

Profilbildung und Positionierung von Universitäten im Rahmen der Exzellenzinitiative

Dr. Sybille Reichert

Kanzlerin der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-
Nürnberg

Colloquium *Die Evaluation der deutschen Exzellenzinitiative*

3. Juni 2016

Veranstaltungsreihe „Innovationssysteme im Vergleich“ des BMWFW/

WWTF / fteval /FWF



Profilbildung nach der Exzellenzinitiative - Was hinterlässt die Exzellenzinitiative?

1. Gemeinsame Schwerpunkt- und Cluster zwischen Unis und außeruniversitären Instituten et. al.
2. Vertikale Differenzierung zwischen und innerhalb der Universitäten
3. Anerkennung des Präsidenten als strategischem Akteur (Rolle Senat, Dekane, Dep.sprecher noch unklar)
4. Leichte Schwächung des demokratischen Paradigmas der deutschen Hochschulgovernance
5. Größere Sichtbarkeit des / Vertrauen in das deutsche Hochschulsystem
6. Etablierte Marken einiger Universitäten (TUM, LMU, HD, RWTH, HU)
7. Die Idee der Hochschulhubs...

Systemische Herausforderung:

Wie spitz ist die Spitze, wie spitze ist die Breite, auf der sie fußt?

Die deutsche Wissenschaftslandschaft wird sich weiter stratifizieren - in engem Zusammenspiel von Wettbewerbs- und Kooperationsstrukturen.



Leistungsfähigkeit der Hochschulsysteme gemäß Rankings

Beispiel: US vs. D im Shanghai (ARWU) Ranking größenbereinigt:

146 /500 US Univ. (319 million inhab.), **51 in top 100**, 78 in top 200, 102 in top 300

39 /500 German Univ. (80 million inhab.), **4 in top 100**, 13 in top 200, 21 in top 300

D Corrected: Multiply by 4: **156 / 500**, **16 in top 100**, **52 in top 200**, **84 in top 300**

Interessante Gegenbeispiele:

37 /500 British Univ. (64 million inhab.), 9 in top 100, 21 in top 200, 28 in top 300

UK Corrected: Multiply by 5: **195 – 45 in top 100**, **105 in top 200**, **140 in top 200**

12 /200 Dutch Univ. (17 million inhab.), 4 in top 100, 8 in top 200, 10 in top 300

NL Corrected: Multiply by 18: **216 – 72 in top 100**, **144 in top 200**, **180 in top 300**

➔ Was machen diese Systeme (vor allem das niederländische) richtig? Richtiger Mix von Wettbewerbs- und Grundfinanzierung? Von institutioneller Konkurrenz und Kooperation? Von regulatorischer und finanzieller Autonomie?

Exzellenzinitiative an einer Universität: Katalysator der Strategiebildung

1. Identifikation von Forschungsstärken, Aufbau von Führungsinformation
2. Definition von Forschungsschwerpunkten
3. Strategische Berufungen entlang von Forschungsschwerpunkten
4. Ganzheitlicher Ansatz: von der Grundlagenforschung bis zur Anwendung – Grundlage für Entwicklung von späteren Clustern
5. Innovative Konzepte zur Entwicklung neuer Forschungsrichtungen
6. Starker Fokus auf Nachwuchsförderung
7. Fähigkeit u. Bereitschaft zur Umverteilung
8. Frage der Konzentration: wieviel Schwerpunkte verträgt eine Uni? Wie langfristig sollten diese angelegt sein?

Systemebene:

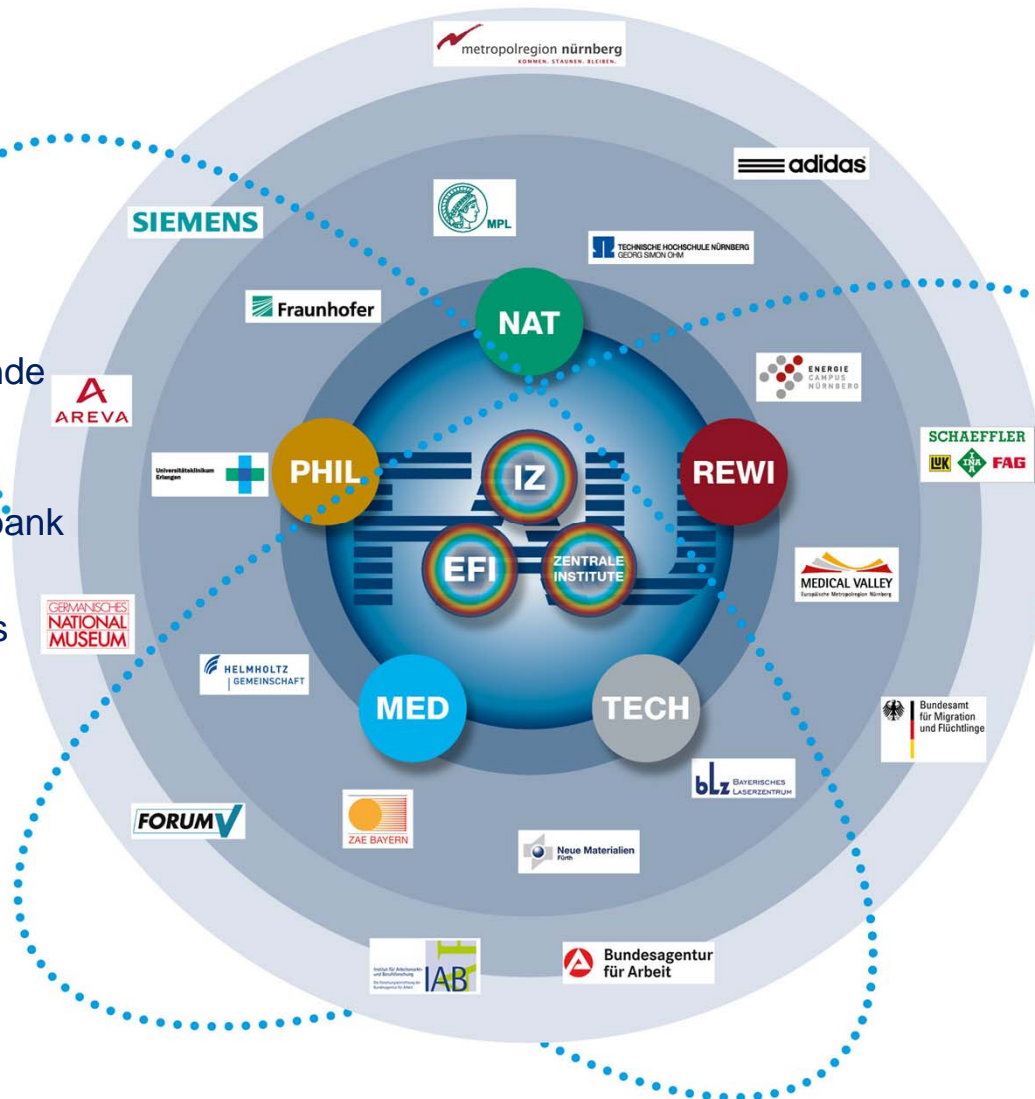
Everybody's Tool Kit Exzellenzinitiative

Ziele	Förderung von Spitzenforschung	Internationale Sichtbarkeit
Strukturen	Thematische Verbünde Quer zu Fakultäten (Schwächung der vertikalen Strukturen u. Gremien) Informelle strategische Gremien	Strateg. Partnerschaften Off shore Studien- angebote und Outposts Internat. Centers of Advanced Studies
Prozesse	Berufungsprozessoptimierung Stärkung der Präsidialen Gestaltung durch Strategiefonds Systematische Nachwuchsförderung	Internat. Marketing Dual Career Beratung durch Intern. Boards/ Mentoren
Anreize	Intramurale Forschungsförderung Leistungszulagen LOM Freiräume: Sabbaticals, Lehrdeputatsminderung TT-Professuren u. Projektförderung f. Nachwuchs	Intern. Mobil. F. Nachwuchs Fellowships intern. Gäste

Forschungsnetzwerk an einer Universität

Intern

- Interdisziplinäre Zentren
- Zentrale Institute
- Emerging Fields Initiative
- Forschungsverbünde (SFBs, Forschergruppen)
- Forschungsdatenbank
- Exz. Grad. Schule, Graduiertenkollegs
- Exzellenzcluster

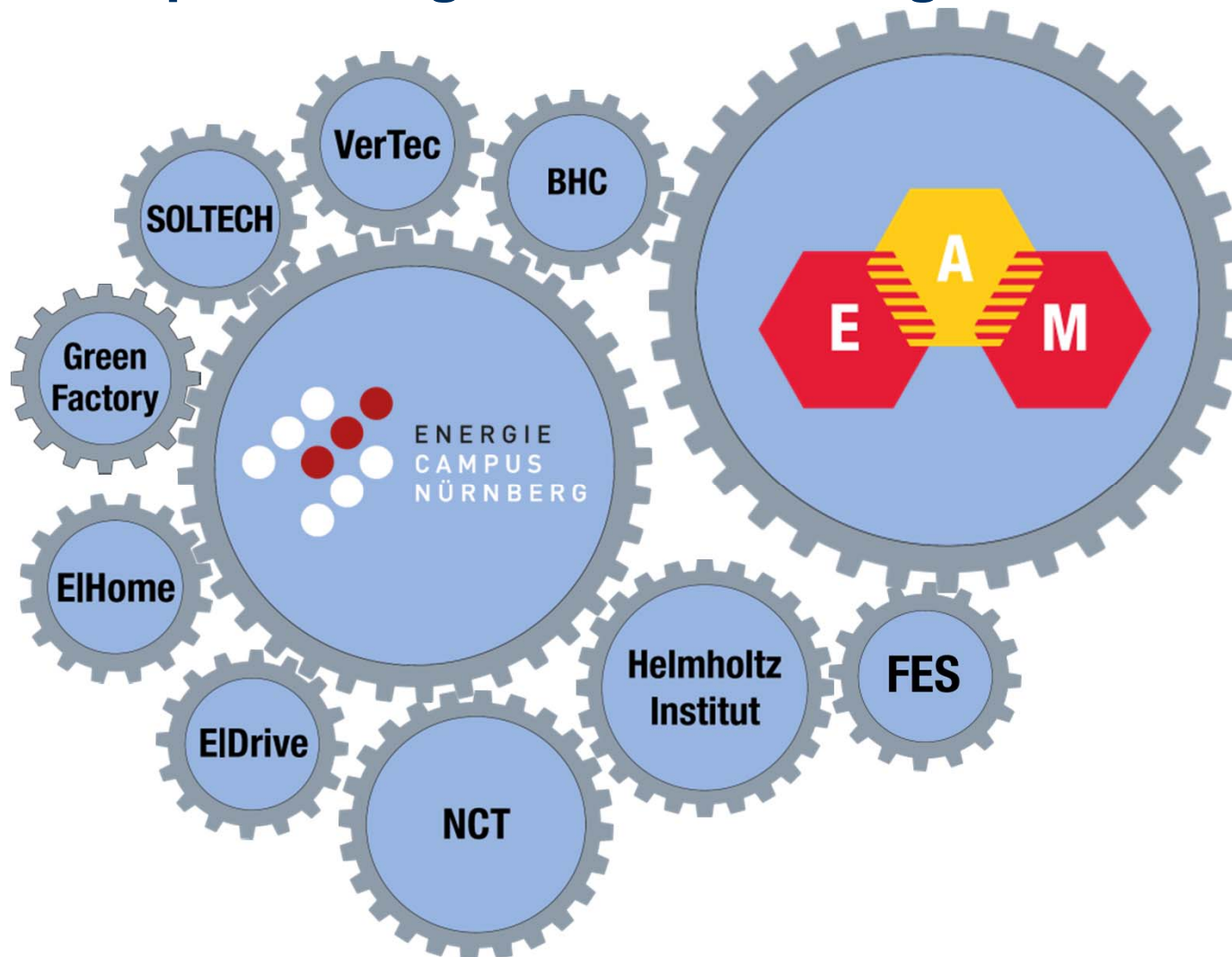


Extern

- Nationale und internationale Forschungskoope-
rationen mit
- Hochschulen (z. B. Forschergruppen, Partnerschaften, Campus Busan)
 - außeruniversitären Forschungseinrichtungen
 - Industrie
 - Öffentliche Organisationen (BAMF, BA, GNM)

Schwerpunktbildung

Beispiel: Energie und Nachhaltigkeit



Folgen der Forschungsvernetzung an der Universität

Folgen für die Forschung:

- Aufbrechen traditioneller Fächergrenzen und Erweiterung des Forschungsspektrums
- Flexiblere Reaktionsmöglichkeiten auf Herausforderungen der Zukunft durch Kompetenzbündelung
- Herausbildung von Schwerpunkten und Alleinstellungsmerkmalen
- Anstieg der Drittmiteinnahmen
- Erweitertes Aufgabenspektrum im Wissenschaftsmanagement

Folgen für die Verwaltung:

- Veränderung von Kommunikationsstrukturen (hierarchisch => lateral)
- Zunehmende Bedeutung des Wissenschafts-managements und –marketings
- Erweiterte und flexiblere Angebote der Forschungsunterstützung
- Internationalisierung der Verwaltung
- Vernetzung der Abteilungen und der Arbeitsprozesse

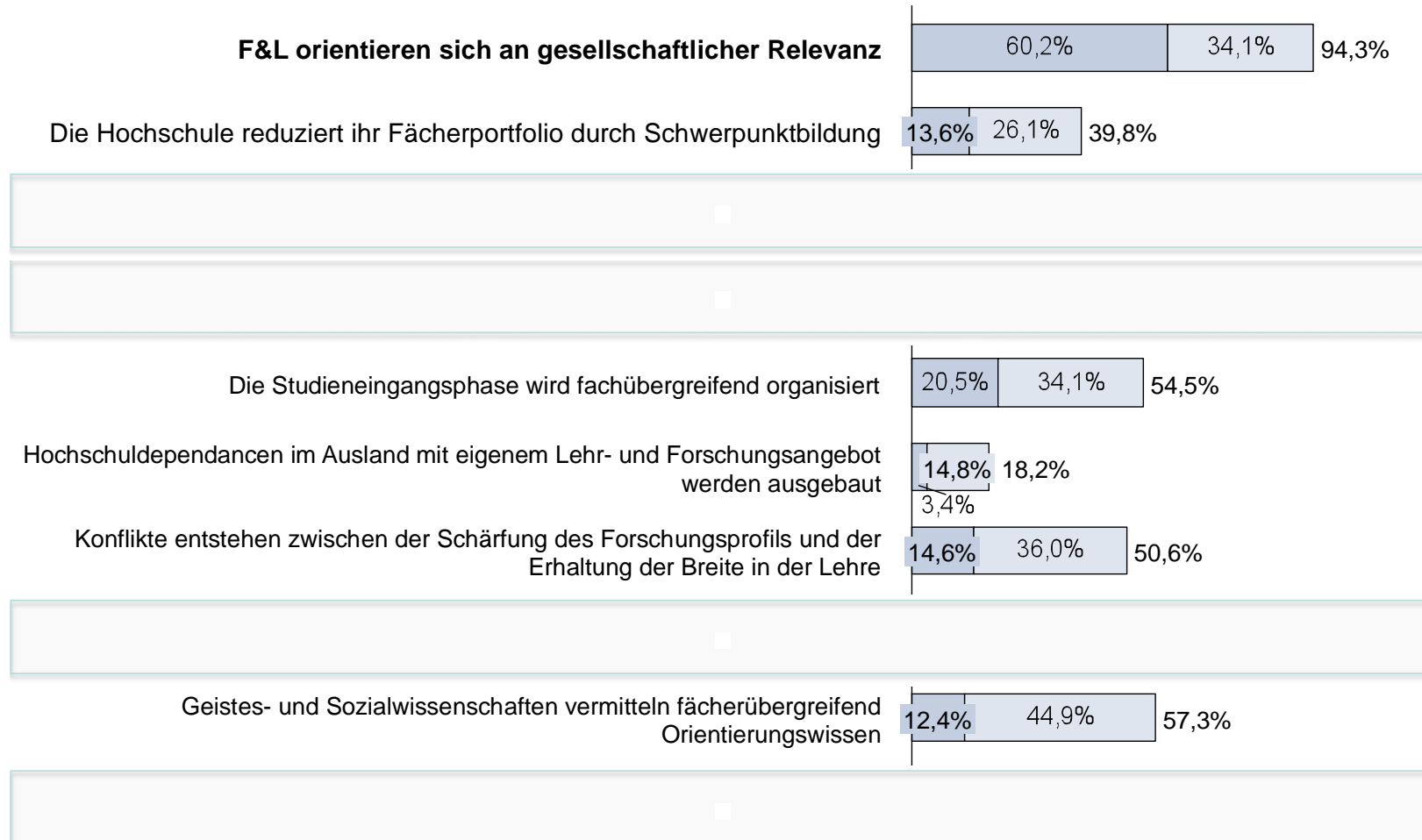
Themenschwerpunkte als strukturierendes Prinzip der Hochschulorganisation

(Reichert, Winde, 2012, *Jenseits der Fakultäten* Stifterverband-Studie)

1. Themenschwerpunkte nicht neu, aber Verbreitung und strategisches Gewicht
2. Themenfindung: zentrale Hochschulleitungsaufgabe, neue Instrumente, neue Gremien
3. Bearbeitung neuer Themen und Methoden wichtiges Ziel der neuen OE, ermöglicht (durch) interdisziplinäre Zusammenarbeit
4. Erschließung neuer Ressourcen – Herausforderung: Abhängigkeit von Drittmittelorganisationen (Befristung, Nachhaltigkeit, fehlende strategischen Reserven) und deren Förderformaten/ Themenkonjunkturen
5. Schwierige Beurteilung der angemessenen Lebensdauer von Schwerpunkten (Dynamik vs. Sättigung)

Entwicklungen universitärer Profilbildung

Entwicklungen laut allen Befragten [Profil und Portfoliobildung]



Neue Machtverhältnisse innerhalb der HS

1. Schwächung der Fakultäten durch fakultätsübergreifende Schwerpunkte
2. Herausforderung: Rolle der disziplinären vs. interdisziplinären Innovation
3. Schwächung der Nicht-Profilbereiche zugunsten der Profildbereiche (Ressourcenumverteilung)
4. Neue Gremien (Strategiekommissionen) und informelle Kommunikation (Leiter OE und HS-Leitung)
5. Stärkung akademischer Leistungsträger (Entrepreneure)
6. Vermehrte personelle Binnendifferenzierung

Verstärkung des Einflusses externer Partner und strategischer Partnerschaften mit externen Forschungsinstituten/ Unternehmen

1. Grenzaufweichung durch enge Zusammenarbeit, gemeinsame Professuren, Infrastrukturen, Gebäude, Graduiertenprogramme
2. Gewichtsverlagerung durch Ressourcenübergewicht der außeruniversitären Forschungsinstitute (Themen-Hijacking), Universitäten als Junior Partner?
3. Miteinsitz in Strategie- und Berufungskommissionen
4. Wachsende Vernetzung zwischen Unis, außeruniv. Forsch.inst.
5. Starker Einfluss der Drittmittelorganisationen mit zunehmenden strukturbildenden Ansprüchen

4 Spannungsfelder als zentrale Herausforderungen der Hochschul-Governance

1. Institutionelle Kohärenz der strategischen Planung und Berufungspolitik (inkl TT-Pools, Vakanzenplanung) vs. externe strategische Opportunitäten
2. Enge Kooperation mit außeruniversitären, aber nicht als Junior Partner – Grundfinanzierung?
3. Matrixorganisation – Cluster vs. Fakultäten, Strat. Promotoren vs. Dekane/ Departments – Schnarniere zu den Fächern (Lehre, disz. Standards und Methoden)
4. Fluidität vs. Kristallisation in der Schwerpunktbildung – entsprechende Förderinstrumente, -strukturen