsfelder im Portfolio von Siemens (unter anderem Gesundheit, Mobilität, Energie, urbane Ballungsräume) eine große Nähe zu den derzeitigen Forschungsschwerpunkten von Hochschulen zu gesellschaftlichen Herausforderungen auf. Der organisatorische Wandel in den Unternehmen hat nicht zuletzt auch die Art und Weise, wie sich Forschung und Entwicklung in den Unternehmen strukturieren, nachhaltig verändert. Diese wandern zunehmend in weltweite Verbund- und Kooperationsstrukturen mit öffentlichen Forschungseinrichtungen und manifestieren sich nicht selten in gemeinsam betriebenen Infrastrukturen, die die Hochschulen und Forschungseinrichtungen in der beschriebenen Weise weiterentwickeln.

Was die Verstärkung der Hochschulstrukturierung über thematische Netzwerke für die Funktion der Disziplinen bedeutet, lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt schwer einschätzen. Die Bedeutung der Fachgemeinschaften und ihrer Traditionen für wissenschaftliche Methodenentwicklung, Karrierestrukturen, wissenschaftliche Sozialisation und Austausch wird in Zukunft unzweifelhaft Bestand haben. Wie sich diese Fachgemeinschaften aber innerhalb und außerhalb der Hochschule strukturieren und welche Aufgaben sie erfüllen, wenn Hochschulentwicklung „jenseits der Fakultäten“ weiterhin an Dynamik gewinnt, bleibt neu auszutarieren.

Literatur

- Altvater, Peter; Bauer, Yvonne; Gilch, Harald (Hrsg.) (2007): Organisationsentwicklung in Hochschulen, Dokumentation, Hannover.*
- Arnold, Erik; Deuten, Jasper; Zaman, Rapela (2006): Four Case Studies in University Modernisation: KU Leuven, Twente, Manchester and Loughborough, Brighton.*
- Behm, Britta; Voegelin, Ludwig; Bohn, Marc (2011): Von „Vision“ bis „Untergangsszenario“; Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008: Kontexte, Ziele, Management, Gütersloh.*
- Bertram, Eva (2011): Role of the State in 2030 in German speaking Countries. Hertie School of Governance, Berlin.*
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.) (2011): Erfolgsmodell Duales Studium, Leitfaden für Unternehmen, Berlin.*
- CHE Consult (2009): Mehr Exzellenz an Bayerischen Hochschulen – Herausforderungen und Handlungsempfehlungen, München.*
- Deloitte-Stiftung (2010): Gemeinsam für Bildung. Jahresbericht 2010, Frankfurt a. M.*
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2008): Eckpunkte zur Weiterentwicklung der Exzellenzinitiative, Bonn.*
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2011): Monitoring des Förderprogramms Graduiertenkollegs, Bericht 2011, Bonn.*
- Enders, Jürgen; File, Jon; Huisman, Jeroen; Westerheijden, Don (2005): The European Higher Education and Research Landscape 2020, Enschede.*
- Frank, Andrea; Hieronimus, Solveigh; Killius, Nelson; Meyer-Guckel, Volker (2010): Rolle und Zukunft der privaten Hochschulen in Deutschland, Essen.*
- Frank, Andrea; Meyer-Guckel, Volker; Schneider, Christoph (2007): Innovationsfaktor Kooperation. Bericht des Stifterverbandes zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen, Essen.*
- Friedrichsmeier, Andres; Wannöffel, Manfred (2010): Mitbestimmung und Partizipation – Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen, Düsseldorf.*
- Hahn, Karola; Lanzendorf, Ute (2004): Entwicklungen auf dem globalen Bildungsmarkt. In: DAAD (Hrsg.): Studienangebote deutscher Hochschulen im Ausland (Die Internationale Hochschule – Ein Handbuch für Politik und Praxis; Bd. 10), Bonn.*
- Hanft, Anke (2001): Public Private Partnership. In: Anke Hanft (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied, S. 383-388.*

- Hanft, Anke; Knust, Michaela (Hrsg.) (2007):* Weiterbildung und lebenslanges Lernen an Hochschulen. Eine internationale Vergleichsstudie zu Strukturen, Organisation und Angebotsformen. Münster.
- Hanft, Anke (2008):* Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Management von Studium, Lehre und Weiterbildung, München.
- Heidler, Richard (2010):* Ein Begriff erobert die Wissenschaft. Governance – Theorien, Themen, Trends. In: *Wissenschaftsmanagement* 4, Bonn, S. 12-15.
- Heinze, Thomas (2009):* Organisations- und Entscheidungsstrukturen im Wandel. Der außeruniversitäre, staatlich finanzierte Forschungssektor, Bamberg.
- Hornborstel, Stefan; Simon, Dagmar; Heise, Saskia (Hrsg.) (2008):* Exzellente Wissenschaft. Das Problem. Der Diskurs. Das Programm und die Folgen, Bonn.
- Hug, Thomas (2010):* Es ist was faul im Staate Dänemark. Hochschulreform in Dänemark. In: *Deutsche Universitätszeitung*, 07/2010, Berlin, S. 24-27.
- Jubelius, Werner (2007):* Binnenorganisation der Hochschule, Münster.
- Kehm, Barbara (2011):* Reform der internen Hochschulstrukturen. In: *Die neue Hochschule*, Bonn, S. 16-21.
- Klinder, Janin; Fuhrmann, Daniel (2011):* Wer kümmert sich um uns und unsere Prozesse? Zum Stand der Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen. In: *Wissenschaftsmanagement*, Bonn, S. 16-23.
- Kloke, Katharina; Krücken, Georg (2012):* „Der Ball muss dezentral gefangen werden.“ – Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre. In: *Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J. (Hrsg.): Hochschule als Organisation*, Wiesbaden, S. 311-324.
- Knöss, Klaus (2004):* Geschichte, Struktur und Ziele der Kooperation zehn hessischer Hochschulen im Bereich Weiterbildung, Frankfurt a.M.
- Knoke, Mareike (2011):* Die Mischung macht's. In: *Deutsche Universitätszeitung*, 01/2011, Berlin, S. 67.
- Knoke, Mareike (2011):* Eine Partie mit vielen Beteiligten. Interdisziplinäre Studiengänge. In: *Deutsche Universitätszeitung*, 08/2011, Berlin, S. 31-33.
- Kreiner, Paul (2011):* Italien – Wie Reformen die Hochschulen retten sollen. In: *Deutsche Universitätszeitung*, 08/2011, Berlin, S.34.
- Lange, Stefan (2008):* New Public Management und die Governance-Strukturen der Universitäten. In: *dms, der moderne Staat, Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, Heft 1/2008, Hannover, S. 235-248.

- Meyer-Guckel, Volker; Schönfeld, Derk; Schröder, Ann-Katrin; Ziegele, Frank (2008):* Quartäre Bildung. Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen, Essen.
- Müller-Böling, Detlef; Neuvians, Klaus; Nickel, Sigrun; Zechlin, Lothar; Wismann, Peter (Hrsg.) (1998):* Strategieentwicklung an Hochschulen, Gütersloh.
- Müller-Böling, Detlef (2005):* Hochschule weiter entfesseln – den Umbruch gestalten, Gütersloh.
- Müller-Böling, Detlef (2006):* Hochschulentwicklung in Zeiten der Entgrenzung, Gütersloh.
- Nickel, Sigrun (2011):* Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen. In: Brüsemeister, Thomas; Heinrich, Martin (Hrsg.): Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule, Münster, S. 123-143.
- Reichert, Sybille (2006):* Research Strategy Development and Management at European Universities, Brüssel.
- Reichert, Sybille (2009):* Institutional Diversity in European Higher Education. Tensions and challenges for policy makers and institutional leaders, Brüssel.
- Reinhardt, Anke (2011):* Wie soll Forschung gefördert werden? Die Wissenschaftlerinnen- und Wissenschaftler-Befragung, Berlin.
- Rollwagen, Ingo (2011):* Project economy approaches for higher education: diversifying the revenue base of German universities. In: OECD 2011, Higher Education Management and Policy. Vol. 22 Issue 3, OECD Publishing, S. 9-30.
- Schimank, Uwe (2002):* Förderinitiative des BMBF: Science Policy Studies. Expertise zum Thema: Neue Steuerungssysteme an den Hochschulen, Hagen.
- Schneijderberg, Christian; Teichler, Ulrich (2010):* Partnerschaften von Hochschulen und Unternehmen – Erfahrungen im europäischen Vergleich. In: Beiträge zur Hochschulforschung 3/2010, München, S. 8-30.
- Simon, Dagmar; Böhlke, Effi; Laborier, Pascale; Knie, Andreas (2009):* Exzellenz durch Steuerung? Neue Herausforderungen für das deutsche und das französische Wissenschaftssystem, Berlin.
- Sondermann, Michael; Simon, Dagmar; Scholz Anne-Marie; Hornborstel, Stefan (2008):* Die Exzellenzinitiative: Beobachtungen aus der Implementierungsphase, Bonn.
- Stratmann, Friedrich (2011):* Herr Luhmann, gibt es eigentlich die Hochschulverwaltung noch? Ein unzeitgemäßes Lob auf die Verwaltung. In: HIS-Magazin, 1/2011, Hannover, S. 1-5.

- Strohschneider, Peter; Schmoch, Ulrich; Meier, Frank; Kohnhäuser, Erich (2009):* Beiträge zur Hochschulforschung. Konzeption der Exzellenzinitiative; Messung wissenschaftlicher Leistung; Matthäus schlägt Humboldt? Exzellenzinitiative und Fachhochschulen. In: Beiträge zur Hochschulforschung 1/2009, München, S. 8-74.
- Vollmers, Florian (2011):* Die ungeliebte Artenvielfalt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung 01/2011, Frankfurt a. M., S. 4.
- Weiler, Hans (2011):* Grenzüberschreitungen – Plädoyer für die Befreiung der Universität. Vortrag im Rahmen der „Friedrichshafener Bildungsgespräche“, Zepelin Universität, www.stanford.edu/~weiler/Texts11/Vortrag_ZU.pdf (Stand: 01. August 2012).
- Winter, Martin; Pasternak, Peer (Hrsg.) (2004):* Gestaltung von Hochschulorganisation, die hochschule, journal für wissenschaft und bildung, Wittenberg.
- Winter, Martin (2009):* Chancen, Risiken, Nebenwirkungen der Studienstrukturreform: Zwischenstand zum Bologna-Prozess in Deutschland, Wittenberg.
- Wissema, Johan (2010):* Leading the Third Generation University. Towards a comprehensive management theory of the 3GU. In: Wissenschaftsmanagement 5, Bonn, S. 42-46.
- Wissenschaftsrat (2006):* Empfehlungen des Wissenschaftsrates zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau der Hochschulen, Bonn.
- Wissenschaftsrat (2008):* Bericht der Gemeinsamen Kommission zur Exzellenzinitiative an die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, Bonn
- Wissenschaftsrat (2010):* Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen, Bonn.
- Wolter, Andrä (2000):* Die Transformation der Deutschen Universität – Historische Erbschaft und aktuelle Herausforderungen, Oldenburg.

Interviewpartner und Expertenkreis

Wir möchten uns bei allen Gesprächspartnern und Experten bedanken, die mit uns ihre Sicht auf die neuen Organisationseinheiten an Hochschulen geteilt haben. Ihre Hinweise waren für die Studie unerlässlich. Mit dem Expertenkreis haben wir sowohl die Ausrichtung der Studie zu Beginn wie auch die Ergebnisse der Interviews und Umfragen diskutiert und präzisiert. Die Gesprächspartner in den Hochschulen haben uns Einblicke in die ganz konkrete Praxis an einer Hochschule und über ihre Einschätzung der Hochschullandschaft insgesamt gegeben. Für die Darstellungen und Bewertungen der vorliegenden Studie sind die Autoren natürlich allein verantwortlich.

Dr. Heide Ahrens, Abteilungsleiterin, Ministerium für Bildung und Wissenschaft des Landes Schleswig-Holstein

Prof. Dr. Peter-André Alt, Präsident, Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Hans-Wolfgang Arndt, Rektor, Universität Mannheim

Prof. Dr. Rolf Arnold, Geschäftsführender Direktor, Institut für Versicherungswesen, Fachhochschule Köln

Prof. Dr. Stefan Bartels, Präsident, Fachhochschule Lübeck

Prof. Dr. Claus R. Bartram, Dekan, Medizinische Fakultät, Universität Heidelberg

Dr. Karin Beck, Geschäftsführende Leitung, Leuphana College, Leuphana Universität Lüneburg

Dr. Sabine Behrenbeck, Referatsleiterin, Tertiäre Bildung, Wissenschaftsrat

Prof. Dr. Thomas Borsch, Professor, Institut für Biologie, Freie Universität Berlin, und Direktor, Botanischer Garten und Botanisches Museum, Berlin

Prof. Dr. Michael Brand, Direktor, DFG-Forschungszentrum für Regenerative Therapien Dresden, Technische Universität Dresden

Christian Brei, Leiter Universitätsverwaltung und strategische Universitätsentwicklung, Leuphana Universität Lüneburg

Prof. Dr. Kai Brodersen, Präsident, Universität Erfurt

Ralf Bürkle, Communications Director, Mannheim Business School

Prof. Dr. Nicole Deitelhoff, Professorin für Internationale Beziehungen und Theorien globaler Ordnungen, Goethe-Universität Frankfurt

Prof. Dr. Klaus Dicke, Rektor, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Prof. Dr. Carsten Dreher, Direktor, Center for Cluster Development, Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Bernhard Eitel, Rektor, Universität Heidelberg

Prof. Dr. Andreas Fahrmeir, Professor für Neuere Geschichte, Goethe-Universität Frankfurt

Prof. Dr. Ekkehard Felder, Dekan, Neuphilologische Fakultät, Universität Heidelberg

Stefan Fiegle, Kontaktstelle Wissenschaft – Wirtschaft, Technische Universität München

Prof. Dr. Rainer Forst, Sprecher, Exzellenzcluster „Die Herausbildung normativer Ordnungen“, Goethe-Universität Frankfurt

Prof. Dr. Dr. Peter Frankenberg, Vorstand, Heinrich-Vetter-Stiftung

Kerstin Fricke, Projektmanagerin, GIST-TUM Asia und TUM CREATE, Technische Universität München

Prof. Dr. Gerhard Graf, Leiter des Departments Maritime Systeme, Interdisziplinäre Fakultät Universität Rostock

Prof. Dr. Klaus Günther, Professor für Rechtstheorie, Strafrecht und Strafprozessrecht, Goethe-Universität Frankfurt

Prof. Dr. Beate Hampe, Professorin für anglistische Sprachwissenschaft, Universität Erfurt

Prof. Dr. Anke Hanft, Direktorin, Center für Lebenslanges Lernen, Universität Oldenburg

Prof. Dr. Joachim Heberle, Professor, Institut für experimentelle Physik, Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Stefan Heinemann, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre/Wirtschaftsethik, FOM Hochschule für Oekonomie & Management Essen

Prof. Dr. Gunther Hellmann, Professor für Politikwissenschaften, Goethe-Universität Frankfurt

Prof. Dr. Dr. Wolfgang A. Herrmann, Präsident, Technische Universität München

Prof. Dr. Thomas Holstein, Professor für Molekulare Evolution und Genomik, Universität Heidelberg

Dr. Patrick Hoyer, Forschungsplanung, Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V.

Dr. Hans-Gerhard Husung, Generalsekretär, Gemeinsame Wissenschaftskonferenz

Prof. Dr. Olaf Jacobs, Leiter, Kunststoff-Kompetenzzentrum, Fachhochschule Lübeck

Prof. Dr. Christoph Jamme, Professor für Philosophie in den Angewandten Kulturwissenschaften, Leuphana Universität Lüneburg

Tobias Just, Geschäftsführer, Marsilius-Kolleg, Universität Heidelberg

Prof. Dr. Stefan Kadelbach, Professor für Öffentliches Recht, Europarecht und Völkerrecht, Goethe-Universität Frankfurt

Prof. Dr. Erika Kothe, Prorektorin, Wissenschaftlicher Nachwuchs und Gleichstellung, Wissenschaftliche Direktorin, Graduiertenakademie, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Prof. Dr. Hans-Georg Kräusslich, Direktor, Marsilius-Kolleg, Universität Heidelberg

Prof. Dr. Udo Kragl, Dekan, Interdisziplinäre Fakultät, Universität Rostock

Prof. Dr. Georg Krücken, Geschäftsführender Direktor, INCHER-Kassel

Prof. Dr. Fritz Kühn, Leiter, Lehrstuhl für Anorganische Chemie, Technische Universität München

Prof. Dr. Daniel J. Lang, Professor für transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung, Leuphana Universität Lüneburg

Dr. Monika Lessl, Leitung, Bereich Alliance Management Global Drug Discovery, Bayer Schering Pharma AG

Britta Leusing, Kanzlerin, IB-Hochschule Berlin

Prof. Dr. Ute Mager, Professorin für Öffentliches Recht, Universität Heidelberg

Prof. Dr. Gerd Mannhaupt, Direktor, Erfurt School of Education

Dr. Frank Meier, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Soziologie, Universität Bremen

Prof. Dr. Joachim Metzner, Präsident, Fachhochschule Köln

Prof. Dr. Gerd Michelsen, Professor für Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation, Leuphana Universität Lüneburg

Hans-Georg Mockel, Direktor, Human Resources, Facility Management and Informatics, European Space Agency, Paris

Prof. Dr. Werner Müller-Esterl, Präsident, Goethe-Universität Frankfurt

Prof. Dr. Dr. Hans Müller-Steinhagen, Rektor, Technische Universität Dresden

Isabel Müskens, Stabsstelle Studium und Lehre, Universität Oldenburg

Prof. Dr. Amélie Mummendey, Professorin für Sozialpsychologie, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Dr. Jörg Neumann, Geschäftsführer, Graduierten-Akademie, Friedrich-Schiller-Universität Jena

- Prof. Dr. Vera Nünning*, Lehrstuhl für Englische Philologie, Universität Heidelberg
- Gabriele Ramien*, Technologietransfer-Beauftragte, Fachhochschule Lübeck
- Prof. Dr. Stephanie Reich*, Professorin, Fachbereich Physik, Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Ursula van Rienen*, Prorektorin für Forschung und Forschungsausbildung, Universität Rostock
- Prof. Dr. Tina Romeis*, Professorin, Institut für Biologie, Freie Universität Berlin
- Dr. Georg Rosenfeld*, Hauptabteilungsleiter für Unternehmensentwicklung, Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung
- Dr. Volker Saile*, Chief Science Officer, Karlsruher Institut für Technologie
- Prof. Dr. Wolfgang Schareck*, Rektor, Universität Rostock
- Prof. Dr. Ulf Schlichtmann*, Dekan, Fakultät für Elektrotechnik und Informationstechnik, Technische Universität München
- Prof. Dr. Dr. Wolfgang Schluchter*, Direktor, Marsilius-Kolleg, Universität Heidelberg
- Dr. Uwe Schmidt*, Leiter, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Johannes Gutenberg-Universität Mainz
- Dr. Jürgen M. Schneider*, Dekan, Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Mannheim
- Dr. Ulrich Schreiterer*, Senior Research Fellow, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- Peter Siller*, Geschäftsführer, Exzellenzcluster „Die Herausbildung normativer Ordnungen“, Goethe-Universität Frankfurt
- Prof. Dr. Babette Simon*, Präsidentin, Universität Oldenburg
- Prof. Dr. Sascha Spoun*, Präsident, Leuphana Universität Lüneburg
- Dr. Petra Tallafuss*, Stellvertretende Leiterin, Stabsgruppe Internationale Netzwerkiniversität, Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Klaus Tanner*, Lehrstuhl für Systemische Theologie, Universität Heidelberg
- Prof. Dr. Thusnelda Tivig*, Lehrstuhl für Wachstum und Konjunktur, Institut für Volkswirtschaftslehre, Universität Rostock
- Prof. Dr. Marcus Willaschek*, Professor für Philosophie der Neuzeit, Goethe-Universität Frankfurt
- Dr. Bernd Wirsing*, Leiter, Hauptstadtbüro, Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften

Dr. Johanna Witte, Wissenschaftliche Referentin, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München

Prof. Dr. Stephanie Wodianka, Prodekanin, Philosophische Fakultät, Universität Rostock

Prof. Dr. Klaus-Peter Wolf-Regett, Beauftragter des Präsidiums für Technologie- und Wissenstransfer, Fachhochschule Lübeck

Wolf-Eckhard Wormser, Kanzler, Technische Universität Dresden

Prof. Dr. Jens Wüstemann, Lehrstuhl für ABWL und Wirtschaftsprüfung, Universität Mannheim und Präsident, Mannheim Business School

Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Die Studie wurde von einem Studienteam begleitet, dem die folgenden Personen angehörten:

Dr. Udo Bohdal, Partner, Human Capital Advisory Services, Deloitte, Frankfurt am Main

Andrea Frank, Leitung Programmbereich „Dialog und Forschung“, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin

Dr. Thomas Johann, Hamburg

Bettina Jorzik, Leitung Programmbereich „Lehre und akademischer Nachwuchs“, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen

Annett Kanig, Projektmanagerin, Programm und Förderung, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin

Ann-Katrin Schröder, Leitung Programmbereich „Hochschule und Wirtschaft“, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen

Autoren

Dr. Volker Meyer-Guckel studierte Anglistik, Philosophie und Chemie in Kiel, Belfast und New York. Er unterrichtete Amerikanische Kulturwissenschaft an der Universität Kiel, wo er 1992 promovierte. 1993 wechselte er in die Studienstiftung des deutschen Volkes, dort war er ab 1995 Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Von 1997 bis 1999 arbeitete er im Planungsstab des Bundespräsidenten Roman Herzog. Von 1999 bis 2005 leitete er die Programme des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, Essen, in den Bereichen „Hochschulentwicklung“ und „Strukturinnovation in der Wissenschaft“. Seit 2005 ist er stellvertretender Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft.

Dr. Sybille Reichert arbeitet seit Abschluss ihres PhDs (Yale University, 1994) als Beraterin im Hochschulwesen, zunächst bei der Europäischen Kommission, später als unabhängige Beraterin für europäische Organisationen, Ministerien und Universitäten. Von 2002 bis 2004 war sie Leiterin Strategische Planung an der ETH Zürich und seit 2005 ist sie Direktorin der von ihr gegründeten Beratungsfirma Reichert Higher Education Consulting (www.reichertconsulting.ch). Ihre Aufträge verbinden Analysen internationaler Entwicklungen im Hochschulsektor mit institutioneller Strategie- und Organisationsentwicklung, von internationalen Vergleichsstudien, so zum Beispiel zur Umsetzung der Bologna-Reform, zur Strategieentwicklung an Hochschulen, zur regionalen Rolle der Hochschulen in „Wissensregionen“, zur universitären Weiterbildung oder zur Differenzierung europäischer Hochschulsysteme (für die European University Association, den Schweizer Wissenschafts- und Technologierat und das Schweizer Bundesamt für Bildung und Wissenschaft), über nationale Systemreformen (universitäres Forschungslandschaft der Slowakei, Hochschuldiversifizierung in Rumänien) bis hin zu institutionellen Entwicklungsprojekten (an der ETH Zürich, Universität Basel, Trinity College Dublin, Universidad Barcelona, Norwegian University of Science and Technology, und zahlreichen Universitäten in Deutschland). Reichert ist Senior Advisor der European University Association (EUA), Expertin des Institutional Evaluation Programmes der EUA, Mitglied des Forschungs- und Innovationsrates von Katalonien (CCRI, Barcelona) und Kuratoriumsmitglied des Konstanzer Wissenschaftsforums.

Dr. Mathias Winde studierte deutsche Philologie, Politikwissenschaft und Geschichte an der Universität zu Köln und an der University of Warwick, Großbritannien. Während seiner Promotion war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Referat Hochschule und akademische Bildung beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln tätig. Nach der Promotion an der Universität zu Köln arbeitete er von 2002 bis 2005 als Researcher im Bereich Bildung, Wissenschaft, Innovation bei dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH. Seit 2005 leitet er beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft die Programme im Bereich „Hochschulentwicklung“ und „Strukturinnovation in der Wissenschaft“.

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-922275-51-0

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

© Edition Stifterverband –
Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH, Essen 2012
Barkhovenallee 1
45239 Essen
Tel.: (02 01) 84 01-1 81
Fax: (02 01) 84 01-4 59

Redaktion

Simone Höfer, Cornelia Herting, Annett Kanig

Fotos

CRTD/Männel (S. 46), Fachhochschule Lübeck (S. 50), Jan-Peter Kasper/FSU (S. 40), Leuphana Bildarchiv (S. 62), Mannheim Business School (S. 66), Marsilius-Kolleg Universität Heidelberg (S. 50), Normative Orders (S. 44), Fachhochschule Köln/Thilo Schmülgen (S. 72), TUM Asia (S. 68), Universität Erfurt (S. 64), Universität Oldenburg (S. 68), Universität Rostock/Interdisziplinäre Fakultät (S. 42),

Gestaltung

SeitenPlan GmbH Corporate Publishing, Dortmund

Druck

Druckerei Schmidt, Lünen



Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen
Postfach 16 44 60 • 45224 Essen
Telefon (02 01) 84 01-0 • Telefax (02 01) 84 01-3 01
mail@stifterverband.de
www.stifterverband.de

