



RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG



RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG



Symposiumsbericht 07. – 09. 04. 2005
Impulse für Eliten – Gestaltungsfreiräume für deutsche Spitzenuniversitäten

Symposiumsbericht 07. – 09. 04. 2005

Impulse für Eliten – Gestaltungsfreiräume für deutsche Spitzenuniversitäten

Originalgetreue Edition

Stellen Sie sich vor,
Sie gehen ins Kino
und bekommen nur
ein Drehbuch.

Eigentlich eine absurde Vorstellung. Wer gibt sich schon mit einem Entwurf zufrieden, wenn er das Ergebnis sehen will? Nicht viel anders verhält es sich mit der Gestaltung komplexer Geschäftsprozesse. Auch das beste Konzept ist wertlos, wenn es nicht realisiert wird. Weshalb die Branchen-Spezialisten von Mummert Consulting jedes Projekt ganzheitlich angehen: von der Strategieentwicklung über die Implementierung innovativer IT-Lösungen bis zur Erfolgskontrolle. So erzielen wir Ergebnisse, die sich sehen lassen können.

Als einer der führenden Beratungspartner der Hochschulen unterstützt Sie Mummert Consulting bei:

- Management-/Organisationsberatung: Konzeption und Begleitung in Veränderungs- und Anpassungsprozessen, Konzeption und Einführung des modernen Haushaltsmanagements bis hin zur Einführung der doppelten Buchführung, Realisierung praxisgerechter Führungsinformationssysteme, Facility Management, zertifiziertes Qualitäts- und Projektmanagement, Personalbemessung und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.
- Prozessgestaltung: Definitionen von Schnittstellen zwischen Lehre und Forschung, Bündelung von Beratungsangeboten und Entwicklung von Self-Service-Komponenten.
- IT-Beratung und -Integration: IT-Konzeption, Softwareberatung, Anwendungsentwicklung, Systemintegration, Vorgangsbearbeitung und Realisierung von IT-Sicherheit.

Mummert Consulting – Ihr Partner für Hochschulverwaltungen





INHALT

GRUSSWORTE UND PLENUM

- 11 — Professor Dr. Dres. h.c. Peter Hommelhoff | Rektor der Universität Heidelberg
Das IMPULSE-Projekt der Universität Heidelberg im internationalen Wettbewerb autonomer Hochschulen
- 21 — Edelgard Bulmahn | Bundesministerin für Bildung und Forschung
Eröffnungsrede zum Symposium „Impulse für Eliten“
- 31 — Dr. Wilhelm Krull | Generalsekretär der VolkswagenStiftung
Die selbstständige Universität der Zukunft
- 39 — Prof. Dr. Geoffrey Boulton | Vice Principal of the University of Edinburgh
The rationale for internationally leading research-intensive universities: their roles, attributes and governance

WORKSHOP I

- 55 — Dr. Wilhelm Krull | Generalsekretär der VolkswagenStiftung
Zielvereinbarungen als Instrument der strategischen Universitätsentwicklung und Profilbildung
- 59 — Prof. Dr. Dres. h.c. Peter Hommelhoff | Rektor der Universität Heidelberg
Zielvereinbarungen und Profilbildung an der Universität Heidelberg – Ein Erfahrungsbericht mit Wirkungsanalyse
- 73 — Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Herrmann | Präsident der TU München
Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument an der TU München
- 87 — Prof. Dr. Dr. h.c. André Hurst | Rektor der Universität Genf
Zielvereinbarungen als Instrument der Universitätsentwicklung

WORKSHOP II

- 101 — Siegfried Kraft | Kanzler a. D., Universität Heidelberg
Neue Herausforderungen für das universitäre Rechnungswesen
- 105 — Manfred Lautenschläger | Universitätsratsmitglied, Aufsichtsratsvorsitzender der MLP AG
Die Bedeutung des kaufmännischen Rechnungswesens aus Sicht des Universitätsrates
- 119 — Dr. Holger Philipps | Senior Manager PriceWaterhouseCoopers
Internationale Herausforderungen für das universitäre Rechnungswesen
- 133 — Dr. Bernd Reichert | Referatsleiter Administration, RTD-G6 Industrielle Technologien,
Generaldirektion Forschung der Europäischen Kommission
Neue Herausforderungen für das Rechnungswesen von Forschungsuniversitäten (EU-Vollkostenrechnung)

WORKSHOP III

- 149 — Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Eichhorn | Universität Mannheim
Dezentrale Ressourcenverantwortung – Organisationsstrukturen und Ressourcenmanagement an Spitzenuniversitäten
- 153 — Prof. Dr. Thomas Rausch | Universität Heidelberg
Leistungssteigerung durch Institutsverantwortung – Chancen und Potentiale des Heidelberger IMPULSES
- 167 — Prof. Dr. Volker Bergen | Universität Göttingen
Die Relevanz von eigenverantwortlichen Fakultäten für die Universitäts- und Strukturentwicklung
- 179 — Prof. Dr. Hans Werner Tobler | ETH Zürich
Eigenständige Berufungsverantwortung als Wettbewerbsvorteil einer Universität

WORKSHOP IV

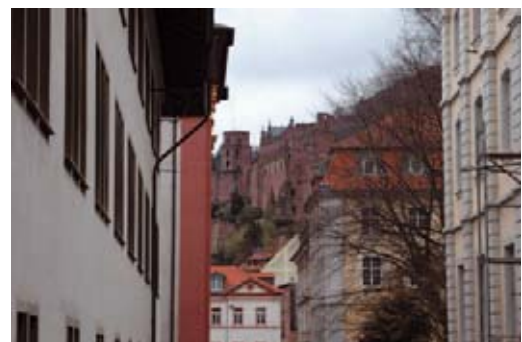
- 195 — Prof. Dr. Klaus Anderbrügge | Kanzler a. D., Universität Münster
Steuerungsunterstützung für Universitäten durch Führungsinformationssysteme
- 199 — Prof. Dr. Karlheinz Meier | Universität Heidelberg
Irrungen, Wirrungen, Entscheidungen – Kann ein Führungsinformationssystem helfen?
- 213 — Prof. Dr. Elmar Sinz | Universität Bamberg
Konzeption und Umsetzung eines Führungsinformationssystems für Ministerium und Universitäten
- 229 — Prof. Dr. Koenraad Debackere | General Manager University Administration and Central Offices,
Katholieke Universiteit Leuven
Universities in the Frontline: A Need for Research & Innovation Information Systems (RIIS)

242 — Danksagung

243 — Impressum











Professor Dr. Dres. h.c. Peter Hommelhoff
Rektor der Universität Heidelberg

Das IMPULSE-Projekt der Universität Heidelberg im internationalen Wettbewerb autonomer Hochschulen

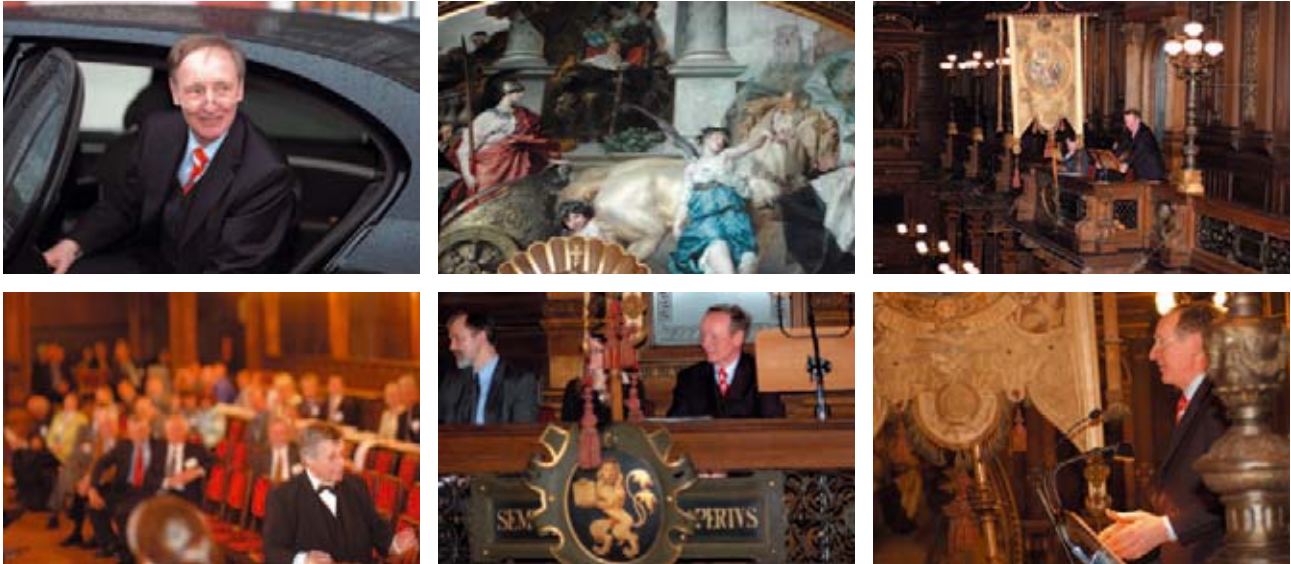
Verehrte Frau Ministerin Bulmahn,
liebe und verehrte Ehrensenatoren
und Ehrenbürger der Universität Heidelberg,
Spectabiles, verehrte Gäste,
liebe und verehrte Kollegen,
meine Damen und Herren,
lieber Herr Krull,

an diesem Platze zu stehen, heißt am Platze des wahren Rektors zu stehen, denn hier war der Platz des Großherzogs. Da hing eine andere Fahne natürlich, während der Rektor damals der Prorektor war. Sie sehen, das Avancement ist unverkennbar.

>>> I.

Im Namen der Ruprecht-Karls-Universität darf ich Sie in deren Alter Aula herzlich zum Symposium „IMPULSE für Eliten – Gestaltungsfreiräume für deutsche Spitzenuniversitäten“ begrüßen. Mit diesem Symposium möchte die Universität Heidelberg ihr IMPULSE-Projekt einer größeren Öffentlichkeit vorstellen. Ziel dieses Projektes war und ist es, die Entscheidungszuständigkeit für den Einsatz jener Mittel, die das Land Baden-Württemberg der Universität Heidelberg für Forschungs- und Lehrzwecke zur Verfügung stellt, möglichst

weitgehend nach unten auf die Ebene der Institute, Seminare und wissenschaftlichen Einrichtungen unterhalb der Fakultätsebene zu verlagern. Dieses Konzept einer dezentralen Ressourcendisposition auf Institutebene beruht auf der Überzeugung fast aller Akteure, dass die Institute den Bedarf und den Nutzen der Ressourcen für die Ziele ihrer wissenschaftlichen Arbeit am besten kennen und deshalb darauf ausgerichtet sind, die wirtschaftlich richtigen Entscheidungen zu treffen. Ein solches Zwei-Ebenen-Modell schien und scheint dem Rektorat der Universität Heidelberg am besten geeignet, um seine strategischen Wegweisungen mit dem operativen Geschäft innerhalb der Universität in seiner ganzen Vielfalt sinnvoll und effektiv zugleich zu verknüpfen. Über dieses IMPULSE-Projekt, seine Umsetzung und über deren Stand möchte die Ruprecht-Karls-Universität heute und morgen Rechenschaft mit drei Hauptzielen ablegen: Zum ersten wollen die Projektakteure eine größere Hochschulöffentlichkeit über die Erfahrungen mit dem IMPULSE-Projekt informieren, um damit zweitens das Fachgespräch über universitäre Führungs-, Informations- und Entscheidungsstrukturen fortzuführen. Drittens möchte die Universität Heidelberg mit dieser Fachtagung ihrer großzügigen Förderin, der VolkswagenStiftung (hoffentlich überzeugend) vor Augen führen, dass die Millionenbeträge zur Unterstützung des IMPULSE-Projekts wirklich gewinnbringend angelegt worden sind.



Während der Arbeit am und mit dem IMPULSE-Projekt haben seine Akteure immer deutlicher erkannt, wie sehr seine Prinzipien und Instrumente zur universitären Führung, Information und Ressourcendisposition mit anderen Konzepten und Projekten des In- und Auslands im ideellen Wettbewerb stehen. Deshalb hat die Universität Heidelberg gern die Gelegenheit genutzt, ihr Abschluss-symposium zur Fachtagung zu erweitern: Schon mit dem Plenarvortrag heute und in den Workshops morgen wollen die Initiatoren des Symposiums mit Schlüsselbegriffen, die moderne Universitätsstrukturen kennzeichnen, Horizonte öffnen, die wir, die Universitäten in Deutschland und Europa, gemeinsam erobern sollten. Dafür danke ich den Referenten aus ganz Europa schon an dieser Stelle von ganzem Herzen. Nun aber ad rem!

Meine Aufgabe, meine Damen und Herren, wird es in den nächsten fünfundzwanzig Minuten sein, das IMPULSE-Projekt der Universität Heidelberg näher vorzustellen. Dies soll in fünf Abteilungen geschehen. In den ersten beiden wird das IMPULSE-Projekt in die Entwicklungszusammenhänge des deutschen Hochschulwesens einzubetten sein: In den Umbruch der Hochschullandschaft und ihrer Wettbewerbsbedingungen sowie in die Hochschulautonomie. Danach wird das IMPULSE-Projekt in seinen Grundprinzipien und mitsamt den gesammelten Erfahrungen vorzustellen sein. In der abschließenden

Abteilung sollen Fortschreibungen und Konsequenzen zur Diskussion gestellt werden.

>>> II.

Wer von außerhalb Deutschlands die Hochschullandschaft hierzulande beobachtet, stellt Erstaunliches fest: Trotz voranschreitender Unterfinanzierung der Universitäten und Hochschulen herrscht keineswegs Verzagen und Jammern in Deutschland, sondern an vielen Orten spürbare Aufbruchstimmung, gepaart mit der Bereitschaft, sich den Herausforderungen eines europäischen und globalen Wettbewerbs der Bildungseinrichtungen zu stellen. Vom Befund, dass Stanford im Aufwand pro Student Heidelberg um das Zwanzigfache übertrifft oder die ETH Zürich einen vier mal größeren Etat als die Universität Karlsruhe hat, lassen sich zuweilen Bildungspolitiker entmutigen, nicht aber die führenden Universitäten in Deutschland. Sie verweisen stattdessen stolz auf den Return on Investment. In deutsche Hochschulen angelegtes Steuergeld ist in aller Regel – entgegen manch gegenteiliger Behauptung – gut angelegtes Geld! Heidelberger doctores reißt uns die amerikanische Ivy League aus den Händen – was allerdings die Feststellung nicht ausschließt, dass es noch viel zu verbessern gilt.

Seit Jahren schon steckt die deutsche Hochschullandschaft mitten in einem Umbruch voller Dynamik. Dazu haben gewiss die politischen Initiatoren des Bundes und der Länder sowie deren modernisierte Hochschulgesetze gewichtig beigetragen. Dies aber nicht allein und wohl auch nicht in erster Linie. Vielmehr hat sich landauf, landab in Universitäten und anderen Hochschulen die Überzeugung gefestigt, auf dem vor dreißig Jahren eingeschlagenen Weg dürfe man nun nicht länger vorantrotten und –stolpern. Der Reputationsverlust, den die deutsche Wissenschaft schon durch die Vertreibung und Ermordung vieler Gelehrter im Nationalsozialismus erlitten und den die „Vermassung“ der Hochschulen in Deutschland – Stichwort Quantität vor Qualität – noch verstärkt hatte, diesen Reputationsverlust empfindet eine große Zahl von Hochschulangehörigen als überaus schmerzlich. Sie möchten von sich aus mit ihren Leistungen in der Forschung – zunehmend aber auch mit denen in der Lehre und der Begleitung des wissenschaftlichen Nachwuchses – dazu beitragen, im weltweiten Wettbewerb der Bildungseinrichtungen an Ansehen zu gewinnen. In den Hochschulen und namentlich in den Universitäten ist der Wille unverkennbar, sich auf neuen Wegen nach vorn zu bewegen, Neues zu wagen. In der Universität Heidelberg ist all dies immer wieder konkret erlebbar: In den Budgetierungsverhandlungen zwischen dem Rektorat und den Instituten im Rahmen des IMPULSE-Projektes sowie in der Kollektion vieler Einzelbeiträge für den Elite- oder Exzellenz-Wettbewerb des Bundes und der Länder. Ihre Initiative, Frau Bundesministerin, kam gerade im rechten Moment. Ob dagegen alle Bildungspolitiker den internationalen Hochschulwettbewerb wirklich mitsamt allen Konsequenzen wollen, unterliegt einigem Zweifel.

In diesem Aufbruch zeichnen sich deutlich wahrnehmbar drei wesentliche Stoßrichtungen ab: Zum einen die individuelle Profilierung der einzelnen Hochschule mit Konzentration auf ihre Kernfächer in Forschung und Lehre; zum anderen die sich wohl auflösende Versäulung der Universitäten und Fachhochschulen in eine umfassende Universitätslandschaft mit geschmeidigen Übergängen, in der sich die Hochschulen jeweils individuell positionieren und nicht so sehr als zu einer bestimmten Hochschulkategorie zugehörig. Und zum dritten sind sich alle Hochschulen in dem Ziel einig, ihre Studienbedingungen, insbesondere die Betreuungsrelation, also das Zahlenverhältnis zwischen Lehrenden und Studierenden, quantitativ und dann auch und vor allem qualitativ zu verbessern.

Diesem Auf- und Umbruch hat die Universität Heidelberg in ihrem Strategiepapier Rechnung zu tragen versucht. In ihm beschreibt sie sich als auf ihrer Tradition als klassische univer-

sitas literarum scientiarumque gründende Forschungsuniversität mit weit gefächertem Aktionsfeld; sie ist in der vollen Breite und Vielfalt ihrer Fächer – von der Ägyptologie bis zur Zoologie – exzellent ausgewiesen und will dies auch bleiben. Nach ihrem eigenen Selbstverständnis ist die Ruprecht-Karls-Universität also eine klassische Volluniversität – allerdings ohne die technischen Fächer, aber dafür in Forschung und Lehre fast aller Fächer vielfach inner- und außeruniversitär vernetzt. Bei alledem darf ihr Profil freilich nicht konturenlos verschwimmen. Deshalb hat sich die Universität Heidelberg zum Ziel gesetzt, die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen in ihrem Einsatz noch präziser zu fokussieren, ihren Ertrag noch weiter zu steigern und das Gesamtprofil der Universität noch wahrnehmbarer zu schärfen. Konsequenter sind sämtliche Fächer der Universität Heidelberg daraufhin zu überprüfen, ob sie zu deren kanonischen und zukunftsgerichteten Kernbestand zählen oder nicht. Aber auch innerhalb der Kernfächer werden deren Umfang und Binnendifferenzierung vor dem Hintergrund der das Heidelberger Profil kennzeichnenden Fächervielfalt zu überprüfen sein.

In diesen Prozessen der Profilschärfung, der Konzentration einsetzbarer Ressourcen und ihrer Optimierung kommt dem Heidelberger IMPULSE-Projekt mitsamt seiner Budgetierung eine zentrale Rolle zu. Denn über die Zuweisung der laufenden Mittel hinaus erlauben die Budgetierungsverhandlungen mit den einzelnen Instituten tiefe Einblicke in deren Binnenstruktur, in deren Leistungskraft und Leistungsbereitschaft – sowohl in der Forschung, als auch in der Lehre und der Begleitung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Erkennbar werden zugleich die Resultate allen Bemühens – in der Lehre und beim Nachwuchs leichter als in der Forschung. Diese Einblicke erlauben dem Rektorat und seinem strategischen Partner, dem Universitätsrat, Aufschlüsse darüber, an welchen Stellen das Profil der Universität Heidelberg noch stärker geschärft, ob und wie innerhalb der Universität umstrukturiert und wie die Ressourcen mit dem Ziel ihres optimierten Einsatzes umverteilt werden müssen. In den Budgetierungsverhandlungen sind es die Institute selbst, die sich zukunftsorientiert strategisch positionieren und um die hierfür notwendigen personellen und sächlichen Mittel kämpfen. Sie wollen mit ihrem jeweiligen Beitrag im Gesamtprofil der Universität Heidelberg erkennbar bleiben, gelegentlich auch erst werden.

In der Ruprecht-Karls-Universität gibt es heute nahezu keinen Verantwortungsträger mehr, der die Zuweisung von Mitteln und ihren Einsatz nicht auch als Beitrag im nationalen und internationalen Wettbewerb erkennt und dementsprechend handelt. Budgetierungsverhandlungen im Rahmen des IMPULSE-Projektes erfordern daher Freiheit auf mehreren Ebe-



„In deutsche Hochschulen angelegtes Steuergeld ist in aller Regel – entgegen manch gegenteiliger Behauptung – gut angelegtes Geld! Heidelberger doctores reißt uns die amerikanische Ivy League aus den Händen – was allerdings die Feststellung nicht ausschließt, dass es noch viel zu verbessern gilt.“

nen: Zunächst Freiheit der Universität gegenüber dem Staat und seinen Einrichtungen im möglichst ungesteuerten Einsatz der Mittel; dieser Anforderung ist Baden-Württemberg mit der Einführung des Globalhaushaltes und der Aufhebung des Jährlichkeitsprinzips schon 1999 nachgekommen. Das eröffnet universitätsintern freie Ressourcendisposition, Langfrist-Planung und Stetigkeit. Sodann Freiheit der Institute für die Entwicklung von Forschungs- und Lehrprogrammen sowie ihre Unterlegung mit Mittelanforderungen. Ihnen unverändert, abgeändert oder gar nicht zu entsprechen, ist die Freiheit des Rektorats, in deren Ausübung dies seine strategischen Konzepte kooperativ fixiert und umsetzt.

Aus alledem erhellt: Die Budgetierungsverhandlungen im Rahmen des IMPULSE-Projektes basieren auf umfassender Hochschulautonomie, sind ohne Autonomie nicht führbar. Zugleich jedoch sind diese Verhandlungen Ausdruck verantwortlicher Autonomie: Die den Universitätseinrichtungen eröffneten Gestaltungsspielräume werden von allen Beteiligten in ihrer Verantwortung wahrgenommen. Oder um es auf den Punkt zu bringen: Das IMPULSE-Projekt ist darauf angelegt, staatliche – und später auch sonstige – Ressourcen in universitärer Eigenverantwortlichkeit zu optimieren – im Interesse der Forschung nicht minder als in dem der Lehre. Die Träger der Wissenschaftsfreiheit werden in die Pflicht genommen;

deshalb bilden die problem- und sachnächsten Institute, Seminare und interdisziplinären Zentren die Entscheidungsebene für die dezentrale Ressourcendisposition nach dem IMPULSE-Projekt und nicht die vor allem in der Forschung ferne stehenden Fakultäten.

>>> III.

Auf welchen Prinzipien beruht nun das Heidelberger IMPULSE-Projekt? Insgesamt lassen sich acht vielfältig untereinander verflochtene Einzelprinzipien auflisten:

> Die einzelnen Institute bewirtschaften das ihnen zugewiesene Gesamtbudget autonom und entscheiden konsequent darüber, für welche Zwecke sie ihre Mittel einsetzen wollen. Auf die Mitteldisposition der Institute nimmt das Rektorat nur vereinzelt und höchst mittelbar auf dem Weg über vereinbarte Ziele Einfluss. Vom Gesamtbudget haben die Institute 4% als Restrukturierungsumlage an die Universität abzuführen.

> Das Gesamtbudget des einzelnen Instituts umfasst dessen sämtliche Personal- und Sachmittel mit Ausnahme der bisherigen C3- und C4-Stellen. Das zwischen Rektorat und Institut vereinbarte Budget gilt grundsätzlich unverändert bis zur nächsten Budgetierungsverhandlung in 3-5 Jahren. Es verän-

dert sich nur durch leistungsabhängige Formelbestandteile, durch Variationen der Landeszuweisungen an die Universität Heidelberg sowie durch Zusagen des Rektorats anlässlich von Neuberufungen oder Bleibeverhandlungen.

> Konsequenz wurden alle Einzelfonds auf Rektoratsebene, etwa für wissenschaftliche Hilfskräfte, Bücher- und Geräteausstattungen, Reisemittel oder Mittel für Gastwissenschaftler-einladungen aufgelöst und auf die Institutsebene verlagert. Sogar anlässlich von Berufungsgesprächen kann hierüber nicht verhandelt werden, es sei denn, es handelt sich – z. B. für Bücheranschaffungen oder wissenschaftliche Hilfskräfte – um zeitlich begrenzte Einmal-Zusagen.

> Das Globalbudget der einzelnen Institute setzt sich nach dem bis in diese Tage geltenden Konzept aus drei Einzelteilen zusammen: Dem Basis-, Formel- und dem Verhandlungsteil. Mit der Basisausstattung soll die Arbeit der Hochschullehrer im Institut gewährleistet werden; folglich differenziert sie je danach, ob es sich um ein Institut der Buchwissenschaften, ein Institut der Sozial-, Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften oder der theoretischen Naturwissenschaften handelt oder um ein Institut der experimentellen Naturwissenschaften. Im Formelteil werden die quantifizierbaren Leistungen und Belastungen berücksichtigt – etwa die eingeworbenen Drittmittel und die abgeschlossenen Promotionsverfahren. Im Verhandlungsteil werden schließlich jene Mittel erfasst, die das Institut künftig für innovative Projekte in Forschung und Lehre benötigt. Hier lag nach den Vorstellungen der Initiatoren des IMPULSE-Projektes das zentrale Anwendungsfeld für Zielvereinbarungen.

> Das Budget wird nicht auf Grund eines schriftlichen Antrags vom Rektorat zugewiesen, sondern in persönlichen Begegnungen von Rektoratsmitgliedern mit den Angehörigen aller Statusgruppen des Instituts ausgehandelt und für die kommenden drei bis fünf Jahre vereinbart. In dieser Budgetverhandlung werden auf der Grundlage vorbereitender Papiere beider Seiten die Stärken und Schwächen des einzelnen Instituts in Lehre, Forschung und Nachwuchsbegleitung erörtert. Die Gespräche werden vor Ort in den Instituten geführt; dem schließt sich eine Besichtigung der Räumlichkeiten an.

> Die für die Verhandlungen notwendigen Informationen werden aus einem elektronisch gestützten Führungs- und Informationssystem der Universität gewonnen und den Verhandlungspartnern aufbereitet vorab zur Verfügung gestellt.

> Die in den Zielvereinbarungen fixierten Reaktionen werden tatsächlich umgesetzt. So kann einem Institut eine Wissen-

schaftlerstelle oder auch mehrere bis zur nächsten Verhandlung entzogen werden, falls ein vereinbartes Ziel zurechenbar verfehlt wurde.

> Die Institute müssen nach ihrer Größe und ihrem Zuschnitt in der Lage sein, die ihnen zugewiesenen Mittel eigenverantwortlich zu administrieren. Dabei ging das Rektorat zunächst von mindestens vier Professuren je Institut und einem jährlichen Sachmittelbudget von mindestens 100.000 Euro aus. Insoweit haben sich aus anderen noch zu berichtenden Gründen Vergrößerungen als notwendig erwiesen.

>>> IV.

Welche Erfahrungen sind in den vergangenen Jahren mit dem IMPULSE-Projekt, speziell mit seinem Budgetierungsmodell gesammelt worden? Vorweg und zusammenfassend: Überaus ermutigende und häufig weiterführende. In seiner Umsetzung hat das IMPULSE-Projekt die Universität Heidelberg in ihrem Inneren vielfältig verändert, aber auch mannigfache Anstöße geliefert. Dies sei auf vier Hauptfeldern exemplarisch belegt:

1. Die Budgetierungsverhandlungen und ihre Vorbereitung haben nicht allein die Institutsangehörigen aller Statusgruppen mit Mitgliedern des Rektorats ins Gespräch gebracht, sondern auch die Institutsangehörigen untereinander. So erfuhr mancher Institutsdirektor im Vorfeld der Verhandlungen wohl zum ersten Mal die konkreten Sorgen der Studierenden und Doktoranden – etwa von deren übermäßigem Einsatz in der Lehre. Auf der anderen Seite war es für das Rektorat immer wieder eine helle Freude zu erleben, mit welcher Offenheit der Nachwuchs in die Aktivitäten der Institute eingebunden ist. Für die Rektoratsmitglieder waren persönliche Begegnungen mit den Kollegen, aber auch mit den Angehörigen des akademischen Mittelbaus von großem Gewinn. Die bislang weithin statische Organisationsstruktur der Universität verwandelte sich in Individuen und Verbände, die mit ihren Planungen und Ideen begeistern konnten. Aus mancher Budgetierungsverhandlung bin ich mit Dank und Stolz herausgegangen, wie viel Großartiges in dieser Universität auch dort geleistet wird, wo kein Leibniz- oder Max-Planck-Preisträger wirkt. In den Verhandlungen stärkt das IMPULSE-Projekt die Corporate Identity der Ruprecht-Karls-Universität enorm.

2. Starke Wirkungen hat das Projekt darüber hinaus bei der inneren Restrukturierung der Universität geleistet – und zwar nicht von oben, vom Rektorat her, sondern aus den Instituten und Fakultäten heraus. Während nach den Prinzipien des IMPULSE-Projektes, wie gesagt, mindestens vier Professuren

ein Institut bilden sollten, sind namentlich in der professurenreichen Philosophischen Fakultät sehr viel größere Institute entstanden: Das Zentrum für europäische Geschichts- und Kulturwissenschaften mit 14 Professuren, das Institut für Altertumswissenschaften mit 10 Professuren und jüngst das Zentrum für Ostasienwissenschaften mit 7 Professuren. Dem ist die Neuphilologische Fakultät mit ihrem neuen Institut für allgemeine und angewandte Sprachwissenschaften gefolgt; in ihm sind das Institut für Übersetzen und Dolmetschen sowie das Institut für Deutsch als Fremdsprachenphilologie aufgegangen. Ein Sonderfall ist das „Budgetäre Institut Rechtswissenschaft“; in ihm haben sich alle Institute der Juristischen Fakultät zum Zwecke der Ressourcendisposition zusammengeschlossen. Darauf wird morgen im Workshop I näher einzugehen sein.

Worin liegt der Grund für diese vorbildlichen Institutsneubildungen? Nun – vor allem in dem Bestreben, sich für übergreifende Forschungsvorhaben und Studienprogramme näher zusammenzuschließen, aber wohl auch in der Absicht, sich besser intern umstrukturieren zu können. In manchen Bereichen übertrifft nämlich die Zahl der Professoren die der Mittelbauangehörigen: Generäle ohne Staboffiziere. Darüber hinaus hat gewiss die Erkenntnis eine Rolle gespielt, dass die Administration des Budgetierungsmodells auf der Instituts-ebene gehobene Professionalität erfordert und nicht mit leichter Hand nebenbei erledigt werden kann.

3. Damit komme ich zum dritten Anstoß des IMPULSE-Projektes: Zum Wissenschaftsmanagement. Hatten die Projektinitiatoren zu Beginn noch die Vorstellung, auf der Instituts-ebene ließe sich das Budget in den Sekretariaten administrieren, so erkannten alle Beteiligten doch recht schnell, dass wegen der institutsinternen Gestaltungsmöglichkeiten, der Hebelwirkung der Mittelzuweisungen und auch wegen der Komplexität der Entscheidungsverfahren ein Geschäftsführer aus dem Mittelbau notwendig ist, um die Tagesroutine zum Budget zu erledigen, aber auch und vor allem, um den Institutsdirektoren für deren Entscheidungsfindung die notwendige Vorarbeit zu leisten.

Für die Universität Heidelberg ergeben sich hieraus zwei in der näheren Zukunft noch zu bewältigende Konsequenzen: Zum einen muss aus dem vorhandenen Mittelbau die administrative Komponente gewonnen werden. Namentlich eine größere Zahl von Dauerstellen-Inhabern muss zu Multifunktionären umgeformt werden. Dagegen sind zusätzliche und ausschließliche Administratoren auf Instituts-ebene weder erforderlich, noch bereitstellbar, noch universitär systemverträglich. Zum anderen brauchen die Administratoren eine Ausbildung in

Wissenschaftsmanagement. Dem wird außerordentliches Gewicht zukommen. Deshalb ist eine Ausbildungskooperation mit der Verwaltungshochschule Speyer angedacht. Aus ihr heraus können später sodann Einzelmodule in das Hochschuldidaktische Zentrum, in die Graduiertenakademie oder in die Akademie für Weiterbildung der Universität Heidelberg überführt werden.

4. Der gewichtigste Anstoß jedoch, der auch aus den dreijährigen Erfahrungen mit dem Budgetierungsmodell herrührt, ist der, das bisherige Budgetierungsmodell selbst tiefgreifend zu verändern, ohne aber seine Grundprinzipien aufzugeben. In seiner bisherigen Anwendung hatte es zu einer Reihe von Friktionen geführt:

> Die Institute empfinden die Abführung einer Umlage für Strukturzwecke der Universität als beschwerlich, häufig nicht leistbar und nicht selten als ungerecht.

> Die Ausschläge im bisherigen Budgetierungsmodell waren im Positiven wie im Negativen viel zu groß und konnten deshalb nicht vollständig umgesetzt werden. Im Negativen drohte das Modell die „Verlierer“ zu „ermorden“, im Positiven konnte das Rektorat die Gewinne nicht vollständig auszahlen.

> Dies hatte seinen Grund darin, dass die internen Gewinne nicht mit dem Landessystem der interuniversitären Mittelverteilung abgestimmt waren – mit der Folge, dass die Universität weniger Landeszuweisungen erhielt und trotzdem mehr an die Institute auszahlen musste. Trotz Dämpfung der Gewinne und Verluste hat das Rektorat allein im Jahre 2004 mehr als eine Million Euro aus seinem Budget an die Institute ausgeschüttet. Dennoch waren auch die Gewinner hoch unzufrieden; mancher empfand das Verhalten des Rektorats als Wortbruch.

> Im bisherigen Budgetierungsmodell sind sämtliche Personalstellen den Instituten zugewiesen. Das Rektorat verfügt über keinen Personalstock. Das nimmt ihm die Möglichkeit, neue Aktivitäten und Umstrukturierungen personell auf Zeit zu unterstützen.

Hieraus hat das Rektorat zwei Konsequenzen gezogen: Auf der Universitätsebene wird ein Personalstock angelegt; und das Budgetierungsmodell wird grundlegend neu gestaltet. Das neue Modell ist im ausgelegten Abschlussbericht S. 27 bis 31 im Einzelnen sowohl mit seinen Grundvorgaben, als auch mit seinen einzelnen Gestaltungselementen abgebildet. Zugegeben: Im neuen Budgetierungsmodell ist die Steuerungskraft von Jahr zu Jahr deutlich reduziert, wenn auch nicht elimi-

nier. Umso größeres Gewicht wird den Budgetierungsverhandlungen zukommen; sie sollten daher eher drei- als fünfjährig stattfinden.

>>> V.

Zum Abschluss erlauben Sie mir, meine Damen und Herren, einige Ausblicke auf notwendige Fortschreibungen im Umfeld des IMPULSE-Projektes samt seinem Budgetierungsmodell.

1. Schon heute sind bei Neuberufungen, aber auch bei Bleibe- verhandlungen die vielfältigen Verknüpfungen zwischen der Mittelzuweisung an die Institute auf der einen Seite und den Professorenbezügen nach der W-Besoldung auf der anderen deutlich zutage getreten. Persönliche Leistungen innerhalb der Institute müssen sich doppelt und in ungefährer Parallele niederschlagen: In den persönlichen Leistungsbezügen ebenso wie in der Institutsausstattung. Deshalb müssen wir in der Universität Heidelberg umgehend das Konzept für die echten Leistungsbezüge fixieren, um nicht zu hohe Berufungszuschläge zu zahlen. Dynamik ist auf beiden Feldern zu entfalten: Bei der Institutsausstattung ebenso wie bei den persönlichen Bezügen. Auch deshalb ist zusätzlich ein eigenständiger Wissenschaftstarifvertrag für das nicht professorale Personal schon jetzt dringend erforderlich – wenn auch die Prüfung noch aussteht, ob der jüngste Bundestarifvertrag in seiner modernisierten Form den spezifischen Anforderungen wissenschaftlicher Einrichtungen gerecht werden kann: Hochschulautonomie, Multifunktionalität, Flexibilität und Leistungsorientierung sind die wesentlichen Stichworte.

2. Auf der Ebene des akademischen Mittelbaus brauchen die Hochschulen, insbesondere die Universität Heidelberg, einen neuen Typ des wissenschaftlichen Mitarbeiters, der alle anderen überkommenen Typen mit ihren vielfältigen Eingrenzungen ersetzt. Der wissenschaftliche Mitarbeiter neuen Typs muss möglichst frei, multifunktional und flexibel einsetzbar sein; wie sein Aufgabenfeld beschrieben und wie die Jahresarbeitsstunden auf die einzelnen Bereiche in Lehre und Prüfung, Beratung und Gerätebetreuung, Administration und eigener wissenschaftlicher Betätigung aufgeteilt werden sollen, muss der Vertragsautonomie des Mitarbeiters und der Hochschule überantwortet werden. Nur so lassen sich die vom Staat zur Verfügung gestellten Ressourcen optimal nutzen; allein auf diesem Weg wird es gelingen, für den Mittelbau in den Instituten jene Flexibilität herzustellen, die das IMPULSE-Projekt mitsamt seinen Steuerungsmechanismen erfordert.

3. Nach der festen Überzeugung des Rektorats haben sich die Bestandteile des IMPULSE-Projektes, namentlich die betont dezentrale Ressourcendisposition auf der Institutebene, als unverzichtbare Elemente einer wettbewerbsorientierten Hochschulleitung erwiesen. In den Budgetierungsverhandlungen entfaltet sich Hochschulautonomie kraftvoll und für alle Beteiligten erlebbar. Aber auf diesem Entwicklungsstand darf niemand verharren: So wie das IMPULSE-Projekt unter vielfältigen Aspekten fortgeschrieben werden muss, ist auch der Hochschulautonomie ein noch viel weiterer Freiraum zu eröffnen. Allein zum neuen Hochschulgesetz dieses Landes könnte ich Ihnen, meine Damen und Herren, mehr als zehn Autonomie-Anforderungen kurzerhand auflisten. Viel wichtiger noch scheint mir eine generelle Bitte: Wenn der Bund das Hochschulrechtsrahmengesetz auf ein Regelungsminimum reduziert und damit Kompetenzen abgibt, dann sollten die Bundesländer diese nicht als eigene usurpieren, sondern sie an die Hochschulen weiterreichen, um deren Autonomie so auszubauen, wie der globale Wissenschaftswettbewerb dies erfordert. Erst in einem solchen System umfassender Hochschulautonomie wird sich das IMPULSE-Projekt voll entfalten können. University of California und University of Massachusetts weisen deutschen Gesetzgebern den Weg.



Edelgard Bulmahn

Bundesministerin für Bildung und Forschung

Eröffnungsrede zum Symposium „Impulse für Eliten“

Sehr geehrter Herr Professor Hommelhoff,
meine sehr geehrten Herren und Damen,

>>> I.

zunächst möchte ich mich dafür bedanken, dass ich die Möglichkeit habe, an diesem traditionsreichen und so beeindruckenden Ort zu Ihnen zu sprechen. Ich habe zwar schon von einer Kanzel in einer Kirche geredet, aber noch nie von einer Kanzel in einer Universität. Das ist auch für mich eine völlig neue Erfahrung.

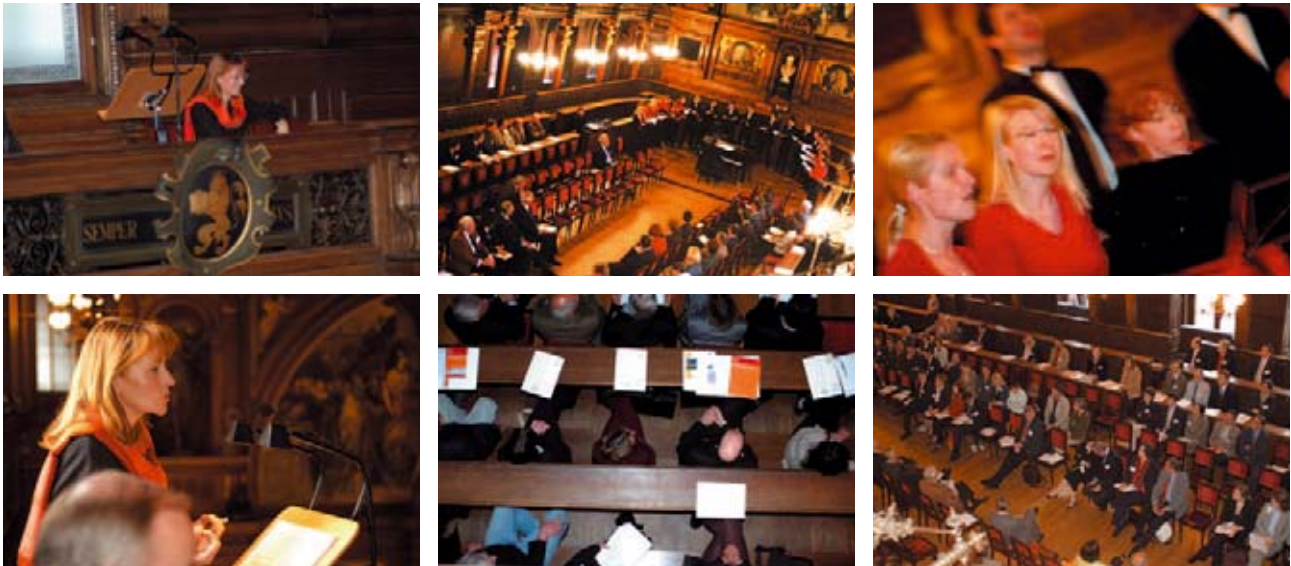
Die Veranstaltung, meine sehr geehrten Damen und Herren, steht unter dem Motto „Impulse für Eliten – Gestaltungsfreiräume für deutsche Spitzenuniversitäten.“ Dieses Motto umreißt quasi das Spannungsfeld, in dem sich die Hochschulen und die deutsche Hochschulpolitik in einem immer schärfer werdenden globalen Wettbewerb bewegen. Das Motto impliziert gegenüber dem Staat den berechtigten Anspruch auf Freiraum, auf Autonomie. Das Motto formuliert an die Hochschule selbst gerichtet die Herausforderung, diese Freiräume eigenverantwortlich auszugestalten. Sie, sehr geehrter Herr Professor Hommelhoff, haben eben sehr beeindruckend in Ihrem Bericht dargelegt, wie die Universität Heidelberg genau diese Freiräume auch nutzt. Das Motto der Veranstal-

tung markiert weiterhin das Ziel und den selbst gesetzten Anspruch, der dahinter steht, nämlich im internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe und die innovativsten Ideen zur Spitze zu gehören. Das Hochschulsystem, ja das ganze Bildungs- und Wissenschaftssystem befindet sich in einer Zeit des Umbruchs und der Selbstbesinnung. Bewährte Positionen und Standpunkte werden nicht mehr als selbstverständlich hingenommen, sondern zu Recht auch hinterfragt, sie werden kritisch überprüft. Neue Ziele und neue Wege werden gefunden, sie wollen auch gefunden werden. Die Dynamik, die ich in den letzten Jahren in den Hochschulen nicht nur beobachte, sondern ja tagtäglich erlebe, ist genau der richtige Weg und genau das richtige Charakteristikum, was die Hochschulen heute auszeichnet.

Ich will heute schildern, wie ich mir die weitere Entwicklung der deutschen Hochschul- und Forschungslandschaft vorstelle. Und ich bitte Sie um Verständnis, dass ich nicht alle Punkte nennen kann, die mir selber persönlich wichtig sind.

>>> II.

Ich möchte beginnen mit den Herausforderungen an das Bildungssystem, an unser Hochschulsystem.



> Die Globalisierung der Weltwirtschaft und auch ein immer stärker zusammenwachsendes Europa stellen Deutschland in einen zunehmenden Wettbewerb um Innovationen und um anspruchsvoll qualifizierte Arbeitskräfte.

> Bildung wie Ausbildung der jungen Generation insgesamt müssen durchgängig auf allen Qualifikationsstufen verbessert werden. Auf die Hochschule bezogen gilt das sowohl für die Studierenden, wie auch für die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Und für die scheinbar Fertigen muss es mit regelmäßiger Weiterbildung weitergehen, gerade auch an den Hochschulen. Das gilt für diejenigen, die selber an den Hochschulen tätig sind. Aber es gilt in einem noch stärkeren Maße für diejenigen, die die Hochschulen als Stätte des Wissens für ihre eigene Weiterbildung nutzen wollen und müssen. Überall haben wir noch aufzuholen.

> Die Anforderungen an Spitzenausbildung steigen. Auch hier hat Deutschland noch einiges vor sich – auch wenn wir durch neue Elemente wie Graduiertenkollegs, dem Emmy-Noether-Programm oder der Juniorprofessur die Nachwuchsförderung deutlich verbessert haben. Klar ist: Die Qualität der Hochschulen wird ganz wesentlich von der Qualität des wissenschaftlichen Nachwuchses bestimmt.

> Die demografische Entwicklung: Sie erfordert die Ausschöpfung aller Begabungsreserven der nachwachsenden Generation, wie auch derer im Arbeitsleben in einem bisher nicht gekanntem Ausmaß. Auch hier stehen wir in unmittelbarem Wettbewerb in Europa und weltweit.

> Und schließlich: Der Beitrag der Wissenschaft, von der Grundlagenforschung bis hin zur Entwicklung neuer verwertbarer Produkte und Verfahren, aber auch die Weiterentwicklung unserer kulturellen und geistigen Basis, entscheiden über die wirtschaftliche wie auch die kulturelle Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes.

Welche Wege müssen wir also einschlagen, um diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können? Wie können wir für ein wissenschaftsfreundliches Klima sorgen, in dem sich die Kreativität der Menschen optimal entfalten kann?

Ich möchte hier vier Punkte nennen:

Erstens: Wir brauchen **mehr Autonomie** für unsere Hochschulen, zweitens: eine **bessere Finanzausstattung**, bei einem effizienteren Einsatz der Mittel, drittens: eine engere **Verzahnung** der Hochschulen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und auch der Wirtschaft, und viertens eine stärkere **Internationalisierung** der Hochschulen.

Zur Autonomie: Unsere Hochschulen brauchen Autonomie, um eigenständig ein herausragendes und klares Profil zu bilden. Das ist heute unumstritten. Die Erfahrung zeigt, dass Hochschulen am besten entscheiden können, wo ihre Stärken liegen und wie sie besser werden. Ich halte eine weitestgehende Autonomie der Hochschulen aber auch deshalb für so entscheidend, weil in einer sehr dynamischen Welt, in der sich ständig neue Herausforderungen entwickeln, nur dann Hochschulen auch zügig reagieren können, wenn Sie selber auch die strukturellen Voraussetzungen dafür besitzen. Ich will ein Beispiel nennen: die Neustrukturierung von Profilen und von Fachbereichen. Die Neurowissenschaften können als Forschungsgebiet nicht erfolgreich aufgegriffen werden, wenn wir in den traditionellen Strukturen der Fachbereiche verharren. Um die Chancen, die sich mit diesem so dynamisch entwickelnden Bereich verbinden, auch tatsächlich zu nutzen, müssen die Hochschulen ihre Potenziale und Exzellenzen bündeln.

Meine Herren und Damen, ich habe in dem letzten Jahr mehrfach deutlich gemacht, dass ich bereit bin, das Hochschulrahmengesetz grundsätzlich zu entrümpeln. Aus meiner Sicht muss nur das bleiben, was länderübergreifend geregelt werden muss: Das sind die Grundsätze für die Zulassung und für die Abschlüsse. Nur so können wir auch gewährleisten, dass Mobilität möglich wird und nicht nur eine Worthülse bleibt. Hinzu kommen die Grundsätze im Dienstrecht und der Qualitätssicherung. Das sind aus meiner Sicht die vier Kernpunkte, die durch eine Bundesgesetzgebung geregelt werden sollten. Ob das dann in einem Rahmengesetz geschieht oder durch eine einfache Bundesgesetzgebung ist meines Erachtens sekundär. Die Bundesregierung – auch darauf will ich hinweisen – hat bereits in den vergangenen Jahren einige strukturelle Veränderungen eingeleitet, um den Hochschulen neue Spielräume zu verschaffen.

> So sind zum Beispiel die Vorschriften für die innere Organisation der Hochschule schon lange entfallen. Die Hochschulen spüren dies nicht immer, weil diese Freiräume, die durch die Bundesgesetzgebung geschaffen worden sind, eben nicht per se an die Hochschulen weitergegeben worden sind. Oft hat der Landesgesetzgeber diese im Detail wieder ausgefüllt.

> Für die zulassungsbeschränkten Fächer haben die Hochschulen inzwischen ein umfassendes Auswahlrecht erhalten. Nach langwierigen Verhandlungen haben wir das endlich im letzten Jahr durchsetzen können.

> Das Bundesgesetz für die Professorenbesoldung legt keine festen Obergrenzen für die Besoldung mehr fest. Es werden

auch keine Festlegungen für die unterschiedlichen Ämter getroffen. Was im Bundesbesoldungsgesetz noch steht, ist eine Untergrenze. Alles andere liegt in der Verantwortung der Hochschulen.

> Die neuen Instrumente zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses bieten den Hochschulen die Chance, ihre Profilbildung konsequent auszubauen.

> Und ich stimme Ihnen, sehr geehrter Herr Professor Hommelhoff, voll zu, dass wir einen Mitarbeiter neuen Typs brauchen und nicht eine kleinteilige Festlegung auf bestimmte Aufgabenbereiche und Funktionen. Und so haben wir es auch im Hochschulrahmengesetz formuliert.

Der Wissenschaftstarifvertrag, das ist noch eine Aufgabe, die noch nicht erfüllt ist, obwohl ich dies seit langem fordere. Der BAT in seiner jetzigen Form ist ein Korsett, das den speziellen Anforderungen an wissenschaftliches Arbeiten nicht genügt. Sie wissen aber, dass eine Änderung durch die Gesetzgebung nicht machbar ist. Auch wenn nicht alle Innenminister und Finanzminister von diesem Vorschlag begeistert sind, beharre ich darauf. Aufgrund meiner langjährigen Erfahrung als Ministerin weiß ich, dass man eine gehörige Portion Hartnäckigkeit an den Tag legen muss, um ein Ergebnis auch tatsächlich zu erreichen. Nach der Prüfung des Bundestarifvertrages, der eine ganze Reihe von positiven Veränderungen beinhaltet, werden wir dieses Thema wieder auf die Agenda nehmen. Der Bundesinnenminister weiß das, wir stehen im Gespräch darüber. Und ich kann Ihnen zusichern, dass diese Aufgabe nicht ad acta gelegt wird.

Ich will allerdings noch einmal deutlich sagen: Wenn der Bundesgesetzgeber seinen Regelungsbereich deutlich einschränkt, müssen die Landesgesetzgeber diese Gestaltungsmöglichkeiten auch an die Hochschulen weitergeben. Wir müssen die Hochschulen tatsächlich in die Freiheit entlassen.

Einige Punkte, die meiner Meinung nach zwingend in den Aufgabenbereich der Hochschulen gehören, möchte ich in Stichworten nennen:

> die volle Verantwortung und Entscheidungsfreiheit der Hochschulen bezüglich ihres Profils,

> die vollständige Verantwortung für die Studiengänge einschließlich der Prüfungsordnungen etc.,

> die operative Finanzverantwortung, die bei den Hochschulen liegen muss,



„Der BAT in seiner jetzigen Form ist ein Korsett, das den speziellen Anforderungen an wissenschaftliches Arbeiten nicht genügt. Sie wissen aber, dass eine Änderung durch die Gesetzgebung nicht machbar ist. Auch wenn nicht alle Innenminister und Finanzminister von diesem Vorschlag begeistert sind, beharre ich darauf. Aufgrund meiner lang-jährigen Erfahrung als Ministerin weiß ich, dass man eine gehörige Portion Hartnäckigkeit an den Tag legen muss, um ein Ergebnis auch tatsächlich zu erreichen.“

> und schließlich die Dienstherreneigenschaft, die das Berufsrecht mit einschließt, aber ja bald darüber hinausgeht.

>>> III.

Die Hochschulen brauchen ausreichende Finanzmittel, um die an sie gestellten Anforderungen erfüllen zu können. Exzellente Forschungsleistungen und eine gute Ausbildung des Nachwuchses erfordern eben attraktive Arbeitsbedingungen, einen freien Zugang zu Wissen und moderne wissenschaftliche Geräte und Technologien. Die Bundesregierung ist sich ihrer finanziellen Verantwortung für Bildung und Forschung bewusst. Wir haben die Ausgaben für die Hochschulen in den letzten Jahren um 23 Prozent gesteigert. Dabei ist der Anstieg des BAföGs um 50 Prozent noch nicht berücksichtigt. Allerdings ist es so, dass einige Länder ihre Hochschulhaushalte eingefroren oder nur geringe Steigerungen durchgeführt haben. Die Wirtschaft hat ihren Beitrag zur Forschung an den Hochschulen leider auch nicht gesteigert. Insgesamt hat sich also die Situation für die Hochschulen nicht verbessert.

Es bedarf einer deutlichen, zusätzlichen Kraftanstrengung. Und ich will auch in aller Klarheit sagen: Wir müssen in den öffentlichen Haushalten umschichten. Wir müssen Subventionen streichen und die dadurch freiwerdenden Mittel für

Bildung und Forschung einsetzen.

Unser Vorschlag, wie zusätzliches Geld bereitgestellt werden kann, liegt auf dem Tisch. Wir wollen die Eigenheimzulage abschaffen und die freiwerdenden Mittel – das sind konkret sechs bis sieben Milliarden Euro pro Jahr – in Bildung und Forschung investieren. Bei der Eigenheimzulage handelt es sich übrigens um die größte Subvention im Bundeshaushalt. Meine sehr geehrten Damen und Herren, das ist der Lackmus-Test, der letztendlich darüber Auskunft gibt, ob wir wirklich bereit sind, das Notwendige zu tun und die Weichen neu zu stellen. Ich bin davon überzeugt, dass wir diesen Mentalitätswechsel in unserem Land wirklich benötigen. Investitionen in Bildung und Forschung sind keine Last, sondern gut investiertes Geld, die uns Gewinn bringen.

>>> IV.

Mehr Geld ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für leistungsfähige Hochschulen. Auch das, glaube ich, findet eine breite Zustimmung. Genau so wichtig ist aber auch der effiziente und der qualitätssteigernde Mitteleinsatz. Die Hochschulen tragen eine große Verantwortung, sowohl gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Studierenden, aber eben auch gegenüber der Öffentlichkeit,

gegenüber den Steuerzahlerinnen und Steuerzahlern. Deren Bereitschaft, wirklich eine klare Priorität für Investitionen in Bildung und Forschung zu setzen, hängt entscheidend davon ab, dass die Hochschulen und Bildungseinrichtungen beweisen, dass sie ihre Mittel effektiv einsetzen.

Hinzu kommt ein weiterer, sehr wichtiger Punkt: Wir brauchen eine neue Kultur der Zusammenarbeit. Das deutsche Wissenschaftssystem unterscheidet sich von anderen Wissenschaftssystemen auf dieser Welt vor allem dadurch, dass es mehrere Säulen hat. Die Hochschulen nehmen dabei eine zentrale Rolle ein und sollen nach meiner Auffassung auch weiterhin eine zentrale Rolle einnehmen. Wir dürfen deshalb nicht bei einer Entwicklung einfach zuschauen, die dazu führt, dass die Forschung eine immer geringere Rolle in den Hochschulen spielt. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass wir in unserem Land forschungsstarke Universitäten brauchen, forschungsstarke Universitäten, die als international sichtbare Leuchttürme die Leistungsfähigkeit der deutschen Wissenschaft weltweit ausstrahlen.

Eine neue Kultur der Zusammenarbeit ist auch deshalb so wichtig, weil solche leistungsfähigen Hochschulen und Universitäten auf die Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen angewiesen sind. Hier in Heidelberg geschieht dies in der Zusammenarbeit mit dem DKFZ, um nur ein Beispiel zu nennen. Die Zusammenarbeit mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist eine der wichtigen Herausforderungen, vor dem unser Wissenschaftssystem steht. Auch hier haben wir Erfolge und Fortschritte erreicht. Als Beispiele nenne ich gemeinsame Berufungen, die Graduiertenkollegs und die zahlreichen „International Graduates Schools“ der Max-Planck-Gesellschaft. Aber ich möchte auch auf die vielen gemeinsamen Forschungsprojekte hinweisen, die in Forschungsverbänden durchgeführt werden. Wir haben wichtige Schritte gemacht, aber wir sind noch nicht am Ziel. Die Zusammenarbeit, die Cluster-Bildung, wie wir es neudeutsch nennen, muss noch weiter vorangetrieben werden. Wir müssen jeglichen Abschottungstendenzen entgegenwirken und neue Forschungsthemen immer wieder jenseits eingespielter und auch verfestigter institutioneller Strukturen rasch aufgreifen. Auch hier will ich noch einmal das Beispiel der Neurowissenschaften anführen. Nicht nur hier in Heidelberg, auch an vielen anderen Stellen haben wir erreichen können, dass es gerade in diesem Forschungsbereich eine ganz intensive Zusammenarbeit gibt. Nur durch eine enge Vernetzung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen mit den Universitäten können wir den Herausforderungen in diesem anspruchsvollen Forschungsgebiet begegnen.

>>> V.

Die Zusammenarbeit darf sich aber nicht nur auf deutsche Institutionen beschränken. In Europa entwickelt sich zurzeit ein gemeinsamer Wissenschaftsraum, und zwar in einem sehr schnellen Tempo. Das war auch richtig und notwendig. Denn es kann nicht angehen, dass wir zwar einen gemeinsamen Wirtschaftsraum und einen europäischen Arbeitsmarkt haben, aber keinen europäischen Wissenschaftsraum. Die Forschungsminister in Europa, aber auch die Wissenschaftsorganisation, die Vertreter der Hochschulen, alle sind davon überzeugt, dass die Entwicklung eines europäischen Forschungsraums immense Chancen bietet. Ich teile diese Auffassung. Diese Chancen können wir aber nur dann nutzen, wenn wir auch auf europäischer Ebene eine klare Priorität für Forschung und Entwicklung setzen. Der Vorschlag der EU-Kommission ist hier richtig. Aber es bedarf noch eines harten Stückes Arbeit, um diesen Vorschlag auch nur annähernd zu verwirklichen. Wir alle wissen, dass die bisherigen Rahmenbedingungen alles andere als förderlich sind. Notwendig ist der Zusammenschluss und die Entstehung von Verbänden zwischen exzellenten Forschungseinrichtungen in Europa. Hier setze ich auf Spitzenhochschulen auch in Deutschland. Es wäre eine Fehlentwicklung, wenn die europäischen Forschungsverbände alleine oder maßgeblich durch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen vorangetrieben werden würden. Die Universitäten müssen eine wichtige Rolle spielen. Auch sie müssen Träger dieses Prozesses sein.

Neben der Entwicklung von Forschungsverbänden und der Bildung eines europäischen Forschungsraumes ist der Bologna-Prozess ein entscheidender Aspekt für die deutschen Hochschulen. Mittlerweile 40 Staaten haben sich auf die Eckwerte einer tief greifenden Hochschulreform verständigt. Ein europäischer Hochschulraum, in dem Studierende ebenso wie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ohne Probleme zwischen den Hochschulen wechseln können, ein Hochschulraum, in dem Mobilität wirklich praktiziert werden kann, das ist die Zielsetzung, die wir anstreben.

Ich weiß, dass es für die Universitäten und Hochschulen nicht immer einfach ist, von einer sehr langen und durchaus erfolgreichen Ausbildungsstruktur in die neue Studienstruktur des Bachelors und Masters zu wechseln. Aber wenn wir es ernst meinen mit der Mobilität für Studierende und Wissenschaftler, dann müssen wir auch den Mut und die Bereitschaft haben, den europäischen Wissenschaftsraum nicht nur auf der Forschungsseite zu entwickeln. Wir brauchen ebenso kraftvolle Veränderungen und Impulse auf der Seite des Studiums, das heißt auf der Seite der Lehre. Damit Deutschland

auch als Studienstandort an Attraktivität gewinnt, müssen wir die Chancen des Bologna-Prozesses nutzen und dessen Umsetzung beschleunigen. Denn trotz erfreulicher Fortschritte – inzwischen sind etwa ein Viertel der Studiengänge umgestellt – muss das Tempo erhöht werden. Es sind erst etwas mehr als 5 Prozent aller Studierenden in Bachelor- und Masterstudiengängen eingeschrieben. Das ist einfach viel zu wenig. Die deutschen Hochschulen sind also gefordert, die internationale Ausrichtung der Studiengänge voranzutreiben.

Ich wünsche mir sehr, dass die deutschen Hochschulen, die ja oft nicht nur in Europa, sondern weltweit eine wichtige Vorreiterrolle gespielt haben, diese auch bei der Entwicklung und Schaffung eines europäischen Hochschulraums wahrnehmen.

In diesem Zusammenhang wünsche ich mir auch, dass die Hochschulen die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge als Chance nutzen, die Qualität des Studiums zu erhöhen. Denn wir brauchen mehr qualifizierte Studienabsolventen. In den nächsten Jahren kommt es in unserem Land zu einem gravierenden Generationenwechsel, nicht nur in den Ministerien und Hochschulen, dort ist dieser ja schon im vollen Gange, sondern auch in der Wirtschaft. Es reicht nicht aus, immer wieder auf einen steigenden Bedarf an wissenschaftlich qualifizierten Mitarbeiterinnen und Arbeitnehmerinnen in Deutschland hinzuweisen. Wir müssen diesen Bedarf auch decken. Dafür brauchen wir eine sehr gute Ausbildung der jungen Menschen, vor allem in unseren Hochschulen. Ich halte es für sinnvoll, über eine kreative Weiterentwicklung der Hochschullehrerstruktur nachzudenken, besonders was die Lehre betrifft. Tabus helfen hier nicht weiter. Es lohnt sich dabei durchaus, sich intensiver mit den Erfahrungen zu beschäftigen, die in Großbritannien mit den „lecturers“ gemacht wurden. Ich will als Bundesministerin dazu keine Vorgaben machen. Aber ich bin davon überzeugt, dass wir auch hier den internationalen Vergleich suchen müssen. Und wir müssen wissen, welche erfolgreichen Modelle zur Verbesserung der Qualität des Studiums bereits existieren.

>>> VI.

Meine sehr geehrten Herren und Damen, bei der Aufgabenteilung im Bildungs- und Hochschulbereich zwischen Bund und Ländern hat sich mit der Föderalismusdebatte eine der Sache nichts nutzende Krise entwickelt. Diese Krise ist – gestatten Sie mir das einmal deutlich zu sagen – nicht vorrangig durch unseren Politikbereich verursacht und bestimmt. Die Fragen der Zusammenarbeit in Bildung und Forschung sind zum Spielball wissenschaftsfremder Überlegungen gemacht worden. Das schadet nicht nur der Wissenschaft, sondern es scha-

det auch der Zukunft unseres Landes. Im Interesse der Bürgerinnen und Bürger unseres Landes, die mit dieser Auseinandersetzung und auch mit ihren Folgen überhaupt nichts anfangen können, müssen wir deshalb alles tun, damit die Debatte wieder konstruktiv wird. Es geht nicht darum, ob der Bund oder die Länder mehr entscheiden. Es geht im Kern darum, dass wir gemeinsam die besten Rahmenbedingungen für Wissenschaft und Forschung formulieren. Erst dann gilt es, die Frage zu beantworten, wer für welche Aufgabe zuständig ist. Das ist die richtige Reihenfolge und nicht umgekehrt!

Ich hoffe sehr, dass es uns gemeinsam gelingt, diese Debatte wieder vom Kopf auf die Füße zu stellen. Die notwendige Neubestimmung muss sich eben daran orientieren, welche Rahmenbedingungen wir in einer globalen Welt brauchen, in der Wissenschaft in einem extrem hohen Maße international vernetzt ist. Welche Rahmenbedingungen brauchen wir um Wissenschaft und Forschung möglichst optimal zu unterstützen? Die Diskussion um die Selbststeuerung der Hochschulen und die Sicherung ihrer Autonomie setzt deshalb genau an der richtigen Stelle an. Wie ich bereits eingangs gesagt habe, müssen Hochschulen zügig auf neue Herausforderungen und Entwicklungen reagieren können, sie müssen handlungsfähig sein. Und dafür benötigen Hochschulen mehr Autonomie, und zwar nicht nur formal in Gesetzen, sondern tatsächlich. Dies zu sagen ist sicher einfach und konsensfähig. Aber: Autonomie kann man nicht einfach verordnen. Sie muss in den Hochschulen selber erarbeitet werden. Deshalb freue ich mich sehr, dass Sie auf dieser Konferenz sich genau mit dieser Fragestellung auseinandersetzen.

Autonomie – das füge ich als Politikerin noch hinzu – darf aber nicht auf anderem Wege, zum Beispiel über eine Finanzierung unter hochregulierten Voraussetzungen oder über bürokratische Leistungsvereinbarungen, doppelt wieder zurückgenommen werden. Es gibt ja solche Praktiken – ganz offensichtlich.

Hochschulen müssen Autonomie ausfüllen und leben. Es geht um mehr als um Steuerungstechnik. Es geht vielmehr um die Frage, ob die Hochschule ihre internen Entscheidungsprozesse so regulieren kann, dass sie strategiefähig wird und aktive und nachhaltige Strukturentwicklung betreiben kann. Ist die Hochschule fähig und willens, neue zukunftssträchtige Gebiete zu identifizieren, in denen sie ihre vorhandenen Stärken einbringen und weiterentwickeln kann? Kann die Hochschule weniger entwicklungsfähige Gebiete und Strukturen ausmachen und ein Stück weit zurücknehmen? Das sind wichtige Fragen für das notwendige Strukturentwicklungskonzept der Hochschule und einer gelebten Autonomie.

Ich weiß, dass an dieser Hochschule diese Aufgabe schon vor mehreren Jahren in Angriff genommen worden ist. Wenn Sie mir die Anmerkung gestatten, auch nicht immer konsequent von Anfang bis zum Ende, sondern auch mit einigen Rüttelungen. Aber Sie haben dies, wie ich meine, zu einem beeindruckenden Ergebnis geführt und werden diesen Weg sicherlich auch noch weiterführen. Und ich hoffe sehr, dass das, was die VolkswagenStiftung hier durch ihre Förderinitiative in Gang gesetzt hat, als ein Modell bekannt wird, an dem sich auch andere Universitäten orientieren können.

Wenn ich zu Beginn darüber gesprochen habe, dass wir uns in einem sehr intensivem globalen Wettbewerb befinden, dann ist jedem klar, dass auch die Frage der Geschwindigkeit eine große Rolle dabei spielt. Wir können uns nicht 10 oder 15 Jahre Zeit lassen, um gute Modelle zu entwickeln, wie Autonomie in den Hochschulen selber umgesetzt werden kann. Ich will in diesem Zusammenhang einen Satz von Wilhelm von Humboldt zitieren. Humboldt hat diese Herausforderung in seiner bekannten Denkschrift über die Entwicklung der höheren Lehranstalten in Berlin sehr nachdenkenswert beschrieben. Dass nämlich diese Herausforderung an die Autonomie der Hochschule nur gelingen kann, wenn die Hochschule sich mit ganzer Kraft der Hingabe an die Wissenschaft widmet und dass andererseits, wenn dies misslingt, auf lange Sicht Autonomie misslungen ist.

>>> VII.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, Bund und Länder – ich habe es gesagt – müssen den Streit um ihre Aufgabenteilung im Interesse der Wissenschaft schnell und konstruktiv beenden. Der gestrige Tag hat gezeigt, dass die Wissenschaftspolitik dazu in der Lage ist. Wir haben in der Bund-Länder-Kommission gestern beschlossen, dass wir einen Wettbewerb durchführen wollen, der drei Förderlinien enthält.

Erstens: Es geht um einen Wettbewerb, mit dem wir über die Förderung von Graduiertenschulen der Nachwuchswissenschaftlerförderung einen ganz entscheidenden Impuls geben wollen.

Zweitens werden wir Exzellenzzentren in Deutschland fördern. Dabei geht es besonders um Exzellenzzentren, die mehr als einen Sonderforschungsbereich beinhalten. Wir wollen die Zusammenarbeit von Exzellenzzentren mit außeruniversitärer Forschung und der Wirtschaft stärken. So erreichen wir wirklich eine qualitativ höhere Stufe, über die wir dann auch die Gesamtstrategien von Hochschulen fördern.

Im Ergebnis wird es ungefähr zehn Hochschulen geben, die einen wichtigen Schritt zur Spitzenuniversität machen. Und

damit haben wir einen Wettbewerb beschlossen, der – und davon bin ich zutiefst überzeugt – die Wissenschaftslandschaft in unserem Land entscheidend prägen wird. Dies wird auch noch in vielen Jahren spürbar sein. Wir wollen diesen Wettbewerb auch nicht einmalig durchführen, sondern diesen in fünf Jahren wiederholen. Damit haben wir ein wichtiges Instrument für die Entwicklung unseres Wissenschaftsstandortes beschlossen. Unsere Zielsetzung ist es, Orte der Spitzenleistung zu entwickeln, die in Qualität und Quantität auch als international führende Standorte in der Forschung beachtet werden. Dies ist für die Attraktivität des deutschen Standortes, für den eigenen und fremden wissenschaftlichen Nachwuchs von herausragendem Wert.

Ich bin sehr froh, dass mein Vorschlag, einen Wettbewerb für die Entwicklung von Spitzenuniversitäten in Deutschland durchzuführen, jetzt zumindest zu einem guten Zwischenergebnis geführt worden ist. Wir haben ja auch lange genug darüber verhandelt – mehr als ein Jahr. Ich hätte mir gewünscht, dass wir schon vor einem halben Jahr diesen Beschluss gefasst hätten. Ich hoffe sehr, dass ein Abschluss der „Exzellenzinitiative“, aber auch des „Pakts für Forschung“ – den wir vonseiten der Wissenschaftsminister bereits im November beschlossen haben – durch den Bundeskanzler und die Ministerpräsidenten jetzt vollzogen wird. Das wäre ein wichtiges und auch ermutigendes Signal für Wissenschaft und Forschung in Deutschland. Und es wäre auch ein gutes Signal dafür, dass es uns gelingen kann, für die generelle Zusammenarbeit von Bund und Ländern im Bildungsbereich entsprechende, gute Beschlüsse zu fassen.

>>> VIII.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, lassen Sie mich mit einem Zitat von Friedrich Karl von Savigny schließen, der gesagt hat: „Die Universitäten sind auf uns als ein edles Erbstück aus früheren Zeiten gekommen und es ist für uns eine Ehrensache, ihren Besitz womöglich vermehrt, wenigstens unverkürzt den kommenden Geschlechtern zu überliefern.“ In unserer Zeit sollten wir die Betonung sicherlich auf „vermehrt“ legen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine erfolgreiche Konferenz. Vielen Dank.



Dr. Wilhelm Krull
Generalsekretär der VolkswagenStiftung

Die selbstständige Universität der Zukunft

Liebe Frau Ministerin Bulmahn,
Magnifizenz, meine sehr verehrten Damen und Herren,

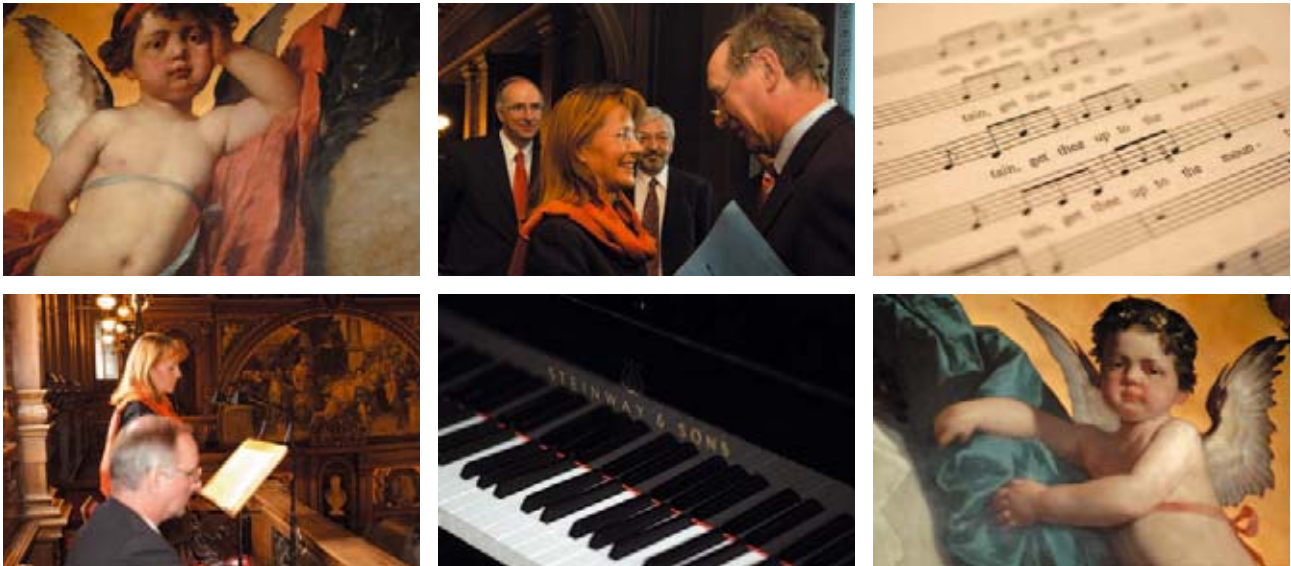
im Namen der VolkswagenStiftung begrüße ich Sie herzlich zum Abschluss-Symposium des Heidelberger IMPULSE-Projekts. Ihnen Herr Hommelhoff danke ich besonders für die Erfahrung einmal unmittelbar zu erleben, was es heißt, ein Grußwort zu sprechen, nämlich huldvoll zu Ihnen herunterzugrüßen. Das Thema ist ja heute: „Impulse für Eliten – Gestaltungsfreiräume für deutsche Spitzenuniversitäten“.

Zum Begriff „Elite“ fiel mir bei der Vorbereitung dieser Tagung ein Satz des spanischen Philosophen José Ortega y Gasset ein. Er lautet: „Die juristische Form, welche sich eine nationale Gemeinschaft gibt, mag so demokratisch, ja kommunistisch sein wie immer, ihre urwüchsige, präjuridische Verfassung besteht dennoch in der Wechselwirkung zwischen einer Elite und einer Masse.“

Ortega y Gasset hat mit diesen Worten – sie stammen aus seinem Werk „Aufbau und Zerfall Spaniens“ („Espana Invertebrada“, 1921) – ganz sicher nicht die deutschen Hochschulen gemeint, dennoch möchte ich ihn heute zum Anlass nehmen für einige Gedanken zu dem Thema, das uns die nächsten zwei Tage beschäftigen wird.

Meine Damen und Herren, im Titel dieser Veranstaltung allein steckt heute soviel politischer Sprengstoff, dass man sich kaum traut, über ihn nachzudenken – und schon gar nicht laut. Aber in den nächsten zwei Tagen sollten wir es tun, mutig und hörbar – denn die von Ortega y Gasset postulierte Wechselwirkung zwischen Elite und Masse gilt wohl auch für die Wissenschaft: Sie ist – cum grano salis – nichts anderes als der notwendige Wettbewerb, dem sich auch die deutsche Wissenschaft zu stellen hat, wenn sie international konkurrenzfähig bleiben soll. Und vom „Aufbau und Zerfall der deutschen Hochschullandschaft“, zumindest von deren drohendem Zerfall, kann man in Anlehnung an den Titel des Werkes von Ortega y Gasset und nicht zuletzt angesichts der vielerorts buchstäblich verfallenden baulichen Infrastruktur, so denke ich, durchaus sprechen.

Der Handlungsbedarf im deutschen Wissenschaftssystem ist ebenso dramatisch wie offenkundig, und ich möchte Sie heute auch nicht mit den hinlänglich bekannten Desiderata der deutschen Wissenschaft und den politischen Verwerfungen der letzten Wochen und Monate rund um die Föderalismuskommission, den geplanten Forschungspakt und den dringend notwendigen Wettbewerb um die Zukunftskonzepte – seit gestern: „Gesamtstrategien“ – der besten deutschen Hochschulen behelligen.



Eines aber erscheint mir, gerade vor dem Hintergrund des nun abgeschlossenen Projekts einer dezentralen Ressourcenverantwortung an der Universität Heidelberg zentral: Um in Deutschland ein international wettbewerbsfähiges Wissenschaftssystem zu schaffen, bedarf es einer gestärkten Autonomie der Hochschulen und der übrigen wissenschaftlichen Einrichtungen.

Als erstes gilt es, diese Tatsache anzuerkennen: Es führt an der selbstständigen Hochschule kein Weg mehr vorbei. Bei dieser inzwischen zum Gemeinplatz gewordenen Feststellung darf es aber nicht bleiben. Die deutsche Wissenschaft und die sie tragenden Institutionen – und damit meine ich vor allem die Universitäten – müssen durch konkrete Schritte hin zu mehr Autonomie in die Lage versetzt werden, sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten.

Auch diese Forderung – das ist mir durchaus bewusst – ist nicht ganz neu: Der Ruf nach einer Reform der deutschen Universität, so heißt es, ist so alt wie diese selbst. Kaum ein Hochschullehrer, -verband oder -senat äußert sich nicht zu dem, was am System schlecht ist und anders sein müsste. Spätestens jedoch als der Wissenschaftsrat 1988 seine „Empfehlungen zu den Perspektiven der Hochschulen in den 90er Jahren“ veröffentlichte, musste allen klar sein, dass es mit immer

mehr Analysen, Memoranden und Empfehlungen nicht mehr getan war; die Sicherheit, dass vorgeschlagene Reformen ohnehin mit höchster Wahrscheinlichkeit nicht in die Tat umgesetzt wurden, z. B. die verschiedenen Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur klinischen Forschung in Deutschland seit 1968, machte es den Verfassern allerdings oft leicht, Reformen zu fordern, die von vornherein nicht auf Umsetzbarkeit ausgelegt waren.

17 Jahre ist es her: 1988 – und damit komme ich gewissermaßen zur Vor- und Frühgeschichte der langen Fördergeschichte des Heidelberger IMPULSE-Projekts – bewilligte die VolkswagenStiftung die Förderung einer Studie von Karl Alewell von der Universität Gießen, die diesem Umstand Rechnung trug. 1993 erschien die Studie „Autonomie mit Augenmaß – Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten.“

Der damalige Generalsekretär der VolkswagenStiftung, Rolf Möller, schrieb im Vorwort: „Das Kuratorium der Stiftung erwartet, daß nach Veröffentlichung der Studie ein Konzept zur praktischen Erprobung der darin enthaltenen Vorschläge entwickelt wird, und will danach über eine zusätzliche Förderung entsprechender Versuche durch die VolkswagenStiftung entscheiden.“

Das Credo der Studie Alewells war, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Qualität der Organisation einer Hochschule und ihren akademischen Leistungen gegeben sei. Alewell hatte herausgearbeitet, dass „Ausbildungs- und Bildungsfragen, insbesondere wenn sie mit Innovationsfragen verbunden sind, ein Höchstmaß an individuellem Freiheitsraum und Eigenantrieb der Beteiligten erfordern.“ Die universitäre Selbstverwaltung in der damaligen Form sei diesen neuen Anforderungen nicht mehr gewachsen gewesen.

Freilich war Alewell kein „Revolutionär“ – er regte „maßvolle Modifikationen“ der bestehenden Organisationsstrukturen an, die „fühlbare Wirkungen“ zur Folge haben sollten.

Im Dezember des darauf folgenden Jahres löste die VolkswagenStiftung ihr Versprechen ein und forderte in der Ausschreibung des Programms „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ alle seinerzeit 77 deutschen Universitäten auf, entsprechende Skizzen einzureichen. Knapp die Hälfte hat sich an dieser ersten Stufe beteiligt. Im Juni 1996 erhielten die ersten sieben Universitäten ihre Förderzusage, drei weitere sollten noch folgen. Insgesamt zehn Hochschulen waren von der Stiftung für die Reforminitiative ausgewählt und mit knapp zwölf Millionen Euro gefördert worden, davon gingen allein 2,55 Millionen Euro an die Universität Heidelberg. Die Initiative der Stiftung war das größte nicht-staatlich finanzierte Programm zur Universitätsreform in Deutschland.

Vorrangig ging und geht es der VolkswagenStiftung mit dem Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ um die Veränderung der universitären Wirklichkeit, zugleich aber auch darum zu zeigen, dass der Weg, mittels Eigenverantwortung zur leistungsfähigeren Universität zu gelangen, gangbar und zielführend ist. Nicht zuletzt aus den praktischen Erfahrungen an eigenverantwortlich handelnden Universitäten sollte auch die Legislative lernen, wie die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine moderne Hochschullandschaft auszusehen haben. Zentrales Anliegen des Programms der VolkswagenStiftung war es, die Leistungsfähigkeit der Universitäten in ihren Kernbereichen über die Stärkung ihrer Eigenverantwortung zu erhöhen.

Es ging nicht um Hochschulreform im Allgemeinen und allumfassenden Sinne, sondern darum, sehr konkret, nämlich bei den universitären Leitungs- und Entscheidungsstrukturen anzusetzen und hier zu gezielten Verbesserungen zu kommen. Universitäten sollten in ihrem Bemühen unterstützt werden, ihre Strukturen, Verfahren und Prozesse auf den verschiedenen Ebenen zu überprüfen und zu verbessern, Kompetenz und Verantwortungsbereiche neu zuzuschneiden, sinnvoller zuzu-

ordnen, entsprechende Neuregelungen zu testen und dann wirksam zu implementieren.

Die von Karl Alewell 1993 angesprochenen mit Innovationsfragen verbundenen Ausbildungs- und Bildungsfragen lauten heute sicherlich anders als damals – weniger virulent sind sie deshalb allerdings nicht. Es reicht nicht mehr, einmal gestellte Fragen zu beantworten – die heutige Zeit wirft vielmehr täglich neue Fragen auf, auf die es zu reagieren gilt: Je stärker sich die moderne Welt mit hoher Beschleunigung von einer Arbeitsteilung der Hände, Werkzeuge und Maschinen hin zu einer Arbeitsteilung der Köpfe, Computer und Labors verändert, umso einschneidender und schneller verändern sich auch die Bedingungen für eine erfolgreiche Bildung und Ausbildung. In fast allen Teilsystemen der Gesellschaft kommt dem Wissen – als Ergebnis von Bildung, Wissenschaft und Forschung – immer größere Bedeutung zu. Das heute nahezu simultane Herstellen, Aufbereiten, Verfügbarmachen und Vermitteln von Wissen macht ein neues Selbstverständnis von Wissenschaft und Forschung notwendig: von einem homogen strukturierten, durch innerwissenschaftliche Diskurse geprägten, institutionell fest verankerten Prozess hin zu offeneren, oft durch außerwissenschaftliche Fragestellungen angestoßenen und durch dezidierten Anwendungsbezug und Transdisziplinarität geprägten Verfahren. Übrigens mit enormen Konsequenzen für das Verhältnis von Wissenschaft und Öffentlichkeit, über die wir vielleicht später noch sprechen können.

Wandel bedeutet Wettbewerb, auch in der Bildung. Für eine Hochschule ist es essenziell, auf die skizzierten Entwicklungen zu reagieren, zu einer klaren Profilierung, verbunden mit entsprechenden Schwerpunktsetzungen, zu einer überzeugenden Qualitätssicherung und zur bestmöglichen Ausnutzung ihrer Potenziale zu gelangen. Nur so wird sie sich im Wettbewerb um immer knapper werdende Ressourcen behaupten können. Es ist dabei unerlässlich, dass die Universität aus sich heraus die Kraft aufbringt, sich durch eine grundlegende Reform zu einer modernen Hochschule zu wandeln. Und auch im Blick auf die Digitalisierung des Wissens, aus der Globalisierung der Konkurrenz um Studierende und aus der Notwendigkeit einer viel stärker vom Forschungsprofil her zu denkenden Bildung ergeben sich neue Herausforderungen an eine flexible, leistungsfähige Universität. In diesem nunmehr globalen Wettbewerb, so denke ich, stünden viele der geförderten Universitäten, auch die Heidelberger Universität, heute schlechter da, wenn es dieses Programm nicht gegeben hätte. Jede, so bin ich überzeugt, hat auf ihre höchst eigene Weise von der Förderung durch die Stiftung profitiert.



„Es geht und ging uns nicht darum, wie in der heutigen Zeit allenthalben üblich, allzu besserwisserisch ein so genanntes „Best-Practice-Modell“ zu entwickeln und den Hochschulen „überzustülpen“. In Anbetracht der unterschiedlichen Aufgaben, Größe und Strukturen deutscher Hochschulen gibt es kein Patentrezept, nicht „die“ richtige Organisationsform, mit der man auf die neuen Herausforderungen und Chancen reagiert.“

Damit ist ein Charakteristikum benannt, das meiner Ansicht nach den Erfolg des Programms „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ ganz wesentlich mit bestimmt hat: Es geht und ging uns nicht darum, wie in der heutigen Zeit allenthalben üblich, allzu besserwisserisch ein so genanntes „Best-Practice-Modell“ zu entwickeln und den Hochschulen „überzustülpen“. In Anbetracht der unterschiedlichen Aufgaben, Größe und Strukturen deutscher Hochschulen gibt es kein Patentrezept, nicht „die“ richtige Organisationsform, mit der man auf die neuen Herausforderungen und Chancen reagiert.

Hochschulen müssen in der Lage sein, für ihre jeweiligen Gegebenheiten die richtigen Organisationserfordernisse zu reflektieren und daraus die notwendigen Strukturen ableiten. Dass eine fachlich spezialisierte Universität wie zum Beispiel die TU Clausthal mit 100 Professoren und rund 3000 Studierenden andere Organisationsstrukturen benötigt als beispielsweise die Universität Hamburg mit 700 Professoren und 42.000 Studierenden, liegt auf der Hand. Beide Universitäten wurden wie die Heidelberger Universität im Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ gefördert – im Unterschied übrigens zu den vom CHE identifizierten „Best-Practice-Hochschulen“, zum Beispiel Mainz und München.

Es ging also nicht um ein Ranking, und noch weniger darum, die am besten gemanagte Hochschule Deutschlands zu finden und zu fördern – obwohl Sie, lieber Herr Professor Hommelhoff, gegen diese Auszeichnung vermutlich nichts hätten. Ziel der VolkswagenStiftung war es vielmehr von vornherein, unter starker Berücksichtigung der jeweils spezifischen Bedingungen, den Hochschulen, die nach den Anträgen zumindest entschlossen zu sein schienen, eine Chance zu geben, systemisch konsequent ihre Leitungs- und Entscheidungsstrukturen, ihre Geschäftsprozesse, ihre Leistungsfähigkeit in Forschung und Lehre auf neue Füße zu stellen.

Die vorliegenden Erfahrungen zeigen heute, dass es kein allgemein gültiges Modell zur konkreten Verbesserung der universitären Leitungs- und Entscheidungsstrukturen gibt, sondern dass die spezifischen Ausgangs- und Rahmenbedingungen der einzelnen Hochschulen berücksichtigt und in der Folge jeweils angemessene und individuell zugeschnittene Initiativen ergriffen werden müssen. Jede der zehn von der VolkswagenStiftung geförderten Hochschulen hatte zu Beginn der Förderung erheblichen Nachholbedarf in diesem Bereich und ist daher heute als ein interessantes Reformmodell mit praktischer Relevanz für viele andere vergleichbare Einrichtungen zu sehen.

Dabei, so denke ich, sollten wir vor allem eines nicht aus dem Auge verlieren: Die Frage, die wir uns stellen müssen, ist nicht, ob das Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ – und das gilt auch und gerade für die IMPULSE hier an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg – ein Erfolg war oder ist, sondern ob es Anzeichen dafür gibt, dass es nachhaltig zu einem Erfolg werden kann. Denn der Erfolg einer Neugestaltung von Leitungs- und Entscheidungsstrukturen kann und wird sich erst mittel- bis langfristig in besserer Forschungs- und Lehrleistung, in der Ausbildung von herausragenden Führungskräften für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft sowie in wirksamerem Wissens- und Technologietransfer einstellen. Und er ist nur ein wirklicher Erfolg, wenn er nachhaltig bleibt.

Und nachhaltig wäre dieser Erfolg erst dann, wenn es uns allen gelänge, in Deutschland flächendeckend die Vision der selbstständigen, autonomen Hochschule zu etablieren. Diese Hochschule würde nicht mehr nur Weisungen und Zuwendungen entgegennehmen und diese mehr oder weniger interessiert verwalten, sondern aktiv gestaltend und über Zielvereinbarungen finanziert Wissensmanagement betreiben. Hochschulen der Zukunft würden keine nachgeordneten Behörden mehr sein, sondern selbstständige, eigenverantwortliche Einrichtungen: Studierendenauswahl, Schwerpunkt-bildung in Forschung und Lehre, Berufungspolitik und die Einführung wie auch die Höhe von Studiengebühren müssten dafür in die Entscheidungsbefugnis der Hochschulen gelegt werden. Endlich würden die Ziele die Regeln bestimmen und nicht umgekehrt!

Ist diese Vision zu mutig, gar in Deutschland nicht umsetzbar? Ich glaube nicht! Freilich bräuchte es eine gemeinsame Kraftanstrengung von Politik und Wissenschaft: Denn um den eben genannten Aufgaben gerecht zu werden, bedarf es an den Hochschulen neuer Management- und Entscheidungsstrukturen sowie einer weiter gehenden Professionalisierung der Geschäftsprozesse, die jederzeit die Entscheidungsfähigkeit gewährleisten. Hier sind die Hochschulen selbst – und vor allem mutige Hochschulleitungen gewissermaßen als Architekt und Baumeister einer zukunftsfähigen Universität gefragt!

Seitens des Staates ist eine konsequente Deregulierung, d. h. insbesondere eine radikale Ausdünnung von Gesetzen und Verordnungen bis hin zu deren Abschaffung – hier ist vor allem die Kapazitätsverordnung zu nennen – unabdingbar.

Hochschulen müssen künftig so organisiert sein, dass sie klare Leitungs- und Entscheidungsstrukturen besitzen und die Füh-

rungsspitzen „checks and balances“ sowohl innerhalb als auch außerhalb der Hochschule ausgesetzt sind. Stärkung der Eigenverantwortung bedeutet vor allem, dass Verantwortung nicht mehr diffus verteilt, sondern identifizierbar und zurechenbar gemacht wird und dass Entscheidungskompetenz und Entscheidungspflicht dort angesiedelt werden, wo für die Folgen eingestanden werden kann.

Wie gesagt: Die wirklich selbstständige Hochschule im eben skizzierten Sinne ist vielerorts noch eine Vision. Können wir sie umsetzen? Lassen Sie mich mit einer Figur antworten, die vor allem diejenigen unter Ihnen kennen werden, die jüngere Kinder haben. Egal wie kompliziert eine Aufgabe ist, die man Bob dem Baumeister stellt, er wird auf die Frage „Können wir das schaffen?“ stets antworten: „Jo, wir schaffen das!“ Also packen wir es an!

In diesem Sinne wünsche ich uns eine gelungene und hoffentlich über die beiden kommenden Tage hinaus wirkende Veranstaltung. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Prof. Dr. Geoffrey Boulton

Vice Principal of the University of Edinburgh

The rationale for internationally leading research-intensive universities: their roles, attributes and governance

Prof. Peter Hommelhoff

Ich freue mich, unseren ersten ausländischen Gast vorstellen zu dürfen. Prof. Boulton hat den für deutsche Verhältnisse vollkommen ungewöhnlichen Titel eines Vice-Principals der Universität Edinburgh. Wir sind ja gewöhnt, fein zwischen Rektoren auf der einen Seite und Präsidenten auf der anderen Seite und entsprechend zwischen Pro-Rektoren und Vizepräsidenten zu unterscheiden. Ich glaube, der Streit hätte sich in Deutschland erübrigt, wenn der Titel eines Principals und eines Vice-Principals zur Verfügung gestanden hätte, aber wie auch immer.

Wir werden jetzt den Vortrag auf Englisch hören. Sie können Ihre Englischkenntnisse erst polieren, und in der nachfolgenden Diskussion ist es Ihnen überlassen, ob Sie in reinem Oxford-Englisch Ihren Disputationsbeitrag leisten wollen oder in Deutsch. Sie können ihn gerne in Deutsch leisten, denn es gibt gute Geister, die Herrn Boulton dann Ihren Beitrag aus dem Deutschen ins Englische übersetzen werden.

Nun freue ich mich auf den Vortrag mit Ihnen, Herr Boulton, it's yours.

Prof. Boulton, University of Edinburgh

Dankeschön, Herr Rektor. Entschuldigen Sie mich dafür, dass ich meine Rede in „edinburgischem“ Englisch halten werde, aber ich glaube, dies ist auch in Ihrem Interesse, denn mein Deutsch würde Ihren Ohren weh tun.

_ 1. Continuity & change

It has been calculated that in Europe, there are about 65 institutions dating from before the year 1500 that operate with much the same purpose and in much the same place as they always have, and that of these, 57 are universities, the others being bodies such as the papacy, the English monarchy and the Bank of Siena. Why are universities amongst the most durable of institutions?

Because they have continually adapted to the needs of society around them, whilst remaining true to their core values of honest, rigorous enquiry and because of a culture that values curiosity, scepticism, creativity and genius. Successive generations have believed them to be a vital location for the education of the brightest minds, to which they give long ladders of opportunity. They have proven to be vital ingredients in the creation of the new knowledge that drives the advance of human society. It has been said that changing a university is



like moving a graveyard; you get no help from the people inside. That may be a reflection of the tension between its long-term durable values, and the shorter-term adaptive imperative for change. All should be aware that they are guardians of the former. It is the responsibility of senior leaders of the university to ensure that the institution responds to the latter.

_ 2. Why do we still need the university in its Humboldtian form?

In a largely post-religious, materialistic Europe, the university, questioning and probing at the frontiers of knowledge, is the place where mature debates on ideals and values still take place. Where the rising generation is confronted by ethical issues, where the student, in the words of George Steiner “is brought into personal contact with, and made vulnerable to the aura and threat of the first class”, and where, in the words of Ben Okri, the Nigerian writer, “the role of the university is to set up their students for the act of self discovery”. Such personal values and personal engagement with the business of understanding is vital in sustaining the values and creativity of a healthy democracy.

The virtues of such education have been more earthily expressed by a trio of American educational gurus: by Ernest

Hemingway – “A good education is like an inbuilt crap detector”; by Charles Schultz, the creator of the Peanuts Cartoon – “A good education is the next best thing to a pushy mother”; and, of course, by Mark Twain – “Education takes you from a state of cocky certainty to a state of miserable uncertainty!”

But the University can no longer be a source of personal benefit only. It needs to engage with its society in a more energetic way, and as part of its corporate strategy. In the global village, where our problems are everyone else’s, where theirs are ours, and where the human assault on the environmental envelope has become extreme and potentially catastrophic for coming generations, knowledge and understanding are more important than ever. They must engage more effectively with the social, political and economical mechanisms through which they influence society and can be embodied in action.

The health of national societies is also at stake. In a world where new ideas, new processes and new technologies can be communicated and implemented with unprecedented speed, the capacity of a society both to create and introduce beneficial innovation is vital to its economic success and its social and cultural vitality. A society that fails to create new intellectual capital, which fails to exploit it, or is unable to make decisions about the direction of change, will be a derivative socie-

ty, dependent upon inspiration from elsewhere, buffeted by international trends, and unable to play a leading role in global development. Neither Europe nor its states must submit themselves to that fate. I argue that the creation of intellectual capital, the education of those who will embody it, and the partnerships that will lead to its exploitation need universities that are able to be amongst the world's intellectual leaders. Universities are vital parts of society's intellectual infrastructure. And to those of you who understand the immense contribution that engineering has made to the health of our cities, you will understand when I say that they are as important as the drains and sewers.

It is important to be clear that an intellectually vigorous Europe not only requires strength in the natural sciences, but also in the humanities and the social sciences. A humane and socially aware population is critical to Europe's social and cultural vitality; without it, scientific, technological and economic progress will be flawed. They cannot prosper in isolation in society.

_ 3. How are our universities performing?

Are our universities the internationally competitive intellectual powerhouses that we need? First, a simple, possibly simplistic, retrospect of the last century.

_ 3.1 Prior to the 1930s, European universities were internationally preeminent.

They led the world in scholarship and research. They were able to attract the best brains, and were remarkably stimulating environments. They had the resources and flexibility to fund their staff to pursue promising opportunities to create new knowledge, often irrespective of its apparent relevance to contemporary economic or social priorities.

_ 3.2 The post-war rise to preeminence of American universities.

Arguably, Vannevar Bush, President Roosevelt's science advisor, was their progenitor. In 1945, he wrote: "We can no longer count on ravaged Europe as a source of fundamental knowledge. In the past we have devoted much of our best efforts to the application of such knowledge which has been discovered abroad. In the future we must pay increased attention to discovering this knowledge for ourselves particularly since the scientific applications of the future will be more than ever dependent upon such basic knowledge."

And then: "The most important ways in which the Government can promote industrial research are to increase the flow of new scientific knowledge through support of basic research, and to aid in the development of scientific talent."

These ideas led to the development of the US national funding agencies, such as the National Science Foundation, and started a process of co-evolution of funding processes and research-intensive university capabilities, such that US fundamental research (and the knowledge transferred from it) is now largely conducted in its universities. The great US universities became a magnet for the best talents, including those from Europe.

During this era, many once great European universities became shadows of their former selves. They were unable to maintain the quality of the educational experience in the face of the necessity to widen its access, and they lost much of their capacity to compete with US universities as attractors of not only global, but also their own indigenous talents.

There was also a strong tendency in Europe, particularly in Germany and France, to locate front-line publicly funded research away from universities in specialised non-university institutions, often with a strategic research imperative. Programmes have largely been determined through a top-down process, and rigorous peer review has not always been implemented. Such institutions, with rare exceptions such as CERN and EMBO, have rarely succeeded in competing effectively with the great US research universities, neither in the impact of their research nor as attractors of talent, such that obvious indicators of excellence such as Nobel prizes have reflected US dominance in many fields.

_ 3.3 The modern era of competitive internationalisation.

Governments worldwide have recognised the value of universities in satisfying a diversity of social needs: as providers of trained personnel of credible credentials; as creators of useful knowledge; as sources of entrepreneurship; as powerful attractors of business investment into a region; as sources of expertise and innovative thinking; in promoting mobility and social justice; and in supporting cultural engagement. They have become vital actors in society and economy.

Their outputs are:

- > the annual wave of capable graduates that flood into society;
- > the new knowledge they create and the highly trained researchers who embody it;
- > their involvement in exploiting the knowledge they create.



„Universities are vital parts of society’s intellectual infrastructure. And to those of you who understand the immense contribution that engineering has made to the health of our cities, you will understand when I say that they are as important as the drains and sewers.“

These capacities are powerfully combined in the great US research-intensive universities and through their links with industry. But countries such as China, India, Japan and Singapore have developed policies to emulate US prowess through enhanced and carefully targeted funding, particularly to increase the power and effectiveness of university research, whilst their rate of investment in infrastructure and in the training of a new generation of researchers will soon make them major competitors for international research leadership. Research and higher education have now moved from the periphery to the core of the international economic and social agenda.

_ 3.4 How has Europe responded to this enhanced global competition?

For decades the UK has developed policies to re-invigorate its universities. More competitive funding streams have been developed that permit the most competitive universities to improve their financial position and to develop new research strategies. The Royal Society Research Fellowships scheme has developed a powerful cohort of highly professional young researchers who are beginning to have a major impact on university research, and the government has committed itself to a 10-year investment strategy for science, in which the most

important phrase is “10 years”, a recognition of the long-term nature of the process and the need to sustain effort and commitment.

The reason we are here is because of similar perceptions in Germany of the need to re-invigorate research-intensive universities. Even in France, there are stirrings of change.

At the EU level, it is not clear if the nature of the challenge is appreciated. There is little sign of sufficiently radical mechanisms that could be effective in strengthening the European game. The European Research Council could be a valuable mechanism, but the levels of funding being discussed fall far short of what is required.

_ 4. What is at stake in this competition?

It is very simply that we must not permit ourselves to become a culturally derivative economic backwater in a bi-polar world, but must contribute robustly to global developments. It seems to me that this is most likely to be avoided if we are able to exploit the potential that Europe gives its member states, and this, in turn, will almost certainly depend upon Europe finding a pattern of overlapping and multiple identities at regional, national and European levels. As ever, the economic and cultu-

ral domain are strongly coupled. A vibrant culture needs a vibrant economy, whatever the global economy looks like; whether it is one that achieves sustainable development or one that lurches from one form of unsustainability to another.

_ 4.1 Given that the economy underpins all, how is the European economy faring, and are the universities really important contributors?

The glorious years of the European economy were the 30 years from 1945 to 1975. Growth occurred as a consequence of successful exploitation of existing research-based technologies and the reorganisation of industrial and market processes. Technology-based industries were exploiting the advances in fundamental science made since the end of the 19th century, and European growth was catching up with the US.

In the succeeding 30 years, European growth has stagnated in relative terms. Easy gains from existing technologies have been exhausted. The technologies have become widely available and codified, such that they are readily exploited by newly industrialising countries with an educated workforce and lower labour costs. These countries have become a major focus of offshore investment and exhibit high growth rates.

The US however has bucked the trend. It has maintained its competitiveness and high growth rate. It has achieved this largely through a decisive shift to a knowledge-based economy, in which innovation at the frontier has become the main engine of growth. An economy that is close to this frontier has two fundamental needs: a strong and pervasive system of higher education and internationally competitive fundamental research and innovation. Europe is seriously deficient in both.

The Lisbon challenge to Europe in 2000, to become “the most dynamic and competitive knowledge-based economy in the world” by 2010, was the correct one, but Europe has so far failed to rise to this challenge. Member states have not acted with sufficient urgency or political determination, the growth gap with North America and Asia has continued to widen, and four valuable years have been lost. The Lisbon objectives are now even more urgent, and a reinvigoration of effort and more radical policies are needed if we are to make up for lost time. The Sapir report advocates the radical reordering of Union priorities to stimulate growth, by concentrating on:

- > consolidating capital markets;
- > research and development;
- > higher education.

I agree with this analysis, but also share Sapir’s scepticism that the EU has the political will to give greater priority to growth than agriculture or convergence and cohesion, even though the sustainability of the European social model and the success of enlargement will primarily depend upon the achievement of growth, and in a global market, European success depends upon its capacity to compete with global market leaders. It cannot compete with developing economies on their terms, and must also recognise the competition that it faces from countries such as China, Australia, Canada, India, Japan and Singapore that have developed policies to emulate US prowess.

_ 4.2 If Higher Education and Research are so vital in the economy, how do they compare with the market leader?

In education, 50% more of the US population has completed higher education than the EU average (and higher than any member state). The US spends a larger proportion of GDP from public sources on higher education than the EU average (and far in excess of the best performing EU state when private sources are included). Research-educated people are the vital link between new knowledge created by the research base and its application in innovative technologies and processes. An index of the failure of this crucial link in Europe is that although Europe produces more PhD graduates per head of population than the USA, there are 50% more PhD graduates in US industry per head of population compared with Europe. This makes US companies more intelligent consumers of relevant research and stimulates innovative synergy. At the same time the demand for labour and the relative level of wages have shifted inexorably towards the highly educated. Increased supply of well-educated people will both satisfy an economic demand and inhibit the increase of wage inequality, both outcomes on which the European social model depends.

In research, Europe must wake up. It has largely lost its former preeminence in fundamental research to the USA. While the quantity of European fundamental research is comparable to that of the USA, there is a significant shortfall in overall quality and certainly a major shortfall in its overall impact. The President of the French Academy of Science, Professeur de Baulieu, recently wrote that many R&D-intensive industries based in Europe “are relocating some or all of their research, with their best personnel, to American and other universities where they find the complementary and necessary skills in basic research, paradoxically abandoned in Europe”.

Europe has not yet realised that the research paradigm has changed. It largely adheres to a traditional view of basic (blue skies) research that is far from application, of little practical value, primarily a cultural luxury, and that investment must be focused on strategic and applied research. In reality, the creation of new knowledge through fundamental research into the essentials of phenomena has become the vital engine of the knowledge economy where innovation is central, and where:

- > the lead time between new discoveries and their implementation in new technologies or processes is decreasing;
- > innovation- and research-led companies are reducing their in-house fundamental research capacity in favour of open innovation systems in which they draw on the capacities of the best research no matter where it is located, such that internationally competitive fundamental research is necessary to attract companies to maintain or increase their investment in Europe;
- > the generic knowledge that derives from fundamental research is an essential transferable skill that can be applied to a wide range of specific applications.

Industrial productivity is significantly correlated with public investment in higher educational volume and leading edge fundamental research. Clearly the universities' role is to provide the former. Where is the latter best located?

_ 5. The role of research-intensive universities

I argue that research-intensive universities are the ideal locations for the internationally competitive centres of excellence that were recently identified by the European Round Table of Industrialists as an urgent priority. They have unique capabilities that make them the ideal locations for such centres of excellence:

- > they are unique in the disciplinary breadth of their research in such close proximity compared with either research institutes or industry, which has given them an extraordinary capacity rapidly to reconfigure their research efforts to pursue new interdisciplinary opportunities;
- > such reconfiguration tends to be driven bottom-up by individual researchers and groups in response to novel opportunities as they are recognised, rather than by top-down imposition;

> universities have proven to be the most cost-efficient locations for performing fundamental research, whilst data from the UK Research Assessment Exercise demonstrates that university research is most cost-effective when done in the departments most highly rated for research;

> they are the strongest global attractors of the best young talents. If European universities are not seen to be competitive with the best in the USA, and increasingly those in Asia, Europe will fail to attract this talent and may lose much of its own;

> the rigour, scepticism, imagination and breadth of the university research environment is the ideal setting in which to develop the talents of those who will be the researchers of the rising generation. The supply of talented young people is fundamental to the creativity of the research base, and the universities are the places where these two are most serendipitously combined;

> research-intensive universities can be powerful catalysts for economic development. They strongly contribute to a region's attractiveness to international, knowledge-intensive companies seeking locations for investment; they stimulate company formation and technology transfer, and can be important partners for regional government and economic development agencies in supporting regional development. These benefits are maximised when they have strong technology transfer offices and close links to near market and company strategic and applied research. For example, in the UK, where competitive mechanisms have stimulated the capacities of research-intensive universities, the top 10 spin-out companies derived from research institutions floated on the stock market in 2004 were all from universities, all based on fundamental research capability, and achieved an initial stock market valuation in excess billion.

> A number of mechanisms would enhance this role of universities: the creation of regional consortia with major research-intensive universities as hubs; the creation of self-assembling and accessible information tools about their capabilities; a simple approach to IP agreements; harmonisation of European patent rules and creation of a low-cost European patent together with a grace period, as in the USA; tax incentives for financial and IP donations; improved mechanisms for interchange between universities and industry; increasing the proportions of researchers in many sectors of industry to enhance the research awareness of companies; and improving the availability of risk capital at all stages of research commercialisation.

Europe has failed to recognise the self-evident, that research-intensive universities represent one of the few cards in its hand in the fierce global competition in leading edge research and for the best talents. We should adapt former President Clinton's campaign slogan to read: "It's the universities, stupid!" We have permitted their research efforts to be impoverished in recent decades in comparison with US research-intensive universities because of marginal-cost funding of research, the focus on specialised non-university laboratories, the allocation of research funding on criteria other than excellence (such as the use of student numbers as a driver for research funding), which together have robbed them of strategic flexibility and the capacity for growth, and inadequate career pathways for young researchers. At the same time, US universities have benefited from massive endowments and large, highly competitive federal funding streams.

_ 6. How should the university system cope with diversity?

I have spoken of the great diversity of demands made on our universities. It is a diversity of necessary function that has now become so great that no one institution can efficiently discharge them all. A desirable spectrum of institutions might be:

- a) Universities that offer highly vocational education in restricted or broadly-defined fields supported by appropriate applied research and with strong links to industry, commerce and the public sector in its region.
- b) Universities specialising in undergraduate and taught masters education and with doctoral research, that sustain a sufficiently broad disciplinary range to permit curricular flexibility and evolution, and with a commitment to scholarship that ensures that teaching is based on experience and not second-hand knowledge;
- c) Research-intensive universities on a par with the best in the world, that are the major contributors to the national effort in fundamental research, that are the principal sources of the next generation of researchers, with a very high proportion of taught postgraduate and doctoral training.

_ 7. How can the universities at the research-intensive end of the spectrum be re-invigorated?

I argue that the re-emergence of truly globally competitive research-intensive universities is best done through competitive mechanisms rather than governmental fiat. A prescriptive, institutionalised system of selectivity runs a severe danger of fossilising the system at a particular point in time. It

is essential for research-intensive universities to be dynamic and to enable rising centres of expertise to develop, possibly at the expense of more established ones that have lost their edge. Moreover, governmental creation will also certainly entail perennial government oversight, running counter to the vital need for universities to re-discover greater freedom and autonomy.

_ 7.1 What are key attributes of an effective research-intensive university (of a Spitzenuniversität)?

- > Ethos, opportunity (and location) and ability to attract the best staff and students.
- > Competitive funding streams related to performance and specific to categories of activity, so that more independent institutions will find their market role and be forced to develop appropriate strategies, with streams for research that permit the best researchers to pull away and to become truly globally competitive, and formulaic funding of teaching. Student fees could play an important role.
- > Disciplinary breadth & flexibility to permit them to reconfigure their research efforts to address a changing research agenda.
- > Commitment to fundamental research into the nature of phenomena.
- > Societal engagement and corporate strategies and mechanisms to maximise the impact at regional, national and international levels and in support of economic development, public policy, cultural activity and education.
- > Freedom and accountability. Freedom in governance to adapt structures, processes and programmes to new opportunities and new demands without complex and bureaucratic state-level intervention. Accountability for public funding by monitoring of outputs, not processes.
- > Leadership: the ability to maintain the delicate balance between effective top-down management, to maintain strategic drive and the democratic/individualistic ethos of the university. The issue of whether to appoint or elect rectors, and for what period, will become more important. A great university is one where creativity is enabled and management has a light touch.
- > Internal structures that are well-articulated to serve the needs of education and research.

As an example of the latter I offer the case of a large School in Edinburgh University that I was instrumental in creating several years ago. We combined traditionally excellent departments of computer science, artificial intelligence, cognitive science, neuroscience and linguistics, into a single School of Informatics, with the objective of enquiring into the possibility of a science of information: how information is acquired, processed and transmitted in artificial and natural systems. We wanted to retain the disciplinary pillars that form the substance of the Bachelor's programme, but set the research free to pursue its own priorities. This led to the creation of a series of research institutes that are crosscutting in relation to the individual disciplines, with Institutes of:

- > Adaptive & Neural Computation
- > Intelligent Systems
- > Communicating & Collaborating Systems
- > Computer Systems Architecture
- > Perception Action & Behaviour
- > Laboratory for the Foundations of Computer Science

They create the framework for the research effort and the delivery of masters and doctoral degrees and contribute breadth and vision to the undergraduate programme. At the last research assessment exercise, the School was the largest, most highly rated "computer science" unit in the UK. It has been responsible for spinning out an average of 4 companies a year over the last 5 years, has attracted 2 major research-intensive IT companies from the US to locate in Edinburgh and has attracted money to create a large new building. It is a major attractor of international talent for the university. It is an example of the powerful creativity of a research-intensive effort when this is released to address major issues.

7.2 Finally, the role of the European Commission

The European Research and Higher Education Areas are powerful concepts. If realised, the large size of the open market represented by Europe has the potential, provided that effective, competitive mechanisms are developed, to create a dynamic research environment that is highly innovative and a powerful attractor for the best researchers, the most talented students and international knowledge-intensive industries. A European dimension in research must, however, add value to national research efforts, not merely replicate them. It should be part of a multi-level approach, in which European, national and regional spheres of action and responsibility are recognised.

The Commission has suggested that centres of excellence should be created through collaborative networks. Whereas I strongly support the development of research networks through Europe, which successive Framework Programmes have stimulated, and which have been promoted further by FP6, I do not believe that this of itself is a means of creating effective centres of excellence. Virtual centres of excellence, though politically seductive, lack the personal interactivity that is vital to a dynamic environment. They tend to be conservative because of the partners' desires to maintain their source of funding: a particular pattern of partnership may not be appropriate for desirable new directions of research. They lack the attractiveness that actual, rather than virtual, centres can have, and are less likely to be driven by bottom-up priorities. It is not credible that they could be cost-effective competitors for the great American universities or those that are developing elsewhere, either in the excellence of their research or their ability to attract and retain the best students and researchers.

I currently see very little on the landscape that suggests that the Commission has recognised the role it could play enabling research and the universities, a vital part of the European enterprise – even though universities are not formally a Commission competence – to flourish. There needs to be a major shift in the spending of the EU and member states towards growth-directed investment in research and education of the highest standard of excellence. The Union, through a European Research Council (ERC), could play an important role in reinvigorating the crucial area of fundamental research and in creating a powerful cohort of excellent, ambitious and well-supported young university researchers that will form the backbone of European research well into the 21st century. However, if the sums currently being considered for the ERC are all that is on the table, it is vital that it is used in a way that will make a difference, rather than yet another European initiative that does not add up to a great deal, a way of creating impact, even with the small sum currently on the table, would be to allocate its funding entirely to advanced university fellowships. Another radical step would be to move towards a European common market in research, and break down the restrictive practices that inhibit mobility for researchers and academics.

Above all, we must recognise that we have inherited a powerful intellectual tradition in the great European universities. The trust that has been passed down to us, and which we should pass on to our successors, has been to a degree wasted away. I am reminded of a story of the great Hungarian violinist, Henryk Szeryng that illustrates the meaning of such

trust, when he spoke of his priceless Stradivarius. "This is not my violin," he said. "I am its violinist. I am merely passing through its life. It was born before me, and will live on long after me". We should take that view of the inheritance represented by our universities. Thank you.

Bibliography:

- > Vannevar Bush, 1945. Endless Frontier.
- > Facing the challenge: the Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok. European Communities. November 2004.
- > An agenda for a growing Europe: making the EU economic system deliver. Report of an independent High Level Group chaired by André Sapir. European Commission. July 2003.
- > Education at a glance. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2003.
- > Basic science and technology statistics. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2001.
- > The European Research Council: a cornerstone in the European Research Area. Report of an expert group chaired by Frederico Mayor. Ministry of Science, Technology and Innovation. Copenhagen. December 2003.
- > Baulieu, E.E. Science is Progress. French Academy of Sciences. January 2003.
- > May, R.M. The Scientific Wealth of Nations. Science. 1997.
- > Layard, R. and J. Adams. Research output in higher education. Evidence Ltd. 2001.
- > Varga, A. University research and regional innovation: a spatial econometric analysis of academic technology transfers. Economics of Science, Technology and Innovation, vol. 13. Boston. Kluwer Academic. 1998.

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Meine Damen und Herren, jetzt ist die Disputatio eröffnet. Wie gesagt, in Deutsch oder Englisch, wie immer Sie es mögen. Wie immer fängt derjenige, der die Diskussion führt, selber mit einer Frage an, dann können Sie sich etwas überlegen.

Die Frage, die sich, nach dem was uns vorgetragen worden ist, eigentlich in allen Ländern in grundsätzlich gleicher Weise stellt, ist die: Die besondere Rolle der Wissenschaft für die Position eines Landes, für seine Wirtschaft, für seinen Weg nach vorne, wird überall gleichermaßen hoch geschätzt, auch und insbesondere in der Politik. Das Faszinierende ist aber, dass diesen Worten in der Politik dann selten die erforderlichen Taten folgen, insbesondere die Taten in der Form von Finanzausweisungen in den Staatshaushalten. Meine Frage geht dahin: Ist es eigentlich so, dass in allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union die Wissenschaft und insbesondere die Universitäten und Hochschulen eine so schlechte politische Gruppe darstellen, dass sie im politischen Entscheidungsprozess so wenig Erfolg haben?

Prof. Geoffrey Boulton, University of Edinburgh

Although it is easy to overestimate the political influence of universities, in the UK at least, this has increased greatly over the last 20 years. Prior to that time, we tended to bombard politicians with complaints, particularly about funding, without feeling the need either to justify our role in society or to understand and respond to contemporary political imperatives. Older, research-intensive universities were too often seen as more expensive and socially less productive than newer universities or polytechnics, which were increasing their student numbers at a much greater rate.

Things have changed. We complain less. We try to offer solutions for educationally related political issues, and vice chancellors and principals make a much more structured case for the social and economic role of universities. As I say in my lecture, this case has been based on university roles as providers of trained personnel and credible credentials, as creators of useful knowledge, as sources of entrepreneurship, as attractors of business investment into a region, as sources of expertise and innovative thinking, and as stimulators of social mobility, social justice and cultural engagement. The case for research-intensive universities has been powerfully made by the League of European Research Universities, of which both Heidelberg and my university are members, in a number of recent papers.

In the UK, there has been a “sea change” since the mid 1990s, when John Cadogan, Director General of Research Councils, persuaded the UK Treasury to do work that showed the return on investment in research to be between 14 and 18 % , a much larger return than any other area of public investment. This has had a series of consequences. Universities do the lion’s share of public research in UK. To be internationally competitive, money needed to be concentrated in the best departments, which was done through our Research Assessment Exercise, and this has driven, by market mechanisms alone and without any need for formalisation of function, a diversification of universities in addressing the roles that I referred to earlier. As I say in my lecture, it is clear that processes of this type are an international theme, not least because of league tables such as that published recently by Shanghai Jiaotong University.

Prof. Karlheinz Meier, Universität Heidelberg

In your talk you mentioned CERN in Geneva as one of the very few European non-university, but publicly-funded research centres. Now, I believe that the reason for the success of CERN is partly or even maybe dominated by the fact that laboratory cooperates very closely with universities. In fact, the way this laboratory works is that they provide very high level and high quality research infrastructure and it gives it to the universities, and the universities provide this kind of research with fresh input of very brilliant and good, young researchers. Do you think that this could be a role model for European research? Could it maybe replace some of the research structures, which are currently used by the European Commission, which you actually criticized quite heavily?

Prof. Geoffrey Boulton, University of Edinburgh

One must be very careful about extrapolating from individual cases like CERN and supposing that they offer a general model. CERN was a response to perceived scientific opportunity recognized by scientists across Europe, which no state in Europe was prepared to fund itself. It has created a tremendously stimulating environment for research in physics. But when the CERN budget comes up for review, there are many strong voices that say “we have spent too much money on this for too long and we ought to put the money elsewhere”, but a collaborative effort is much more difficult to close down than a national one, even if the scientific drive decays. There are four obvious problems for CERN as a model. Firstly, every field would want a CERN equivalent. Secondly, it would be very difficult to close one down given the federal nature of the arrangement and the vested interest of individual groups in maintaining the facility. Thirdly, we would risk the provision of yet more infrastructure becoming an end in itself. Fourthly, the

matter of location would tend to be determined for political rather than scientific needs. I think there is much to be said for having expensive facilities jointly funded at a European level, but it should be done on a case-by-case basis, it must be very carefully thought through, and there must be a “sunset clause”. We can do big things if we do them right.

Whilst I am a strong proponent of a European Research Council, I do not believe that facility planning should be its role. It should simply focus on allocating funding on the basis of excellence and not be a policy body. We probably have too much policy in this area, not too little.

Karin Kubli, Ehrenbürgerin der Universität Heidelberg

Habe ich recht verstanden, dass Europa sich sehr anstrengen muss, um nicht von den asiatischen Ländern in Wissenschaft und Anwendung überholt zu werden?

Prof. Geoffrey Boulton, University of Edinburgh

I agree with the implication of your question. In two week’s time, I visit China for discussions with the Chinese Academy of Science. In observing the rate at which investment in science is being made in China, and the way in which they are systematically sending their best young graduates to us for their training, I have no doubt whatsoever that they will develop as a tremendous research power, although it will take a generation to be to mature. They see this not only as a key economic investment in anticipating the time when their economy’s temporary low wage advantage disappears, but as a cultural driver.

Europe must decide whether it wishes to be part of a culturally bi-polar world, or whether it wishes effectively to promote a distinctively European ethos. If it does, it can only do so through the scale that Europe offers, and through a strong economy, which increasingly needs a powerful research base and strong and pervasive higher education. I doubt that individual states, even large ones like Germany, have the critical economic mass that is required, but if the European scale is to be exploited, we need a European identity that overlaps with national identities and also with an internationalist, human identity. I am deeply worried about current trends. We risk missing, through political confusion and an obsession with national identity alone, a vital historical moment. Although I am sceptical that the Europe we have is the Europe we need, it is better to have some sort of Europe than no Europe at all.

Prof. Heinz Horner, Universität Heidelberg

Well, if you look at the young people, who study in Europe, who make their PhD in Europe and who then go as a postdoc-

tor to the States, stay there and eventually get a Nobel Prize, you get the impression that we do quite well or not too badly in terms of education, but we must do something completely wrong afterwards. Would you like to comment on this?

Prof. Geoffrey Boulton, University of Edinburgh

What I believe we do wrong is not to give our young people sufficient opportunity to exploit their creativity after graduation. 50 years of systematic investment in the US research base, with a focus on basic research, and processes in industry that pull strongly on the research base and favour the appointment of doctoral graduates, has given them a culture of success and adventure, such that young people are encouraged to and are given the resources to address research problems that many mature scientists in Europe either lack the confidence to attack or would give their right arms to undertake if they had the resources to do so. We must try to create a greater sense of opportunity, challenge and excitement.

What is absolutely clear is that we cannot do it other than by concentrating our effort. We must somehow put more resource into a smaller number of locations that will offer longer ladders of opportunity for our brightest young people and that will make Europe seem much more attractive again. In the US there are between 50 and 100 research universities. They gain about 85 % of the research budget, which is equivalent to the budget of all the European countries put together. In Europe, we have well over 1,600 universities that regard themselves as research universities. If we continue to dissipate our resources in this way, we will not be able to offer our young people opportunities equal to those across the Atlantic. The European Research Council could help stimulate this, whilst another powerful mechanism would be the creation of large numbers of long-term (say 5-10 year), well funded European level fellowships, open to the best, no matter where from.

Prof. André Hurst, Universität Genf

I'm the Rector of Geneva. We are the country of a philosopher called Heidegger. And he is the one who said that he knew of the great dialogue with China. We should cultivate our traditions, our cultural, philosophical and artistic traditions so as to have a fruitful dialogue with China. I fear that's now going to abandon the study and research of those very important parts of our identity just to be competitors on the technological level. Because when we speak about competition with the coming China, it's always only in terms of technology. So I think we are going the wrong way, and we should of course not forget technology, it's not that. But are we not doing something wrong when we do not think of this great dialogue in the world also in terms of cultural identity?

Prof. Geoffrey Boulton, University of Edinburgh

I'm surprised that you see such a dichotomy. The economy and technology have always been vectors of culture. If our economy fails, then the cultural benefits to citizens will be diminished. Mediaeval Flanders, Renaissance Tuscany or Victorian Britain flourished culturally on the back of a flourishing economy.

You speak of China. It is interesting that the links that are rapidly developing with European universities are not exclusively in the field of science and technology. My university is collaborating with several Chinese institutions in research and education in fine arts and art history, and many other universities in Europe have similar projects in the arts and humanities. We should take a very broad view and not a myopic one, and note that the proposal for the European Research Council is to fund across the whole range of research.

I do not believe, therefore, that our dialogue is always in terms of technology. If we make that mistake, then we will have a society that is much less rich in the fullest sense of the word than it needs to be. We must be clear that the economy and cultural richness are related, and that in saying so we are not traduced as saying that it is either technology/economy or culture. Such an error could be a self-fulfilling prophecy.

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Ja, meine Damen und Herren, wir sind zu einem natürlichen Ende unserer Diskussion gekommen. Professor Boulton hat uns ein wunderbares Bild am Ende seiner Ansprache vorgeführt, das Bild der Stradivari als köstliches, kostbares Erbe, das wir empfangen haben und das wir als kostbares Erbe in die nächste Generation weitergeben dürfen.

Haben Sie vielen herzlichen Dank für Ihre Ansprache, wir freuen uns, dass wir Sie ja auch später noch mal werden nachlesen können, und Ihnen allen wünsche ich einen schönen Abend.

WORKSHOP

WORKSHOP I

Moderation > Dr. Wilhelm Krull | Generalsekretär der VolkswagenStiftung

- 55 — Dr. Wilhelm Krull | Generalsekretär der VolkswagenStiftung
Zielvereinbarungen als Instrument der strategischen Universitätsentwicklung und Profilbildung
- 59 — Prof. Dr. Dres. h.c. Peter Hommelhoff | Rektor der Universität Heidelberg
Zielvereinbarungen und Profilbildung an der Universität Heidelberg – Ein Erfahrungsbericht mit Wirkungsanalyse
- 73 — Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Herrmann | Präsident der TU München
Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument an der TU München
- 87 — Prof. Dr. Dr. h.c. André Hurst | Rektor der Universität Genf
Zielvereinbarungen als Instrument der Universitätsentwicklung



Dr. Wilhelm Krull
Generalsekretär der VolkswagenStiftung

Zielvereinbarungen als Instrument der strategischen Universitätsentwicklung und Profilbildung

Meine Damen und Herren, wenn ich Sie um Aufmerksamkeit bitten darf. Seitens der Universität Heidelberg und der VolkswagenStiftung heiße ich Sie herzlich willkommen zum Workshop „Zielvereinbarungen als Instrument der strategischen Universitätsentwicklung und Profilbildung“. Ich freue mich, dass Sie so zahlreich in diesen Hörsaal gekommen sind.

Mein Name ist Wilhelm Krull. Ich leite die VolkswagenStiftung, die als Förderer des so genannten IMPULSE-Projektes mit gut 2,5 Millionen Euro in den letzten Jahren in Heidelberg versucht hat, die Einführung von Instrumenten der Verhandlungen zwischen Hochschul- und Institutsleitung zu unterstützen. Insgesamt hat dieses Programm 12 Millionen Euro gekostet und war an zehn Universitäten das größte private wissenschaftsfördernde Programm.

Zielvereinbarungen oder auch Hochschulverträge spielten in diesen Reformprozessen – aber nicht nur dort – eine große Rolle, zumeist auf drei Ebenen: zwischen Staat und Hochschule, zwischen Hochschulleitung und Dekanen oder Institutsleitern und schließlich auf der Ebene der einzelnen Einrichtungen und deren Leitung mit jeweils einzelnen Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftlern. Ich denke, die Lernprozesse in diesem Bereich sind immer noch in einem frühen Stadium und nach meinem Eindruck – aber darüber

können wir nachher auch diskutieren – gibt es durchaus noch viel Verbesserungsbedarf.

Ich will aus einem unserer Projekte „Zurückgekoppelte Autonomie“, das an der Universität Göttingen stattfand, kurz einen Beitrag von Herrn Professor Kern, dem früheren Präsidenten der Göttinger Universität, zitieren. Es stammt aus einem Buch, das der frühere niedersächsische Wissenschaftsminister Thomas Oppermann herausgegeben hat mit dem Titel „Vom Staatsbetrieb zur Stiftung“. Dort hat Herr Kern, bezogen auf das Verhältnis von Eigensinn der einzelnen Professoren, der einzelnen Lehrstühle, der einzelnen Institute einerseits und dem Gesamtinteresse andererseits, das er als „Einsinnigkeit“ auch durchaus kritisch betrachtet, formuliert: „Das Hochschulsystem stellt eine eigenartige Mischung aus eigensinnigen und einsinnigen Organisationselementen dar. Die Universitäten, zumal die klassischen, setzen auf das autonome Funktionieren der disziplinären wissenschaftlichen Arbeitsprozesse. Dementsprechend können sich die Initiativen besonders ideenstarker, gestaltungsfähiger Fächer oder auch Fachvertreter gut entfalten. Doch begünstigt diese Struktur zugleich auch die problematische Neigung zu fachlichem Eigensinn. Die individuellen Fachlogiken werden überpointiert, während kognitive Innovationen wenig Raum finden, wenn sie die Integration von Wissen über die Grenzen der Disziplinen hinaus

voraussetzen. Da aber für weitere wissenschaftliche Fortschritte der Erkenntnistransfer quer zu den Einzeldisziplinen und Integrationskompetenz essenziell geworden sind, wird diese scharfe Profilierung auf die einzelnen Fachlinien tendenziell zu einem Innovationsmangel.“ Herr Kern sieht im Weiteren in Zielvereinbarungen eine Möglichkeit zu einer neuen Balance zu finden. Ich denke, das wird sicher auch heute in den Beiträgen der verschiedenen Redner Thema sein.

Drei gewissermaßen sorgfältig ausgewählte und austarierte, unterschiedlich profilierte Redner werden uns hier vortragen: Der Jurist und Hausherr, Herr Professor Hommelhoff, der Chemiker und Repräsentant einer technischen Universität, Herr Herrmann, und schließlich mit Professor Hurst ein Vertreter einer ausländischen Universität und Altertumswissenschaftler. Sie können daran sehen, dass – wie gerade heute – nicht nur viele Wege nach Rom führen, sondern offenbar auch in die Hochschulleitung. Wie immer das im Einzelnen zu interpretieren ist. Zunächst hat der Hausherr das Wort. Er ist ein international ausgewiesener Wirtschaftsjurist und Rektor der Universität Heidelberg. Herr Professor Hommelhoff, Sie haben das Wort.



Prof. Dr. Dres. h.c. Peter Hommelhoff
 Rektor der Universität Heidelberg

Zielvereinbarungen und Profilbildung an der Universität Heidelberg – Ein Erfahrungsbericht mit Wirkungsanalyse

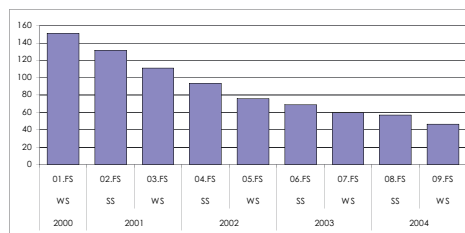
Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe verehrte Kollegen, rectores et praesidentes. Es ist etwas eigentümlich nach dreieinhalb Jahren wieder an diesem Pult stehen zu dürfen, denn dies ist der Hörsaal der Juristen.

Ich möchte Ihnen das Thema „Zielvereinbarungen und Profilbildung an der Universität Heidelberg – Ein Erfahrungsbericht mit Wirkungsanalyse“ in acht Abschnitten entfalten. Ich möchte mich zunächst mit den Gegenständen der Zielvereinbarungen in Heidelberg befassen, dann den Stimulationen in den Zielvereinbarungen zuwenden, um drittens zur Form der Zielvereinbarung Einiges zu sagen. Schließlich – das wird der Schwerpunkt sein – komme ich zum Verfahren. Ich werde mich im fünften Abschnitt der Frage zuwenden, wie die Entscheidung in Heidelberg, die Ressourcendisposition auf der Institutebene zu vollziehen, eine Alternative zur Fakultätsebene darstellt, um sechstens die Frage auszumessen, ob in einem Modell, in dem die Institutebene die Dispositionsebene darstellt, noch Fakultätsaufgaben verbleiben. Dann will ich mich einem in Heidelberg besonders wichtigen aktuellen Fragenkreis, nämlich der Profilbildung zuwenden, um zu zeigen, in wie weit hier die Budgetierung Auswirkungen hat, und schließlich ein kurzes Gesamtresümee ziehen.

Also zunächst einmal die Gegenstände der Zielvereinbarung:



Verlauf der Studienanfänger vom WS 99/00 (suboptimale Kohorte)



Dies ist ein Ausschnitt aus einer Grundlage für die Gespräche über die Budgetierung. Wir haben uns anhand eines Instituts angeschaut, wie sich die diesem Institut zuzuordnenden Studierenden in ihrem Verlauf zeigen. Dies ist für uns eine ziemlich beunruhigende Darstellung, denn sie zeigt, dass die Universität vom ersten bis zum neunten Semester permanent Studierende verliert. Es stellt sich natürlich die Frage, warum? Am Ende kommen um die 40 Prozent heraus – und das ist

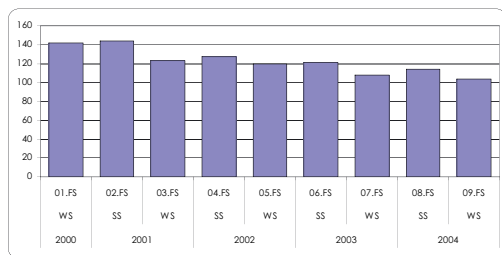


noch eine gute Zahl. Es gibt Bereiche, in denen wir am Ende nur fünf Prozent erreichen. Das ist eine Entwicklung, die uns nachzudenken zwingt.



Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Verlauf der Studienanfänger vom WS 99/00 (ideale Kohorte)



2

Es sollte so aussehen. Das wäre ein Ansatz, um über Zielvereinbarungen steuernd einzugreifen. Das sollte Ihnen die Problemsicht deutlich machen; erörtern können wir es gleich. Wir haben uns in diesem Bild an der Erkenntnis orientiert, dass es ein Suchprozess ist, wenn jemand zu studieren beginnt. Deshalb kann uns der Verlust zum zweiten und dritten Semester

nicht sonderlich aufregen. Aufregen muss uns nur eins: dass wir nämlich im ersten und zweiten Semester an Studierende Ressourcen, das bedeutet insbesondere Nachwuchswissenschaftler-Ressourcen, begleitende Arbeitsgemeinschaften und so weiter, einsetzen, die durch das Ausscheiden der Studierenden frustriert werden. Das bedeutet, Konsequenzen in zwei Richtungen zu ziehen: Erstens müssen wir in bestimmten Fächern, wenn dort die schulischen Kenntnisse besondere Bedeutung haben, etwa Sprach- oder naturwissenschaftliche Kenntnisse, ein Eignungsfeststellungsverfahren machen oder aber zumindest ein Auswahlverfahren. Zweitens muss dies von einer vor dem Studium bereits stattfindenden Beratung begleitet werden. Wir haben uns das genau angeschaut und festgestellt, dass auf beiden Ebenen der Universität ein erheblicher Nachsteuerungsbedarf besteht, sowohl was die vor dem Studienbeginn betreffende Beratung angeht – das ist eine Beratung, die insbesondere die Universität leisten muss –, als auch was die Fachberatung für die Studierenden vor und während des ersten und zweiten Semesters betrifft, um möglichst schnell sich auf diejenigen konzentrieren zu können, die in dem Fach verbleiben können und in dem Fach auch verbleiben wollen.

Es ist klassischer Gegenstand von Zielvereinbarungen, solche Verfahren einzuführen. Wir haben dies in mehreren Bereichen gemacht und natürlich hieß es sofort, die Institute seien nicht primär für die Lehre verantwortlich, das sei die Fakultät. Das ist richtig. Wir haben alle Institute einer Fakultät zu diesem Punkt zusammen zum Gespräch gebeten, um das mit ihnen gemeinsam als eine Aufgabe aller Institutsdirektoren, aller Institutsangehörigen, in ihrer Gesamtheit als Fakultätsangehörige, auf den Weg zu bringen.

Ein zweiter Gegenstand ist typischerweise die Einführung von Studiengängen. Gerade in der Umstellung auf Bachelor/Master sind wir in den Begegnungen mit den Instituten immer wieder mit folgender Aussage konfrontiert worden: „Wir möchten einen Bachelor-, wir möchten vor allem einen Masterstudiengang einführen, aber dafür fehlt uns ...“ Stichworte sind hier Computerlinguistik, wissenschafts-anwendungsorientierte Informatik und molekulare Biotechnologie. In diesen Bereichen stellt sich die Frage, ob man solchen Studiengängen – und gerade der letzte ist ein Edelstudiengang – aus der Universität heraus auf Zeit zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stellt und dies in einer Zielvereinbarung mit dieser Zwecksetzung absichert.

Ein dritter Punkt sind die Abschlussergebnisse, die uns ebenfalls in einem solchen Chart dargeboten werden. Wir haben – wie gesagt – festgestellt, dass am Ende in bestimmten Bereichen fünf Prozent herauskommen. Ich sehe keinen Kollegen hier, deshalb kann ich das frei heraus sagen: Auch mich regt es auf, dass bei den Juristen am Ende nur 70 Prozent herauskommen, also 30 Prozent im Staatsexamen „rausgeprüft“ werden. Das sind Dinge, über die wir nachdenken müssen und die wir mit den Institutsdirektoren in der Begegnung besprechen; gemeinsam überlegen, wie ein solches Ziel, die Abschlussergebnisse deutlich zu verbessern, erreicht werden und seinen Niederschlag in einer Zielvereinbarung finden kann.

Ein weiterer möglicher Gegenstand von Zielvereinbarungen, so wie wir sie bisher abgeschlossen haben, ist die Einführung von Doktorandenprogrammen, „Graduate Schools“, nach amerikanischem Vorbild. Das macht sich mittlerweile in der Universität immer stärker breit. Ich muss sagen: „Gott sei Dank“, allerdings immer auch unter Akzeptanz der fortbestehenden Individualpromotion. Es gibt selbstverständlich Bereiche, die sich für umfassende Graduate Schools weniger eignen, obwohl man auch in kleinen Fächern über diese Frage durchaus nachdenken kann. Aber es gibt in bestimmten Bereichen eine gewisse Promotionskultur, die einfach zu akzeptieren ist. Wir sehen dieses, die strukturierten Promotionsprogramme auf der einen Seite und die Individualpromotion auf

der anderen Seite, als Nebeneinander unbedingt auch in der Zukunft fortführungswürdig. Wenn ein solches Doktorandenprogramm eingeführt werden soll, kann das auch Gegenstand von Zielvereinbarungen sein. Ein direkt anschließender Punkt ist die Zahl der doctores. Dies hat unmittelbare Bedeutung für die Budgetierung. Ich nehme ein Beispiel: In einem bestimmten Bereich sind zehn Assistentenstellen verfügbar und dieser Bereich hat es tatsächlich fertig gebracht, in den vergangenen Jahren genau zwei Leute zu promovieren. Dann stellt sich die Frage: „Was haben die mit der Ressource „Assistentenstelle“ gemacht?“ – Antwort: „Wahrscheinlich Kärrnerdienste in Lehre und Aufsätze des Meisters.“ Das ist natürlich ein Ansatzpunkt, um über diese Frage intensiv zu sprechen und dann auch gegebenenfalls in Zielvereinbarungen diesen Änderungsimpuls, den wir hier unbedingt brauchen, abzusichern.

Ein besonders umstrittener Fragenkreis ist die Drittmittelakquise. Das beginnt bereits mit dem wunderbaren Streit um die Frage, ob auch Akademieprojekte der Institutsdirektoren – viele unserer Institutsdirektoren sind Leiter, Mitglieder der Akademie der Wissenschaften und leiten große Projekte – eingerechnet werden können. Bisher sagte man: „Die werden nicht eingerechnet, denn der Staat rechnet sie uns auch nicht an.“ Das hat zu heftigen Diskussionen und großer Empörung geführt und wir entschieden uns für Folgendes: Wir rechnen sie, obwohl uns der Staat dies bei der internen universitären Mittelverteilung nicht anrechnet, intern an. Dann gibt es bei uns zwar ein bisschen weniger für alle, aber dafür werden diese Projekte auch berücksichtigt.

Ein weiterer Punkt in diesem Bereich war die Frage – auch das ist uns vom Staat nicht angerechnet worden: Was tun, wenn Personal von dritter Seite zur Verfügung gestellt wird? Zum Beispiel wurden Professor Kirchhof für sein Projekt eines neuen Steuergesetzbuches aus den Steuerverwaltungen vier Beamte A 15 für zwei bis drei Jahre abgestellt. Das ist natürlich eine ungeheure Unterstützung dieses Projektes, aber da diese weiterhin vom Bund bzw. von den Landesfinanzministerien bezahlt wurden, ging das nicht in die Drittmittelbilanz ein. Das sind Erwartungen, die nicht akzeptiert werden; auch das rechnen wir mittlerweile intern ein.

Ich hoffe, dass wir auf dem Weg zur Akzeptanz der Berücksichtigung von Drittmitteln als Leistungsfaktor mittlerweile am Ziel angekommen sind und dass darüber kein Grundsatzstreit mehr geführt wird. Es war in diesem Zusammenhang den Kollegen und Kolleginnen immer wieder zu verdeutlichen, wie die Forschungsförderung in Deutschland aussieht, dass es Teil der Wissenschaftslandschaft in Deutschland ist, diese Idee über die DFG Forschungsprojekte zu finanzieren und dass das tat-



„Es gab einen Bereich, der sagte: ‚Die können da reinschreiben, was sie wollen und na ja, wenn schon.‘ Und dann habe ich gesagt: ‚Die Stelle ist weg, Freunde.‘ ‚Wieso denn und warum denn und das muss doch nicht sein.‘“

sächlich ein Leistungsausweis ist. Das kann gegebenenfalls in der Diskussion weiter vertieft werden.

Als Gegenstand von Zielvereinbarungen haben wir außerdem sonstige Forschungsziele und schließlich – auch das ist durchaus Gegenstand von Gesprächen und Verhandlungen gewesen und hat dann in Zielvereinbarungen seinen Niederschlag gefunden – interne Umstrukturierung: Etwa die Zusammenfassung von Werkstätten, die Zusammenfassung von Sekretariaten oder aber sogar die Bildung ganz neuer Großinstitute und hier gegebenenfalls die Unterstützung auf Zeit durch weitere Ressourcen.

So weit also zu den Gegenständen der Zielvereinbarungen; jetzt zu den Stimulationen. Einiges ist schon vorhin aufgeleuchtet, nämlich die Unterstützung solcher Zielsetzungen durch die zeitlich beschränkte Unterstützung durch Stellen, durch Geld – also echte Anreize für Neueinführungen, Umstrukturierungen und anderes mehr. Aber das ist nicht so sehr das, was in der Universität großen Gesprächsstoff liefert; das Zweite ist viel schlimmer: die Sanktion.



Zielvereinbarungen mit Verbindlichkeit

Das Rektorat und die Institute des Faches streben eine **konstante Studierendenzahl** ab der Orientierungsprüfung, spätestens ab dem Vordiplom und damit eine höhere Studienerfolgsquote an. Die Beibehaltung einer **Studiendauer** von knapp unter **11 Semestern** (Medianwert) bleibt gemeinsame **Zielsetzung**.

Konsequenzen:

Das Rektorat und die o.g. Partner vereinbaren, daß im Falle der Nichterreichung dieses Zieles der Verhandlungsteil des Instituts vorübergehend und bis zum Wiedererreichen der Zielvorgabe um den rechnerischen Gegenwert bzw. um Stellen im Wert von einer **halben Wissenschaftler-Stelle (z. Zt. rund 30.000 EUR)** reduziert wird.

Auf dieser Folie sehen Sie die „Konsequenzen“. Das ist ein Auszug aus einer echten Zielvereinbarung. Wir haben eine konstante Studierendenzahl und wir haben die Studiendauer von knapp unter elf Semestern. Diese muss beibehalten werden und soll nicht wieder nach oben durch die Decke gehen. Um diese Ziele zu erreichen, haben wir vereinbart: „Wenn ihr sie nicht erreicht, kostet das eine halbe Wissenschaftlerstelle oder 35.000 Euro pro Jahr.“ Da geht es dann zur Sache und darüber wird heftig gestritten. Ich werde Ihnen gleich vorführen, dass wir das richtig exekutieren. Es gab einen Bereich, der sagte:

„Die können da 'reinschreiben, was sie wollen und na ja, wenn schon.“ Und dann habe ich gesagt: „Die Stelle ist weg, Freunde.“ „Wieso denn und warum denn und das muss doch nicht sein.“ Aber man hatte sich einfach nicht so richtig eingestellt auf das, was da vereinbart worden war und jetzt sieht die Welt da etwas anders aus. Ich glaube, nachdem wir die ersten richtigen Streichungen – Streichungen auf Zeit – vorgenommen haben, hat es sich in der Universität herumgesprochen, dass wir das ernst nehmen, und ich könnte mir einen weiteren Schub vorstellen. Bei den Sanktionen versuchen wir, um es klar zu sagen, sehr reduziert heranzugehen. Erstens, dass wir nicht alles sanktionieren, zum Zweiten, dass das etwas ist, was man wiederbekommen kann. Das heißt, wenn man das herbeiführt, ist die Sache gelaufen und der Effekt, den wir erzielen wollen, wäre erreicht. Es geht hier um die Glaubwürdigkeit dessen, was das Rektorat mit den Instituten auf den Weg bringen will.

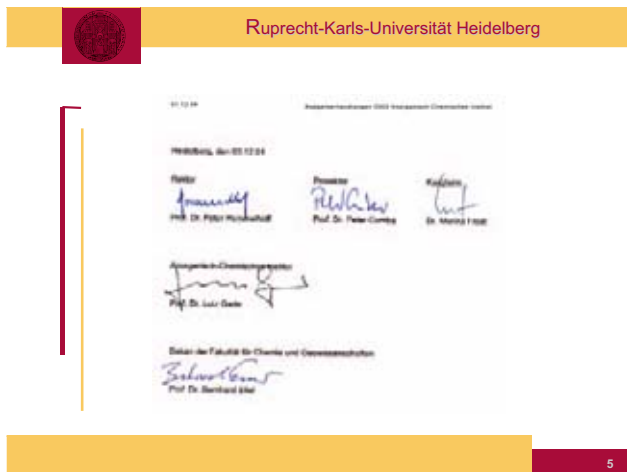
Drittens zur Form von Zielvereinbarungen. Das Rektorat und die Institute, beide gemeinsam, strebten eine konstante Studierendenzahl an. Das ist der Vertragscharakter. Einige kamen auf die Idee: „Ja, ja, das ist ein typischer diktierter Vertrag, ihr kleidet nur das, was ihr wollt einfach in Vertragsform, damit es ein bisschen besser schmeckt. Aber in Wirklichkeit ist das ein übles Diktat.“ Na ja, so ganz entziehen kann man sich diesem Argument natürlich nicht, aber ich versuche Ihnen in der Darstellung des Verfahrens vor Augen zu führen, dass das letztlich etwas anders gesehen werden muss, denn was hier steht, ist nicht eine einseitige Setzung des Rektorats, sondern das ist das Ergebnis mehrerer Gespräche, die ich Ihnen vorführen möchte. Wenn Sie so wollen ist das eine angezielte und letztlich auch – wenn es sein muss – durchgesetzte Vereinbarung; aber ich halte daran fest, dass es sich um eine Vereinbarung handelt, wenn auch der rektorale Letztentscheid nicht übersehen werden sollte. Das muss man am Ende zugeben.

Hier – die Fachleute erkennen es sofort – geht es um die Chemie und Sie sehen ebenfalls, wer beteiligt ist. Das sind der Rektor, der zuständige Prorektor und die Kanzlerin auf Seiten des Rektorats und auf der Gegenseite der geschäftsführende Direktor eines Instituts und der Dekan. So sieht die Unterschriftenliste typischerweise aus. Das heißt also, für das Institut unterschreibt einer und es unterschreiben nicht alle.

Ich erspare Ihnen das Unterschriftenblatt eines anderen Bereichs; darauf haben alle unterschrieben. Das hatte seinen Sinn. Es sind natürlich die Juristen – das versteht sich – weil die Juristen – ich kann Ihnen das noch näher vorführen – nicht als Institut verhandelt haben, sondern als die Zusammenfassung der Institute der Fakultät. Der Dekan fürchtete, dass das, was er mit uns vereinbart hat, innerhalb seiner Fakultät nicht umgesetzt würde, wenn er alleine unterschreiben würde. Deshalb mussten alle Direktoren innerhalb dieser Fakultät für den internen Weiterleitungsprozess mit unterschreiben. Es kommt in diesen Unterschriften zum Ausdruck, wie stark derjenige ist, der in der zweiten Zeile unterschreibt. Ist er stark, unterschreibt er allein, ist er schwächer, unterschreiben mehrere; es ist übrigens nicht von uns angesteuert, wer unterschreibt.

Ich komme zum vierten Abschnitt, zum Verfahren. Das Verfahren möchte ich mit drei Stichworten kennzeichnen: Information, Verhandlungen, Abschluss. Zunächst zur Information: Die Information für die Gespräche zwischen dem Rektorat auf der einen Seite und den Instituten auf der anderen Seite werden in der zentralen Universitätsverwaltung aufbereitet; das ist die Aufgabe von Frau Schröder und Herrn Albrecht. Diese Informationen werden zunächst im Rektorat erörtert; zuerst unter dem Aspekt: Sind sie für unsere Gespräche aufschlussreich genug? Fehlen uns noch Informationen oder müssen wir Vertiefendes machen? Brauchen wir noch Zusätzliches? In dieser Erörterung werden die Schwerpunkte aus der Sicht des Rektorates für das Gespräch mit dem Institut und die Verhandlungslinie festgelegt. Die dann so gegebenenfalls überarbeiteten Informationen werden an das Institut zur Vorbereitung der Gespräche weitergeleitet. Mit anderen Worten: Beide Seiten haben denselben Informationsstand, wenn die Gespräche begonnen werden. Wenn natürlich so etwas wie vorhin, diese „saubere“ Kohorte, auftaucht, weiß mittlerweile jeder Institutsdirektor, was Gegenstand des Gesprächs unter anderem sein wird.

Auch die Frage der Doktorandenzahl und die Ergebnisse sind zu erörtern; das wissen alle unsere verehrten Kolleginnen und Kollegen, hier wird es zum Gespräch kommen. Diese Verhandlungen laufen wie folgt ab: Es gibt zwei Gesprächsrunden. In der ersten Gesprächsrunde stellt sich zunächst einmal das



Institut selbst in der Runde der Professoren vor. An dieser Runde ist auch der Dekan der jeweiligen Fakultät beteiligt. Wir diskutieren nach der Präsentation, Selbstdarstellung vor dem Hintergrund der Informationen – einige Schwerpunkte, wie gesagt, von uns vorher festgelegt – mit dem Ziel anzusteuern, was gegebenenfalls in eine Zielvereinbarung hinein genommen werden muss. Danach begegnen wir den anderen Statusgruppen des Instituts ohne die Direktoren und ohne den Dekan. Wir begegnen dem Mittelbau und wir begegnen den Studierenden einschließlich der Doktoranden und erörtern mit ihnen im Grundsatz dieselben Fragen, die wir auch mit den Professoren erörtert haben.

Nach diesem Gesamtdurchgang der drei Statusgruppen gehen wir durch das Gebäude, schauen uns die Dinge vor Ort an und haben dann ein Abschlussgespräch. Ein erstes Abschlussgespräch mit dem Institutsdirektor insbesondere über das, was aus den Gesprächen mit den anderen Statusgruppen noch an zusätzlichen Aspekten zum Tragen gekommen ist; etwa die Frage der Lehrbelastung für die anderen Statusgruppenmitglieder, etwa ihre Beteiligung an Forschungsvorhaben, etwa ihr Zugang zu Laboreinrichtungen und anderem mehr. Das sind Fragen, die typischerweise noch einmal an den Institutsdirektor rückgekoppelt werden.

Aufgrund dieser ersten Gesprächsrunde wird in einem Nachgespräch der Rektoratsakteure – zusammen mit Frau Schröder – das Grundkonzept einer Zielvereinbarung erarbeitet. Dies wird uns, dem Rektorat, noch einmal vorgelegt, wenn es ausgearbeitet ist; es wird beraten und festgelegt. Dann kommt es zur zweiten Verhandlungsrunde mit den Institutsdirektoren. Hier erörtern wir die Rohfassung, den Entwurf einer Zielvereinbarung. Da kann es durchaus dazu kommen, dass uns die Institutsdirektoren von gewissen Dingen abhalten oder vielleicht sagen: „Jetzt erst recht.“ Das ist deren Punkt. Schließlich kommt es zur Endfassung und Unterzeichnung. Bisher hat noch keiner letztendlich die Unterzeichnung verweigert. Einem Institut musste ich sagen: „Leute, wenn ihr nicht unterzeichnet, kriegt ihr von mir einen Schrieb. Das ist genau dasselbe, aber dann sieht es unangenehmer aus.“ So weit zum Verfahren.

Zum fünften Abschnitt kurz die Frage: Instituts- oder Fakultätsebene? Wir haben – ich hatte gestern versucht, Ihnen das vorzuführen – uns für die Institutebene deshalb entschieden, weil wir glaubten, dass gerade bei der Forschung über den effektiven und wirtschaftlichen Einsatz von Ressourcen am besten dort entschieden wird, wo diese Ressourcen eingesetzt werden; sachdienliche Forschung, Kenntnis der Hebelwirkung von Ressourcenzuweisung oder nicht zugewiesenen Ressour-

cen und klarer Fall, Erkenntnis der Gestaltungsmöglichkeiten, die sich aus den Ressourcen ergeben. Deshalb also Institutebene. Nun gibt es eine Einheit – Sie können das in der Arbeitsunterlage feststellen, auf den Seiten 16 und 17 – die juristische Fakultät mit einer beeindruckenden Zahl von Kleinstinstituten, die natürlich alle Weltgeltung haben, das versteht sich, und rechts sehen Sie plötzlich nur noch eins: das budgetierte Institut Rechtswissenschaft. Das war eine wunderbare Erfindung des damaligen Dekans; also er allein. Es ist hier nicht das Institut die disponierende Einheit, sondern in Wirklichkeit die Fakultät. Deshalb die Fakultät, weil man sich innerhalb der Fakultät nicht darauf verständigen konnte, in welcher Weise man diese Institutebene optimiert. Ich habe klar erklärt: „Ich verhandle nicht mit sechs Einzelinstituten, mit Ein-Mann-Instituten. Das kommt überhaupt nicht in die Tüte. Stellt euch zu größeren Instituten auf.“ Ich wusste genau, wie es aussehen sollte – ich komme aus dem Fach – aber ich habe natürlich den Teufel getan, denen zu sagen, was ich mir vorstelle.

Das Ergebnis war, sie haben sich nicht einigen können und jetzt war die Frage, sollten wir mit Druck auf eine Institutsneubildung hinwirken oder sollen wir sagen: „Das lassen wir.“ Wir haben uns im Rektorat entschieden, wir lassen es und zwar aus folgendem Grund: In der juristischen Fakultät gab es und gibt es – hoffentlich nicht mehr lange – ein großes Problem, die gemeinsame Bibliothek. Diese gemeinsame Bibliothek ist die Bibliothek, die vor allem von den Studierenden genutzt wird, denn die Forschungsgroßeinrichtungen haben alle ihre Sonderbibliotheken. Das gilt hier genau so für das wunderbare Institut für Auslandsrecht wie für mein eigenes Institut für Wirtschaftsrecht. Wir haben eine wunderbare Bibliothek, dort hat sich noch nie ein Student hinein verirrt, ich weiß nicht, warum. Das heißt, der Zustand der Zentralbibliothek ist ganz entscheidend für die Frage, welche zentrale Unterlage den Studierenden für ihre eigenen Zwecke zur Verfügung steht. Sie haben schon gesehen, das Institut für Auslandsrecht, das Institut für Wirtschaftsrecht, das Institut für Rechtsgeschichte, das Institut für Steuerrecht, sie alle haben ihre Sonderbibliotheken. Das heißt mit anderen Worten, die Zentralbibliothek wurde von den Armen der Fakultät finanziert. Dort mussten wir eine durchgreifende Veränderung herbeiführen und die stand für uns ganz im Vordergrund. Wenn wir das Problem lösen wollen – dafür, dass die Studierenden eine auskömmliche Grundlage in der Bibliothek haben, ist eigentlich die Fakultät zuständig – sollten wir es mit der Fakultät angehen. Damit ist dieses Problem gelöst worden. Die Dispositionsverantwortung liegt beim Dekan und nun warte ich in Ruhe ab, ob die Fakultät das aushält. Denn, wenn sie erst richtig mitbekommt, dass über das Geld und die Spenden der

Dekan entscheidet, der Dekan also das letzte Entscheidungsrecht hat, wollen wir mal sehen, ob sie sich das auf Dauer antut, denn das ist nun wirklich der Cäsarismus auf Fakultäts-ebene. Ich will mal sehen, was dabei herauskommt.

Für uns stellte sich die Frage, ob wir dadurch, dass wir nicht mit den Instituten verhandeln, sondern nur mit der Fakultät, Steuerungsmöglichkeiten verlieren. Das ist in der Tat so. Wir verlieren von der Fakultät, von der Rektoratsebene her Steuerungsmöglichkeiten; aber das macht bei der juristischen Fakultät nicht so wahnsinnig viel aus, da sie glänzend aufgestellt ist. Sie ist im Ranking sehr gut positioniert und man braucht keine großen Impulse zu entfalten. Es gibt aber auch Bereiche, die ein bisschen Impuls vertragen könnten. Es ist aber ein Personalproblem, dort jemanden zum Laufen zu bringen, der seit Jahren schon die langsamere Gangart hat und auf die Emeritierung zuschreitet. Das muss man in Angriff nehmen, wenn Lehrstuhlnachfolgen vollzogen sind. Deshalb glaubten wir, dass wir das aushalten können. Es ist aber ein interessanter Vergleich. Wir haben in unserem IMPULSE-Projekt, im Ansatz „Institut“, sozusagen eine Pilotalternative. Wir wollen sehen, wie es läuft. Ich bin zwar im Augenblick immer noch der Meinung, das wird uns nicht dazu bringen, das Fakultätsmodell woanders hin zu übertragen, aber warten wir es ab.

Damit komme ich sechstens schon zur Frage: Ist in diesem institutsbezogenen Grundkonzept überhaupt noch eine genuine Aufgabe für die Fakultäten angelegt oder atomisiert sich nicht in diesem System die Binnenstruktur der Universität Heidelberg? Nun, wenn wir uns die Kompetenzen ansehen, die auf Fakultätsebene verbleiben, ist es die Verantwortlichkeit für die Lehre und ihre Durchführung. Es sind die Personalzuständigkeiten, die Berufungen.

Wir werden in einer neuen Grundordnung die Fakultät wie bisher – diesen neuen Gestaltungsspielraum lässt das Landeshochschulgesetz zu – an den Berufungen teilnehmen lassen. Das heißt, sie macht der Zentralebene den Vorschlag, wie eine Vakanz wieder besetzt werden soll. Eine immer weiter ansteigende Bedeutung kommt der Nachwuchspflege zu, also den Habilitationen, Juniorprofessuren und insbesondere in den Naturwissenschaften, den Arbeitsgruppenleitern. Ich glaube vor dem Hintergrund dieser Kompetenzen ist das Urteil ganz klar. Es verbleiben den Fakultäten auch im institutsbezogenen IMPULSE-Konzept genügend gewichtige Zuständigkeiten, um davon auszugehen, dass sie ein eigenständiges Gewicht haben. Wir behalten einen dreistufigen Gesamtaufbau bei: zentrale Leitung, Fakultät und Institute – und das ist nicht nur eine Formalsache. Es kommt hinzu, dass diese Ebene sich noch

im Senat widerspiegelt. Der Senat wird bei uns die alten Kompetenzen behalten. Insbesondere wird er wie bisher in den Berufungsverfahren beteiligt sein. Der Unterschied gegenüber der Cäsar-Regelung wird nur der sein, dass der Minister bei den Berufungen durch den Rektor ersetzt wird. Alles andere soll intern gleich bleiben. Dann gewinnt – das machen wir anders als Sie, Herr Hermann – die Beteiligung der Fakultäten über die Amtsmitgliedschaft der Dekane im Senat eine große Bedeutung. Das heißt mehr als 30 Prozent der Senatsmitglieder sind Dekane. Ich weiß nicht, welchen Eindruck der eine oder die andere aus ihren jeweiligen Einheiten haben; mein Eindruck ist der: die Dekane machen die Musik im Senat – aus Kompetenz, aus Verantwortung und einfach aus dem, was sie im Senat vortragen.

Erlauben Sie mir in der nächsten Abteilung ein für Heidelberg ganz besonders wichtiges Feld anzugehen. Ich möchte einen besonders wichtigen Fragenkreis vorführen, nämlich die Profilbildung. Wir haben im Strategiepapier eine Klausel niedergelegt, deren Bedeutung jeder in der Universität kennt: „Mit dem Ziel, die der Universität zur Verfügung stehenden Ressourcen in ihrem Einsatz noch präziser zu fokussieren, den Ertrag noch weiter zu steigern, das Gesamtprofil noch wahrnehmbarer zu schärfen, werden die einzelnen Fächer daraufhin zu überprüfen sein, ob sie zum kanonischen und zukunftsgerichteten Kernbestand der Universität Heidelberg zählen oder nicht. Aber auch innerhalb der Kernfächer werden deren Umfang und Binnendifferenzierung zu überprüfen sein.“

Das ist der große Auftrag und ich will Ihnen vorführen, was das im Einzelnen bedeutet für die Bildungswissenschaften: vier Professuren. Es stellt sich die Frage: Dampfen wir die ein? Wozu brauchen wir die noch? Sie haben ein eigenes Konzept entwickelt, das uns zur festen Überzeugung gebracht hat: klein, aber hoch kompetent vernetzt. Diese vier Professuren sind unverzichtbar für die Universität. Sie haben den richtigen Schritt gemacht. Sie haben sich vom Erziehungswissenschaftlichen Institut zum Bildungswissenschaftlichen Institut umbenannt; insbesondere deshalb, weil hier die Weiterbildung wissenschaftlich aufbereitet werden soll. Dies ist abgesichert worden durch eine Zielvereinbarung. Genau dasselbe gilt für die Politologie. Vier Professuren, drei waren übrigens gerade vakant, eine hoch gefährdete Einheit also. Ich kann nur sagen, sie haben die Chance, sich selbst darzustellen und ihre künftige Gestalt uns überzeugend vorzustellen, glänzend genutzt. Klein, aber in sich leistungsstark und überdies intra-universitär in hohem Maße vernetzungsbereit. Das ist natürlich eine glänzende Positionierung für eine kleine Einheit. Wir haben das ganze Wohlwollen, zu dem wir in der Lage sind, angewendet. Sie durften ihre drei Professuren sofort – und

nicht erst nach einer gewissen Sperre, um Mittel zu schöpfen – wiederbesetzen, damit wir diese kleine, sehr schöne Einheit erhalten.

Sehr viele Probleme macht uns aber die Soziologie. Hier stellt sich die Frage, ob wir die Erbschaft von Max Weber und den dritten Sektor, der jetzt neues Ziel sein soll, mit dem, was da ist, wirklich auf den Weg bringen können. Es stellt sich die Frage: Was machen wir mit den Ressourcen? Ein Patchwork kann man sich mit einer Einheit von fünf Professuren nicht erlauben. Das ist Vergangenheit, das ist nicht mehr Zukunft. Hier werden Ressourcen ganz offensichtlich suboptimal eingesetzt und wir sind noch heftig im Gespräch.

Ganz besondere Sorgen machen uns die Wirtschaftswissenschaften. Denn die Wirtschaftswissenschaften in Heidelberg – immerhin 13 Professuren – sind so positioniert, dass sie in sich ein geschlossenes Konzept haben; aber sie stehen in der Bundesrepublik im Wettbewerb am unteren Bereich des Mittelfeldes. Heidelberg hat aber nun mal das Ziel mit sämtlichen Bereichen mindestens im oberen Bereich zu sein. Es stellt sich die Frage: Was tun wir? Hier müsste enorm investiert werden. Wir haben die Wirtschaftswissenschaften im Vergleich zu anderen, insbesondere zu Mannheim, nicht sonderlich gut ausgestattet und wir haben das große Problem, dass wir uns diese Ausstattung nicht leisten können. Wir können nicht auf 13 Professuren einen weiteren Assistenten draufsetzen. Des Weiteren hat sich herausgestellt, dass wir auch bei den W-Bezügen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften nicht konkurrenzfähig sind. Ich kann das hier ganz offen sagen. Wir verhandeln auf drei Listen und wir handeln auf allen Listen mittlerweile auf Position drei. Dass wir uns Absage auf Absage einhandeln, macht uns ganz, ganz große Sorgen. Das Budgetierungsmodell kommt hier voll zum Tragen; die Ressourcen, die wir einsetzen müssten, fehlen uns und das wird uns zu tiefem Nachdenken führen. Wir sind mit dem Alfred Weber-Institut seit Monaten im intensivsten Gespräch über diese Frage. Der Universitätsrat ist über seinen Vorsitzenden und seinen stellvertretenden Vorsitzenden intensiv eingeschaltet. Das ist eine sehr schwierige Sache. Damit wird klar, – die Geologie lassen wir aus Zeitgründen weg – dass es bei den Ressourcen um Investitionen in die Universität geht, und es stellt sich die Frage: Können wir investieren und wollen wir investieren? Muss die Breite mit einem entsprechenden Ressourcenverbrauch unverändert fortgeführt werden? Das Budgetierungsmodell ist uns hier eine ganz große Hilfe.

Ganz kurz zum letzten Abschnitt: Gesamtresümee. Die Zielvereinbarungen mit Verpflichtungscharakter, so wie Sie sie gesehen haben, finden in der Universität nur punktuell Anwendung. Wir haben keine flächendeckenden Zielvereinbarungen, sondern es sind so gesehen die Gemeinsamkeiten aus den Gesprächen zwischen dem Rektorat und den Institutsleitungen. Somit haben wir keine Gesamtaußensteuerung der Institute durch das Rektorat. Es kommt auf den Konsens in den Verhandlungen an und damit scheint mir in der Anwendung alles klar zu sein: In Heidelberg gilt ganz klar das universitäre „Bottom up“-Prinzip im Ausgleich mit einer „Top down“-Moderation, aber nicht mit einer „Top down“-Anweisung.

Ich komme zum Schluss: Heidelberg bekennt sich zur Ablehnung des CEO-Prinzips. Wir wollen keinen universitären Cäsarismus und das werden wir so auch in der Grundordnung niederlegen.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Vielen Dank, Herr Hommelhoff. Sie haben uns wirklich einen offenen und ehrlichen Einblick gegeben in das, was in der Universität geschehen ist. Wo nun der Cäsarismus im Einzelnen noch steckt, Herr Hommelhoff, das wäre vielleicht eine Frage, die wir erörtern könnten.

Prof. Karl Peter Grottemeyer, Universität Bielefeld

Herr Hommelhoff, ich würde gerne wissen, ob Sie die Gespräche, die Sie mit den Instituten führen – die zentral für Ihre Unternehmung bei den Zielvereinbarungen sind – auch nutzen, um Einblick zu nehmen, nicht nur in die Numerik und die materiellen Dinge, sondern auch in das, was in diesen Fachbereichen, in diesen Instituten geschieht. Entstehen Visionen wie sich das Fach entwickelt, wenigstens ansatzweise? Ich denke, es ist wesentlich für eine Entwicklungsplanung der Universität jenseits aller Numerik und Zusammenzählerei, zu wissen, was passiert wirklich, wie denken die Leute, wie bewegen sie sich in ihrem Fach, was passiert in diesem Fach in Zukunft, ein Stückchen Vision zu entwickeln.

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Lieber Herr Grottemeyer, Sie haben vollkommen Recht, wenn Sie sagen, dass das eigentlich das Wesentliche ist, was aus den Gesprächen herauskommt; nämlich diese Institute in ihrem Aktivitätsbereich kennen zu lernen, was sie machen, was sie machen wollen und – was für mich und auch für die anderen Rektoratsmitglieder unendlich wichtig ist – die Personen kennen zu lernen, die Personen, die Akteure.

Ich habe – glaube ich – das ganz große Privileg, die Universität in ihren Akteuren so gut zu kennen wie keiner meiner Vorgän-

ger, da wir permanent zum Austausch gezwungen werden. Besonders schön ist dabei, den Nachwuchs persönlich kennen zu lernen, der in einer hoch beeindruckenden Weise bereits Aufgaben übernommen und Perspektiven selbst entwickelt hat. Die Zukunft und die Visionen der Universität, insbesondere auch in den Nachwuchswissenschaftlern zu erleben, ist das Schönste daran. Insofern ist die Zielvereinbarung wirklich nur ein ganz schwacher Abglanz dessen, was aus den Gesprächen eigentlich hervorgeht, wenigstens für uns. Ob die verehrten Kolleginnen und Kollegen den Eindruck gewinnen, dass auch das Rektorat Visionen hat, müssen Sie selbst beantworten; heute Nachmittag spricht der Kollege Rausch.

Prof. Matthias Winiger, Universität Bonn

Ich hätte eine Menge von Fragen, aber ich möchte es auf zwei reduzieren. Das eine ist das Problem der kleinen Fächer, der Fächervielfalt. Sie haben Heidelberg und Mannheim erwähnt. Wie bewältigen Sie diese universitätsübergreifende Kooperation? Das ist eine Frage, die sich vielen stellt. Ich denke an Köln und Bonn, wo wir genau die gleiche Situation haben. Können Sie es verbessern, indem Sie zusammenlegen, indem Sie Lehraustausch machen? Wie gehen Sie das an?

Die zweite Frage konkret zu Ihren internen Sanktionsinstrumenten: Ich finde das sehr bemerkenswert. Elf Semester vereinbaren Sie und wer das nicht erreicht, muss bezahlen. Wie reagieren Sie, wenn diese elf Semester überschritten werden, auch begründbar überschritten werden, weil zum Beispiel die Ausstattung so ist, dass man das nicht einhalten kann? Welche Commitments macht das Rektorat in einem solchen Fall?

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Vielen Dank, es ist schön zu sehen, wie viele Schweizer in Deutschland aktiv sind, ich habe auch einen Prorektor aus der Schweiz. Die Zielvereinbarung wird nur dann sanktioniert, wenn zurechenbar das Ziel verfehlt wurde. Bei den Juristen mussten wir hineinschreiben: „wenn Sie es verschuldet tun“. Es muss zurechenbar verfehlt werden; wenn es aus sonstigen Gründen geschieht, machen wir das natürlich nicht. Das ist keine Erfolgsgarantie in diesem Sinne.

Die erste Frage ist ganz schwierig. Herr Rektor Arndt aus Mannheim und ich, wir sind tief überzeugt, dass wir mit Kooperationen dort, wo sie angezeigt sind, nur gewinnen können. Wir haben es in bestimmten Bereichen auf den Weg bringen können, etwa dadurch, dass wir die Slawistik aus Mannheim übernommen, sie hier konzentriert haben und das, was an slawistischen Lehraufgaben und Prüfungsaufgaben in Mannheim zu erledigen ist im Rahmen der dortigen Studiengänge, machen wir von hier aus. Das läuft auch ganz prima.

Wir haben natürlich einen viel weiter gehenden Bedarf; vor allen Dingen einen Bedarf im Abgleich, im Zusammenwirken mit den Mannheimer Betriebswirten in ihrer ganzen Exzellenz. Wir haben eine exzellente Juristische Fakultät in Heidelberg, eine exzellente Betriebswirtschaftliche Fakultät in Mannheim und da würde es sich anbieten, dass wir zusammenwirken. Über punktuelle Ansätze ist es nicht hinausgekommen – es ist ein schwieriges Geschäft. Dieses Geschäft wird besonders dadurch erschwert, dass das Ministerium glaubt, uns diese Kooperationen aufs Auge drücken zu müssen und das geht natürlich vollauf ins Leere. Unsere Wirtschaftswissenschaftler werden von den beiden Betriebswirten, die wir hier haben, entblößt. Das ist der absolute Wahnsinn, weil in Heidelberg die beiden Betriebswirtschafts-Lehrstuhlinhaber einen wesentlichen Teil des Prüfungsgeschäfts in der Hand haben. Wenn sie uns rausgerissen werden, was soll ich da machen?

Sie kommen aus Bonn. Sie wissen, wie das ausgeht. Das muss mit Volkswirten und Betriebswirten zusammen bewältigt werden. Eine reine volkswirtschaftliche Fakultät ist der absolute Wahnsinn. Das Ministerium ist hier in hohem Maße unverantwortlich, wie ich meine, weil es sich nur auf die Zahlen konzentriert und das, was im Mechanismus unverzichtbar ist, schlicht außen vor lässt. Ich sage: „Wenn Ihr Kooperationen wollt,“ – und wir müssen natürlich weiter zwischen Heidelberg und Mannheim über Kooperationen sprechen – „dann nur um das Versprechen, dass uns von Stuttgart nicht reingewirkt wird. Wir wollen das selbst machen.“

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Vielleicht kriegen wir jetzt aus der Kölner Perspektive das Komplementär zu Bonn und können dann über Heidelberg und Mannheim weiterreden.

Prof. Axel Freimuth, Universität Köln

Sie sprechen sich gegen den Cäsarismus aus und haben trotzdem gleichzeitig davon geredet einen ganzen Bereich zum Beispiel einzustampfen. Sie haben die Bildungswissenschaften und einen anderen Bereich genannt. Die lösen sich nicht selbst auf. Wie läuft das genau ab? Wie muss man sich das vorstellen? Wie machen Sie wirklich solche einschneidenden Veränderungen der Struktur?

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Vielen Dank, dass Sie mir Gelegenheit geben, ein mögliches Missverständnis auszuräumen. Die Liste, die ich Ihnen hier vorgebracht habe, war die Watch List des Universitätsrates. Der Universitätsrat hat uns diese Bereiche zur Prüfung aufgegeben. Wir haben natürlich gemerkt, was der Universitätsrat

damit machen könnte, und hatten dann die Bereiche gebeten, sich möglichst selbst aufzustellen. Ich habe Ihnen von den Politologen, ich habe Ihnen von den Erziehungswissenschaftlern berichtet, das ist genau so gelaufen. Wenn das nicht positiv ausläuft, ist ganz klar vorgezeichnet, wie es weiter geht. Wir werden dann ein Konzept zu machen haben, das wir mit dem Universitätsrat zu beraten haben. Wenn daraufhin Konsequenzen zu ziehen sind, sind diese auf der Ebene zu ziehen, wo die Entscheidung fällt, nämlich nach unserem Modell klar im Senat. Der Senat muss die Entscheidung fällen, was passiert. So wird es laufen und ich hoffe, dass ich Ihnen damit den Nachweis erbringen kann, dass hier Cäsar nicht wirkt.

Prof. Aylâ Neusel, Universität Kassel

Eine Frage jenseits des Cäsarismus: Wer macht die Konzepte zur Erfüllung der Zielvereinbarungen? Sie haben uns Beispiele gezeigt vor allem von Studienbereichen, von überlanger Studiendauer oder großen Drop Out-Quoten, die beunruhigend sind. Sie machen eine Vereinbarung. Wer macht diese Lösungsvorschläge? Die können nicht allein von einem Institut bewältigt werden. Ich könnte mir durchaus vorstellen, dass das weitere größere Verhandlungen notwendig macht. Sie hatten uns gestern von Studienaufnahmeverfahren erzählt, ob das zum Beispiel ein mögliches Instrumentarium ist, um diese Drop Out-Quoten zu senken und, und, und. Es geht nicht um Cäsarismus, es geht um eine Kommunikation und weitere Verhandlung; sozusagen zur Lösung aller Probleme.

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Das machen wir, Frau Neusel, im Grundsatz nach der Auftrags-taktik. Das heißt die Institute werden beauftragt, etwas zu tun. Nun haben Sie gerade die Studiendauer angesprochen; das ist natürlich keine Institutsaufgabe, das ist eine Fakultätsaufgabe. Wir haben mit allen drei chemischen Instituten gemeinsam – der Fakultät – vereinbart, diese Linie zu halten. Sie hatte sich sehr schön herunter bewegt von höheren Zahlen auf diese Zahl. Es ist natürlich klar, dass das primär unten gemacht werden muss. Wenn Hilfestellung erforderlich sein sollte, werden wir sie leisten. Zum Beispiel, wenn wir – diese Kohorten erklären sich daraus, dass wir so lange Ungeeignete drin haben – vorne ein eigenes Feststellungsverfahren machen. Da müssen wir, von der Zentralebene her, bei der Implementierung dieses Instrumentes helfen. Das versteht sich. Wir müssen aber auch sehen, dass wir hier ergänzende Maßnahmen auf der Zentralebene durchführen müssen, etwa Studienberatung vor der Aufnahme des Studiums, vor der Wahl.

Wir erwägen für einige besonders schwierige Bereiche eine Art Studium Generale einzuführen, damit man sich ein, zwei

Semester orientieren kann, um mal zu sehen, ob das angenommen wird. Da könnte nicht nur die Entscheidung überprüft und „geschnuppert“ werden, wo man hin will, sondern es könnten auch Dinge geändert werden, die unser Studium z. Zt. enorm verlängern, etwa der Erwerb von Sprachkenntnissen, Theologie, Hebräisch. Es gibt bei uns Studierende des Spanischen, die bei Studienaufnahme kein Wort Spanisch können. Ich will niemand davon abhalten, Spanisch zu studieren, aber so geht es nicht. Und deshalb wollen wir diese Vorphase etablieren; wir wollen probieren, ob das was bringt.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Herr Hommelhoff, Sie und natürlich auch das Rektorat und alle Beteiligten haben ein Instrumentarium zur Hand bekommen, das Ihnen im großen Stil Informationen zur Fundierung von Entscheidungen liefert. Es fragt sich natürlich, ob Sie aus diesen Entscheidungen etwas über die optimale Betriebsgröße Ihrer Universität, der Fakultäten und der Institute ableiten können. Verfolgen Sie die Strategie von Wachstum? Wo wollen Sie größer werden? Oder suchen Sie kleinere Quantitäten mit höherer Qualität? Gibt es das Instrumentarium her? Oder glauben Sie, dass es andere Grundlagen benötigt, um zu solchen universitätspolitischen Entscheidungen zu kommen?

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Herr Eichhorn, die Frage kann ich Ihnen nicht in einer Art und Weise beantworten, dass ich bei Ihnen in Ihrer Prüfung mit einer anständigen Note niederkomme. Lassen Sie es mich so sagen: Erstens, ich glaube, mit 27.000 Studierenden hat die Universität Heidelberg ein Optimum, das ist die optimale Größe. Es ist auch eine Frage, ob der Ort das packt. Die meisten Studierenden leben hier. Wir bauen zwar im Augenblick unendlich, versuchen immer neue Studentenwohnheime zu errichten, aber irgendwo ist das zu Ende. Ich glaube, 27.000 Studierende sind für diese Universität eine optimale Größe. Man sollte nicht runterfallen, man sollte aber auch nicht mehr herauffallen.

Die Binnenstrukturierung, d. h. wie groß die einzelnen Bereiche sein sollen, ist für mich nicht eine Frage, die ich primär von der Studierendenzahl her beantworten muss, sondern vom akademischen Lehrpersonal; und da meine ich nun allerdings, dass wir weit entfernt sind von optimalen Verhältnissen. Das ist der berühmte Curricularnormwert und ich möchte, – deshalb bedränge ich auch die Politik – dass wir endlich die Studienbeiträge bekommen. Die Beiträge, die anfallen, bringen uns in die Lage, das Betreuungsverhältnis, die Betreuungsrelation auf einen Schlag ganz enorm zu verbessern und international wettbewerbsfähig zu werden.

Es gibt zwei Bereiche, in denen wir suboptimale Verhältnisse haben: das eine ist der Bereich Geologie. Dort haben wir viel zu wenig Studierende. Wir haben sozusagen ein Max-Planck-Institut in der Universität. Bei den Wirtschaftswissenschaften, Sozialwissenschaften und der Politologie haben wir eine viel zu große Zahl im Moment, weil wir den Numerus Clausus zu spät eingeführt haben. Da müssen wir abbauen. Es wird eine Verschiebung geben müssen, wenn man 27.000 als Zahl haben will. Aber im Augenblick scheint es mir so zu sein, dass es eigentlich auskömmlich ist. Um es wirklich betriebswirtschaftlich zu optimieren, müssen Sie meinen Nachfolger fragen, der vielleicht in der Lage ist, das zu schaffen.

Thomas Trännapp, RWTH Aachen

Ich habe nur zwei kurze Fragen. Wie lange ist die Laufzeit der Zielvereinbarung; ich habe es nicht gefunden, vielleicht habe ich es auch überlesen. Und wie viele Personen sind mit der Vorbereitung der Verhandlungsrunden befasst?

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Die Zielvereinbarung enthält deshalb keine Laufzeit, weil wir im Augenblick noch nicht wissen, wie schnell wir wieder wachsen. Es geht im Augenblick um den Zeitraum zwischen drei und fünf Jahren. Im Moment gehen wir davon aus, dass wir in fünf Jahren wieder verhandeln werden. Ich meine allerdings vor dem Hintergrund der Bedeutung, die den Zielvereinbarungen als Moderations- und ein bisschen auch als Steuerungsinstrument zukommt, müsste man eher in Richtung drei Jahre gehen. Das ist aber natürlich eine Frage der operativen Leistungsfähigkeit. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es schneller geht, aber das Verfahren ist verhältnismäßig aufwändig. Ich habe Ihnen das im Einzelnen vorgeführt. Wir haben im Augenblick noch fünfzig Einrichtungen, mit denen wir verhandeln müssen. Die Zahl wird später bei zirka 45 münden in unserer Universität. Diese Zielvereinbarungen laufen zwischen drei und vier Jahre. Dann werden wir neu verhandeln. Die Frage des Personalaufwandes ist in der Tat so, dass in der Zukunft die technische Seite im Wesentlichen von zwei Leuten betreut werden wird. Allerdings werden die Informationen aus anderen Bereichen mit eingespeist; aus dem studentischen Dezernat, aus dem Dezernat Struktur, aus dem Finanzdezernat; das ist eine koordinierende und aufbereitende Stelle. Wenn Frau Hundt von mir die Erklärung haben will, dass man noch eine Stelle aufbauen müsste, will ich das nicht gleich ablehnen. Es wäre durchaus zu überlegen, ob wir noch verstärken müssen.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Mit dieser Offerte können wir – glaube ich – diesen Teil beenden. Vielen Dank Herr Hommelhoff.



Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Herrmann
Präsident der TU München

Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument an der TU München

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Wir kommen zum nächsten Redner, Herrn Professor Herrmann, dem Präsidenten der Technischen Universität München. Die Technische Universität München ist nicht im Programm der VolkswagenStiftung gefördert worden, hat sich aber gleichwohl parallel zu diesen Dingen auf den Weg gemacht. Sie ist vom Stifterverband vor ein paar Jahren als Best-Practice-Hochschule ausgezeichnet worden und hat auch im Fundraising einige erhebliche Erfolge erzielt. Herr Herrmann, wir sind gespannt, was Sie uns zu berichten haben.

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Lieber Herr Krull, meine Damen und Herren. Strategiebildung und Steuerung sind als zentrale Aufgaben einer modernen Hochschulleitung erkannt, einer Hochschulleitung, die gleichzeitig eine Führungsaufgabe für die Institution Hochschule zu übernehmen hat, nachdem heute Führung in der Universität zumeist kein „horribile dictu“ mehr ist. In diesem Kontext sind Zielvereinbarungen eine von vielen Möglichkeiten, um Universitäten zu steuern, wobei nach meiner Erfahrung Strategiebildung und Steuerung immer zu tun hat mit Ermutigung und Vertrauen, also wesentlichen Führungsansprüchen, die eine Hochschulleitung haben muss. Das hat es natürlich früher schon gegeben, werden Sie sagen. Der Unterschied ist, dass heute der Missbrauch von Vertrauen und die Tatsache, dass

Ermutigung nicht angenommen wird, bestraft werden kann, am wirksamsten mit weniger Geld – so einfach ist das.

Zielvereinbarungen sind eines von vielen Instrumenten, um Leistung und Gegenleistung miteinander zu korrelieren. Zielvereinbarungen haben sich nach unserer Erfahrung als Taktgeber bewährt für gemeinsame Ziele, die erst einmal gefunden werden müssen, was im Universitätsalltag keineswegs üblich ist. Gemeinsame Ziele findet man in aller Regel aus den Fächerzünften heraus, in der Zwiesprache oder in der Beobachtung mit den Begeisterten. Gemeinsame Ziele heißt auch, sich mit den Begeisterten zu verbünden, damit man die Skeptiker überzeugt bzw. ins Boot holt und auf diese Weise mitzieht.

Zielvereinbarungen sind für mich Kohärenz fördernde Taktgeber für die universitäre Entwicklung im Universitätsalltag und damit letztlich unternehmerische Steuerungselemente. Das setzt natürlich auch voraus, dass in der Universität ein unternehmerischer Geist herrscht. Das hat nicht nur alleine mit der jeweiligen Universität zu tun, sondern auch mit ihrer Beziehung und der Rollenverteilung zum Staat, der eben mehr und mehr akzeptieren muss, dass die Universität keine Zukunftschance hat, wenn sie sich nicht von der nachgeordneten Behörde mit all ihren Schwerfälligkeiten loslöst und in ein handlungsfähiges Wissenschaftsunternehmen umwandelt.

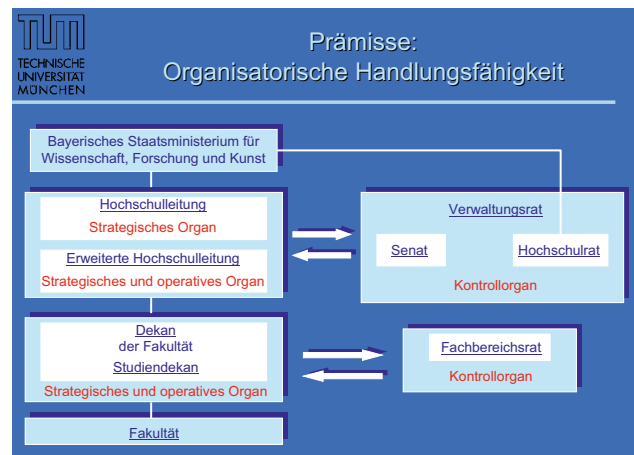


Ich bin für diesen Begriff schon oft gescholten worden, aber wenn man erklärt, dass ein erfolgreicher Professor und ein erfolgreicher Unternehmer viele Charaktereigenschaften gemeinsam haben, kann man sich auch auf diese Linie verständigen: Unternehmen Universität mit dem Unternehmensziel „Wissenschaftlichkeit“.

Was heute von Ihnen, Herr Kollege Hommelhoff, über die Zielvereinbarung gesagt wurde, stimmt im Gedankenansatz und auch in der Durchführung weitestgehend mit dem überein, was wir praktizieren; deshalb will ich das nicht noch einmal durchdeklinieren. Der eine Unterschied besteht darin, dass unsere Verträge nicht ganz so viele Unterschriften tragen wie bei Ihnen.

Das veranlasst mich nun, Ihnen die Organisationsstruktur der Technischen Universität kurz zu erläutern. Wir haben es in der Reformpolitik der Bayerischen Staatsregierung von 1996 aufwärts geschaffen, eine Experimentierklausel in das Hochschulgesetz zu bringen, nachdem unsere Vorstellungen in der damaligen bayerischen Rektorenkonferenz nicht konsensfähig waren. Diese Experimentierklausel haben wir ab 1.1.1999 umfassend genutzt. Die ersten fünf Jahre sind von außen glänzend bewertet worden, und ich kann zu meiner großen Freude sagen, dass sie verlängert wird. Bei der neuen Hochschulge-

setzgebung im kommenden Jahr werde ich für die TU München auf der Basis dessen, was wir in der Vergangenheit gemacht haben, konsequent die Vollrechtsfähigkeit einfordern: Unternehmen Universität. Hier hilft der Wettbewerb. Es kann nicht sein, dass die Technische Universität Darmstadt als Reformuniversität Deutschlands gefeiert wird. Das hat unser Ministerpräsident mittlerweile auch verstanden und wird hier etwas helfen, denke ich. Wettbewerb ist ohnehin der Schlüssel zu dem, was wir hochschulintern, zwischen den Hochschulen und international machen.



Das strategische Organ unserer Organisationsstruktur ist im Grunde der Vorstand, dem der Verwaltungsrat als Aufsichtsrat gegenübersteht. Dieser Verwaltungsrat, ein Spezifikum, besteht aus dem Senat, der ausschließlich für die akademischen Angelegenheiten zuständig ist, und dem Hochschulrat. Er begleitet die strategischen Entwicklungen der Universität und hat die in Gang gesetzten einzelnen Maßnahmen auch zu bewilligen. In diesem Kontrollorgan, das buchstäblich wie ein Aufsichtsrat funktioniert, hat die Hochschulleitung natürlich nichts verloren. Sie ist dort Berichterstatterin und Antragstellerin, und sie hat für alles das Initiativrecht; das hat der Verwaltungsrat nicht, er wählt die Hochschulleitung. Bei uns sind das neben dem Präsidenten vier Vizepräsidenten und der Kanzler. Insofern reicht es, Herr Hommelhoff, wenn der Präsident unterschreibt. Vizepräsidenten kann man sich an der Stelle sparen, zumindest mache ich das. Einer muss auch gelten.

Der Verwaltungsrat wählt die Hochschulleitung und kann sie auch täglich hinauswerfen: „I'm at the pleasure of my board.“ Das war von uns so gewollt. Er ist eine Kontrollinstanz, die Fehlentwicklungen, wenn sie denn passieren, auch dadurch beseitigen kann, dass sie die Spitze köpft. Die Besonderheiten des 17-köpfigen Verwaltungsrats liegen in seiner Zusammensetzung: neun Mitglieder des Senats und acht externe Mitglieder des Hochschulrates. Den Vorsitz des Verwaltungsrats hat immer der Vorsitzende des Hochschulrats, also der Externe, inne. Diese Doppelstellung von innerer und äußerer Anschauung der Universität hat sich hervorragend bewährt. Es kommt zu einer konvergenten Diskussion über jeden noch so schwierigen und kontroversen Punkt in diesem Verwaltungsrat. Getrennte Gremien würden auseinander driften, das beobachtet man an einer Reihe von Hochschulen. Oder der Hochschulrat hat kein Gewicht und damit auch keine Bedeutung.

Der Senat ist klein – dahinter stehe ich ausdrücklich – und das ist auch die Erfahrung an unserer Hochschule. Die fünf Professoren, die es dort gibt, verstehen sich als Repräsentanten der gesamten Universität, das ist das Entscheidende. Der alte Senat hatte zwölf Sitze und zwölf Dekane und jeder Dekan – ich war das auch mal – hat seinen allergrößten Unsinn dort durchgesetzt, weil man sich nicht gegenseitig im Wege stand. Das ist jetzt anders: Die Dekane sind Teil der Erweiterten Hochschulleitung. Damit will ich sagen, dass die Dekane bei uns wichtiger geworden sind. Sie sind in das operative Geschäft und in die Strategiefindung miteinbezogen. Die Erweiterte Hochschulleitung besteht aus den zwölf Dekanen, dem Repräsentanten der zentralen Einrichtungen und dem Sprecher der Studiendekane.

Dass es dort immer wieder zum Abgleich und zu Auseinandersetzungen kommt, können Sie sich vorstellen. Der Dekan allerdings hat eine starke Position dadurch, dass er Ressourcen, Finanzmittel und natürlich auch die Raumressourcen, in der Hand hat und zwar er alleine für seine Fakultät. Deshalb genügt bei jeder Zielvereinbarung die Unterschrift des Dekans. Er ist zuständig, er ist bei uns vom Volk gewählt. Der Dekan wird von allen gewählt, von Studenten, Mitarbeitern, Professoren. Natürlich wird das Ergebnis gewichtet ausgewertet, das ist ganz klar. Des Weiteren hat die Universitätsleitung für die Nominierungslisten des Dekans ein Vetorecht. Wir haben dieses noch nie ausgeübt. Ich habe es auch nicht wirklich vor. Ich muss es auch nicht ausnützen, weil alleine die Möglichkeit der Hochschulleitung, einer Kandidatur das Vertrauen zu entziehen – da gibt es hin und wieder schon mal Gründe, könnte man sich vorstellen – dazu führt, dass die Fakultäten sich sehr kritisch die Frage stellen: Wo sind unsere starken Pferde? Diese schicken wir ins Rennen, denn in dieser erweiterten Hochschulleitung muss man sich durchsetzen können, man muss gut argumentieren können, und man muss über die Fakultät Bescheid wissen. Dies voraus, um zu erklären, dass für die Zielvereinbarungen Hochschulleitung und Dekan zuständig sind. Jede Seite hat für sich dafür zu sorgen, dass das „Hinterland“ arbeitet und funktioniert, weil das ganze sonst keinen Sinn hat. Wenn das nicht laufen würde, könnte ich meine Zielvereinbarung auf dem Weg abbrechen.

Was wollen wir mit Zielvereinbarungen erreichen? Das sind eigentlich nur – aber immerhin – flankierende Maßnahmen, um das Bewusstsein für die Entwicklung von Leistung auf gewissen Gebieten zu fördern. Die großen strategischen Entwicklungen einer Hochschule kann man mit Zielvereinbarungen schwer machen, vor allem, wenn diese über sehr lange Zeiten gehen. Ich kann Ihnen Beispiele nennen: Die Erneuerung des Wissenschaftsstandorts Freising-Weihenstephan mit immerhin 80 Professoren, 3.500 Studenten war zunächst nur durch die klare Ansage einer Neuausrichtungsstrategie möglich. Ich muss zugeben, dass das nur eine Top-down-Entscheidung sein konnte, die als Generalrichtung durchzusetzen war. Dass sich die Operationalisierung – beispielsweise eine verstärkte naturwissenschaftliche Ausrichtung dieses Bereichs, die stärkere Internationalisierung und vieles andere – natürlich nur durch den flankierenden Bottom-up-Ansatz realisieren lässt, d. h. durch die Einbeziehung der einzelnen Menschen, ist selbstverständlich.

Es waren auch Neuberufungen erforderlich, wofür man Geld in die Hand nehmen musste. Das ging zunächst nur über Stiftungsprofessuren, weil die Mittel, das kennen Sie alle, zum großen Teil langfristig disponiert sind. Ein solcher komplexer



„Zielvereinbarungen sind für mich Kohärenz fördernde Taktgeber für die universitäre Entwicklung im Universitätsalltag und damit letztlich unternehmerische Steuerungselemente. Das setzt natürlich auch voraus, dass in der Universität ein unternehmerischer Geist herrscht.“

Prozess wäre durch Einzelzielvereinbarungen allein natürlich nicht zu bewerkstelligen, aber er kann dadurch unterstützt werden. Im Grunde sind Zielvereinbarungen innerhalb einer Hochschule sozusagen die Kurzstreckenläufer. Auch innerhalb von Fakultäten gibt es Zielvereinbarungen: Ich will gar nicht darüber reden, dass ein Dekan mit bestimmten Instituten und Einrichtungen interne Vereinbarungen abschließt.

Ich nehme unsere Fakultät für Bauingenieur- und Vermessungswesen heraus. Die Bauingenieure haben sich vielfach zwar als starke, aber doch als nationale Angelegenheit verstanden. Das ist ein Phänomen, das im Übrigen auch anderweitig beobachtet wird. Deswegen haben wir mit der Fakultät eine Zielvereinbarung zur Erhöhung des Anteils der Studierenden aus dem Ausland getroffen. Diese beinhaltete – Internationalisierung war das Stichwort – die Erhöhung der Absolventen mit Auslandserfahrung; es gibt zum Beispiel in Frankreich hervorragende Ingenieurschulen. Des Weiteren sollte die Zahl der fremdsprachlichen Vorträge und Publikationen gesteigert werden – die Kameraden haben fast nur in Deutsch publiziert, was im Übrigen auch für die Bierbrauer galt. Das haben wir auch verändert. Es wurde mir damals vom zuständigen Minister noch ganz stolz gesagt: „Das Brauwesen schreibt und spricht Deutsch.“ „Aber nicht an einer Universität“, habe ich ihm geantwortet. Auch die Mitgliedschaft des

Kollegiums in internationalen Gremien und die Beteiligung der Mitarbeiter an internationalen F&E-Projekten, welcher Art auch immer, waren Zielgrößen. Es sind alle genannten Kriterien innerhalb von drei Jahren nicht nur erreicht, sondern weit übertroffen worden. Die Zahl der ausländischen Studienanfänger wurde mehr als verdoppelt – der Faktor 1,5 war angesetzt. Die Mitgliedschaft in internationalen Gremien wurde auch mehr als verdoppelt. Das einzige, was nicht ganz erreicht wurde, war die Beteiligung der Fakultät an internationalen F&E-Projekten. Die Zielzahl wurde etwas unterschritten. Das hat bei der Schlussbewertung und der Schlussabrechnung dieses Projekts zu einem deutlichen Abzug bei der ursprünglich vereinbarten, über drei Jahre angelegten Alimentierung geführt.

Die zweite Zielvereinbarung: Rekrutierung der Studierenden. Das ist natürlich das ganz Entscheidende. Eine Universität lebt von der Intelligenz, der Kraft ihrer Studenten. Nun kann man sagen die Kurven, die Sie gezeigt haben, diese Aktienkurven haben wir natürlich auch. Teilweise ist die „e⁻² Funktion“ noch ausgeprägter. In der Informatik beispielsweise sind von 1.100 Anfängern nach zwei oder drei Semestern nur noch 400 oder 350 da. Das kann irgendwo nicht sein. Das alleine erreicht man aber nicht mit Zielvereinbarungen. Es war ein politischer Kraftakt erforderlich, die so genannte Eignungsfeststellung, ein

schrecklicher Begriff, aber irgendwo stimmt es schon, also sagen wir mal „Studentenauswahl“, durchzusetzen.

Wir haben es in Bayern geschafft, – was auch mit der Mehrheitsfraktion zunächst schwierig war, Stichwort „Entwertung des Abiturs“ – dass die Experimentierklausel nochmals erweitert wurde: Jede Universität kann im Prinzip bei jedem Studiengang die Auswahl aller Studierenden beantragen, sofern sie glaubhaft macht, dass durch eine Auswahl in einem zweistufigen Verfahren – das will ich im Einzelnen hier nicht herunterdeklinieren, aber es ist natürlich sehr aufwändig – der Studienerfolg der Ausgewählten besser wird. Dazu gehört natürlich auch, aber nicht nur, die Abbrecherquote.

Wir sind massiv eingestiegen. Mittlerweile sind es zehn, ab Wintersemester 2005/06 18 Studiengänge, in denen wir alle unsere Studierenden selbst auswählen. Auch hier war wieder der Standort Weihenstephan der Vorreiter – unfreiwillig zunächst, wie dort vieles unfreiwillig war; aber jetzt sind sie alle ganz stolz, wie schön und gut das Wissenschaftszentrum dasteht. Es gab den Studiengang Ökotropologie, der mit 92 Prozent Frauenanteil über Jahrzehnte hinweg keinen wissenschaftlichen Output, kaum Promotionen und nur ganz, ganz wenige Habilitationen aufweisen konnte. Ich bin selber ein großer Frauenfreund mit vier Töchtern, aber mit 92 Prozent Frauen kann in einem Studiengang etwas nicht stimmen, genauso wenig sollte es umgekehrt sein. Dieser Studiengang wurde gegen politische Widerstände abgeschafft und durch die Ernährungswissenschaft ersetzt, einen neuen Bachelor-/Master-Studiengang mit drei Schwerpunkten im Masterbereich und Auswahl der Studierenden. Ich kann Ihnen sagen, dass alle unsere Erwartungen weit übertroffen wurden. Vor allem der psychologische Aspekt, das Heraustreten aus der Anonymität, das „Beim-Namen-genannt-werden“ des Bewerbers durch die Universität, das Gespräch, der Gesprächskontakt mit den Professoren, den Mitarbeitern und schließlich das Ausgewähltwerden und Dazugehören haben die Haltung, die Verantwortung des Studenten gegenüber der Alma Mater grundlegend verändert. Es führt zu einer wesentlich stärkeren Studienkohärenz, zu einer stärkeren Dynamik der Mitarbeiter und zu Studierenden mit sehr viel mehr Eigeninitiativen. Im Studiengang Ernährungswissenschaften beispielsweise ist die Abbrecherquote praktisch null, nahe null, kann man sagen. Natürlich erfordert es gehörigen Aufwand und Mut, aus 250 Bewerbern alle die auszuwählen, die wirklich geeignet sind. Das zahlt sich aus: Nach unseren Standards waren hier im letzten Studienjahr nur vierzig geeignet.


Wir haben das Auswahlverfahren auch bei der Informatik eingeführt. Dort ist es wegen der noch viel größeren Bewerberzahl etwas schwieriger. Hier gab es auch Zielvereinbarungen mit der Gruppe von Professoren, die das Eignungsfeststellungsverfahren in die Hand genommen hat, und zwar nicht zur Frage, wie viele Studenten geprüft werden, sondern wie viele von diesen Studierenden nach dem dritten Semester übrig bleiben. Wie die Kollegenschaft die Auswahl durchführt, ist weitestgehend, aber nicht ganz ihre Sache. Für uns zählt, was die Zielvereinbarung betrifft, das Ergebnis. Zielvereinbarungen sind immer ergebnisorientiert. Im nächsten Schritt werden wir mit zwei Fakultäten, davon eine Ingenieur fakultät, Zielvereinbarungen abschließen: „Zuwanderung exzellenter Studenten von anderen Universitäten“. Das hat mit Wettbewerb zu tun. Sie werden sagen, das ist eine Art Prämiensystem. Das ist richtig. Wir werden Studierende in diesen betreffenden Fakultäten je nach Herkunft mit unterschiedlichen Bonifizierungen belegen. Wir wollen einfach von den anderen exzellenten deutschen Universitäten die besten Studierenden zum Masterstudium zu uns holen, weil wir uns dann in der Grundausbildung eine Menge ersparen können. Das ist ein effizientes Verfahren, das wir beispielsweise im Bereich der Agrarwissenschaften übernehmen werden. Wir sind mittlerweile durch die grundlegende Reform des Standorts Weihenstephan so gut aufgestellt, dass wir in der Agrarwissenschaft mit insgesamt nur fünf Standorten in Deutschland die besten Studierenden in das Masterstudium bekommen sollten. Und dafür wollen wir diejenigen, die sich darum bemühen, belohnen. Dass dazu natürlich Marketing-Aktivitäten gehören, die ordentlich gemacht werden müssen und die dann ihr Geld kosten, ist auch selbstverständlich.

Bestandteil der Zielvereinbarungen sind beispielsweise auch die an anderen Universitäten erbrachten Leistungen der Studierenden, aber auch ungewöhnliche Karrieren, ungewöhnliche Lebensläufe. Sowohl Abiturnoten als auch ungewöhnliche Karrieren bewerten wir schon jetzt bei der Studentenauswahl unserer Erstsemester. Ich will nicht im Einzelnen drauf eingehen, wir können das aber gerne in der Diskussion nachher vertiefen.

Abgeschlossen ist auch eine Zielvereinbarung in Bezug auf die anschließenden Abschlüsse am Ende des Studiums, wenn der Master oder die Promotionsphase in jenen Fakultäten erreicht wird, die alle ihre Studierenden auswählen. Das sind nachlaufende Zielvereinbarungen, die noch eine entsprechende Zeit auf sich warten lassen. Mit Zielvereinbarungen versuchen wir, wie gesagt, die Skeptiker zu überzeugen, indem wir jetzt Geld aus der Universität nehmen, um es denjenigen zu geben, die schneller laufen, die sich besonders anstrengen, die besten

Studierenden an ihre Fakultäten zu bekommen. Ich glaube, das ist ein legitimes Anliegen der Universität, das die Universitätsleitung zu vertreten hat. Wir haben mit diesen ersten Zielvereinbarungen auch erreicht, dass andere Fakultäten dazu übergegangen sind, Eignungsfeststellungen für ihre Studiengänge einzuführen: Ab dem Wintersemester die Maschinenbauer mit ihren acht Studiengängen. Denen war es vorher zu viel Arbeit. Die Politik hat uns mit der Möglichkeit der Auswahl aller Studierenden ein hervorragendes Instrument an die Hand gegeben: Sie hat uns Autonomie gegeben, die aber auch – ich muss das beklagen – in Bayern praktisch nicht genutzt wird.

Wir haben zehn Studiengänge, – die LMU zwei und Bayreuth, glaube ich, zwei oder drei – bei denen das Auswahlverfahren angewendet wird. Alle anderen machen das nicht, weil es einfach zu viel Arbeit ist und weil auch die Zunft unserer eigenen Kollegen an dieser Stelle häufig blockiert. Nachdem aber hier über die Zielvereinbarungen, deren besonderer Vorteil für die jeweilige Einrichtung sichtbar wurde, ist auch dort das Eis gebrochen. Ich denke, wir werden künftig – das ist mittlerweile auch Beschluss der erweiterten Hochschulleitung – die Selbstauswahl der Studierenden in allen Fakultäten anstreben.



Anwendungsorientierte Profilierung der Mathematik

Ausgangssituation:
Mathematik in der Rolle einer „Dienstleistungswissenschaft“ für die Natur- und Ingenieurwissenschaften ohne eigenständiges Profil

Ziel:
Anwendungsorientierte Profilbildung in der Mathematik

Maßnahmen:
Einführung von zwei neuen Studiengängen (Finanz- und Wirtschaftsmathematik, Technomathematik), begleitend hierzu zwei vorgezogene Lehrstuhlberufungen und verschiedene Lehrstuhlumwidmungen

Ergebnis:

- außerordentlich hohe Nachfrage der Studierenden
- Einrichtung eines zweiten Stiftungslehrstuhls durch die Bankenszene
- Auszeichnung der Fakultät der Mathematik als eine von fünf Reformfakultäten in Deutschland durch den Stifterverband

Zielvereinbarungen können kleineren und größeren Kalibers sein. Wir hatten beispielsweise in der Mathematik die Aufgabe, einer Fakultät, wie es sie überall gibt, ein stärker technisch- und wirtschaftswissenschaftlich-orientiertes Profil zu verleihen, in einer Phase, in der wir aus eigenen Universitätsressourcen eine neue, management- und technologieorientierte Fakultät für Wirtschaftswissenschaften aufbauten. Die Mathematik hatte trotz hervorragender Einzelleistungen lange Zeit den Charakter und das Ansehen einer Dienstleistungswissenschaft ohne eigenständiges Profil. Das ist immer schäd-

lich für die Entwicklung einer Fakultät. Deshalb war die Profilbildung in der angewandten Mathematik eines meiner ersten Ziele, als ich vor zehn Jahren Präsident wurde. Wir haben zusammen mit einigen tüchtigen Kollegen – es sind doch immer wieder die Menschen, Zielvereinbarungen hin und her – einen Strukturplan für die Mathematik erarbeitet. Es wurden zwei neue Studiengänge eingeführt: Die Finanz- und Wirtschaftsmathematik, die exzellent nachgefragt sind, und die Technomathematik, für die Gleiches gilt. Begleitend dazu haben wir mit zwei vorgezogenen Lehrstuhlberufungen und weiteren finanziellen Donationen, die Bestandteile der Zielvereinbarungen waren, die Mathematik in einen Zustand gebracht, der sich wirklich überall sehen lassen kann.

Wir setzen jetzt gerade, nachdem wir über mehrere Jahre auf den weißen Tasten geübt haben, zu schwierigeren Stücken an. Dieses schwierigere Stück heißt für die nächsten Jahre, bis Ende 2008, Innovatum 2008. Was ist das? Das ist ein reinrassiger Bottom-up-Prozess. Zunächst hat die Erweiterte Hochschulleitung zur Fortsetzung der Erneuerung unserer Fächerstrukturen und Inhalte beschlossen, 420 Personalstellen – das entspricht 21 Millionen Euro pro Jahr – dauerhaft bis Ende 2008 in neue Gebiete umzuwandeln. Das sind etwa zehn Prozent des Gesamtpersonalstellenkontingents der Universität, was – das werden Sie nachvollziehen können – eine ganze Menge ist. Von 1996 bis jetzt haben wir diese zehn Prozent den neuen Fächern gewidmet. Jetzt wird etwa die gleiche Größenordnung bis Ende 2008 in neue Felder eingebracht, wo diese Ressourcen bis auf weiteres verbleiben. Wie hat das funktioniert? Alle Dekane samt der erweiterten Hochschulleitung waren dafür, obwohl alle wussten, dass es ein wettbewerbliches Projekt ist, bei dem es Sieger und Verlierer geben wird. Alle waren der Meinung, dass sie Sieger werden. Das zeigt schon mal, dass diese Hochschule in Ordnung ist, dass Optimismus da ist, sonst hätten sie das nicht gemacht; sie hätten gedacht, Verlierer zu werden.

Die Fakultäten, Zentralen Einrichtungen und was wir sonst an wissenschaftlichen Organisationsformen noch haben, hatten ein halbes Jahr Zeit, ihre Entwicklungskonzepte, die im Übrigen zumeist fachübergreifend gelaufen sind, vorzulegen. Es waren 170 verschiedene Projekte, die von uns unter Leitung eines Vizepräsidenten, der selbst ein guter Wissenschaftler ist, in einer Task-Force sortiert und dann DFG-artig bewertet wurden, von sieben Sektionen von Gutachtern, die ins Haus kamen. Es blieb eine Prioritätensetzung von Projekten übrig, die zu Gewinnern und Verlierern geführt hat. Es ist klar, dass ich jetzt nicht die Verlierer und auch nicht die Gewinner nenne, aber zwei Fakultäten hat es dramatisch erwischt.

Der Verlierer war – ich sage es jetzt trotzdem – die Fakultät für Sportwissenschaften als Appendix einer ehemals diffusen WiSo-Fakultät, einer „Restmengenfakultät“, in die die TU über Jahrzehnte alles hineingesteckt hat, was sonst nirgends zu den Kernfächern gepasst hat. Wir haben sie vor fünf Jahren neu gegründet, um ihr die Chance zu geben, sich wissenschaftlich zu profilieren, was sie 30 Jahre nicht getan hatte. Ausgründung einer Fakultät für Sportwissenschaft, damit sie sich profiliert und zwar wissenschaftlich profiliert, Forschung betreibt, zusammen mit den Ingenieur- und Naturwissenschaften. Dieser Auftrag hat sich in den vorgelegten Projekten überhaupt nicht wiedergefunden und deshalb werden wir jetzt diese Sportfakultät natürlich nicht auflösen, dafür war die Zeit jetzt zu kurz, aber wir werden die Sportfakultät gesondert behandeln. Das heißt ganz einfach, dass die Sportfakultät ab sofort und laufend Chefsache ist. Es kann nicht sein, dass ein einmal erteilter Auftrag mit ordentlicher Finanz Ausstattung nicht im Sinne der Universitätsphilosophie umgesetzt wird.

Das angesprochene Projekt Innovatum 2008 wird als zentrale Organisationsform unter anderem ein neues Zentralinstitut bekommen, ein Institute of Advanced Studies, unter dessen Dach 14 begutachtete Projekte sein werden. Eines davon ist die Katalyse, ein anderes ist die Biomedizin, ein drittes ist das Biomedical Engineering als moderne Ausprägung einer ursprünglich sehr maschinenartig verstandenen Medizintechnik. Automotive Systems bei den Ingenieuren, die Mechatronik und alle Projekte, die interdisziplinär und zwischen den Fakultäten aufgestellt sind, sind dort, wo die Wissenschaft sich am raschesten entwickelt. Genau diese wollen wir besonders ausstatten. Es sind 14 Projekte, 14 Zentren, jeweils mit einer Professur und einer sehr kleinen Verwaltung, um die fakultätsübergreifende Kohärenz auch in der praktischen Arbeit leisten zu können. Diese Zentren werden zunächst für fünf Jahre bewilligt und bis zum Ablauf dieser Frist – wie man das heute macht – ordentlich wissenschaftlich begutachtet, auch jeweils in Bezug auf ihre Lehre.

Innovatum 2008 werde ich in eine große Zielvereinbarung mit dem Freistaat Bayern einbringen. Nachdem die Mittelstrass-Kommission ihre Ergebnisse zum Gesamtstandort Bayern vorgelegt hat, werden die einzelnen Universitäten Zielvereinbarungen, sprich Hochschulverträge abschließen. Ich werde versuchen, das gesamte Projekt in dieser Zielvereinbarung dem Staat gegenüber zu sichern, denn der Freistaat Bayern wird einen Innovationspool einrichten. Dieser wird mit 600 Stellen bayernweit ausgestattet, die aber quantitativ bis Ende 2008 mit einem Aufschlag zurückfließen werden, ein Gegenstromverfahren also. Nachdem hier ein wunderbares wissen-

schaftlich valides Produkt Innovatum 2008 vorliegt, gehe ich davon aus, dass wir am Ende nicht schlechter herauskommen als wir hineingehen. Vielen Dank.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Vielen Dank, Herr Herrmann. Ihre Zuversicht mit Blick auf die Verhandlungen mit der Bayerischen Staatsregierung, lassen wir einmal im Raume stehen. Ich denke, es ist sehr deutlich geworden, dass Zielvereinbarungen durchaus in beiden Hochschulen mit ganz unterschiedlichen Akzenten eingesetzt werden. Vielleicht können wir darüber im weiteren Verlauf der Diskussion sprechen.

Rolf Möller, VolkswagenStiftung

Meine universitätsnahen Erfahrungen liegen 20-30 Jahre zurück. In diesen beiden Szenarien, die mich auch in ihrer Verschiedenheit und der Verschiedenheit der Darstellungen sehr beeindruckt haben, fällt mir auf, dass von einem Element, das zu der Zeit, auf die ich mich beziehe, eine große Rolle gespielt hat, überhaupt nicht die Rede ist: Das ist der Gang zum Verwaltungsgericht. Gibt es das nicht mehr? Ist die Welt friedfertig geworden, oder ist alles so fabelhaft logisch und plausibel in der Handhabung, dass es keine Beschwerden mehr gibt? Das wäre ja wunderbar.

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Das ist eine sehr berechtigte Frage, die wir uns im Zusammenhang mit der Auswahl der Studierenden oft gestellt haben. Diese Studierenden werden mehrheitlich abgelehnt, aber wir zählen keine einzige Klage; dabei erfassen wir im Moment etwa 3.000 Bewerber pro Wintersemester. Es gibt keine saubere Antwort auf die Frage: Warum hat denn keiner geklagt? Wahrscheinlich hat sich die Stimmung im Land verändert. Vielleicht überzeugen wir auch unsere Bewerber davon, dass wir ihnen nichts Böses wollen, sondern im Gegenteil, herausfinden möchten, ob sie nach Neigung und Begabung zum Profil und Niveau des betreffenden Studiengangs passen; dass, wenn diese Stimmigkeit besonders gut gegeben ist, eben auch ein Studienerfolg da ist, und wenn die Stimmigkeit nicht aufscheint, dass es bei uns auch andere sehr schöne Universitäten und Studiengänge gibt, die für den Kandidaten vielleicht besser geeignet sind. Ich glaube, die Ernsthaftigkeit der Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Bewerber ist das, womit wir punkten. Trotzdem kann man aus alten Erfahrungen, z. B. in der Medizin, nicht ganz verstehen, dass sich noch keiner aufgeregt hat.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Hatten Sie noch eine Nachfrage?

Rolf Möller, VolkswagenStiftung

Die Frage war auch für Herrn Hommelhoff gedacht.

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Man muss es ausprobieren. Das Problem ist, dass in der ganzen Hochschulszene über Jahrzehnte die Juristen zu viel zu sagen hatten.

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Jetzt, Herr Herrmann, meldet sich der Jurist, aber nicht der Verwaltungsjurist. Nach meinem Eindruck kann ich in Heidelberg von so einer friedlichen Situation nicht berichten. Aber Sie haben schon ein Stichwort genannt, Herr Herrmann, die Medizin. Bei der Medizin wurden uns zehn Prozent oben drauf geknallt, 40 Plätze zusätzlich reingedrückt, mit einer anderen Berechnung der Kapazitäten. Wir hängen jetzt am Verwaltungsgerichtshof; wir sind hier leider nicht streitfrei. Die Umstrukturierung oder Ähnliches ist allerdings nicht angegriffen worden. Es geht nur um die Zulassungsfragen.

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Die veränderte Stimmung im Land zeigt sich auch im Urteil des Bundesverfassungsgerichts zum Thema der Studienbeiträge, wo das Verfassungsgericht heute sagt, dass Studienbeiträge einen Beitrag dazu leisten können, dass der Student die Leistungen der Universität wertbewusst in Anspruch nimmt. Diese Formulierung hätten sie vor 30 Jahren nicht gehört. Darum glaube ich, dass dieses Urteil, das sich damals im Wesentlichen auf die Berufs- und nicht auf die Wissenschaftsfreiheit nach Artikel 5 bezogen hat, heute anders ausfallen würde. Deshalb muss man es darauf ankommen lassen. Die Universität braucht keine Juristen, sondern Experimentaljuristen.

Prof. Aylä Neusel, Universität Kassel

Herr Herrmann, ich habe zwei Fragen. Ich habe den Eindruck gewonnen, dass die Beispiele, die Sie gezeigt haben, kein allgemeines Muster haben, das flächendeckend für die ganze Universität als Vereinbarung gilt. Das ist möglicherweise ein Unterschied zur Universität Heidelberg. Ich habe eher den Eindruck gewonnen, dass Sie spezifische Probleme mit einzelnen Zielvereinbarungen bearbeiten.

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Genau so ist es, denn man muss bei diesen Dingen den Aufbau weiterer Bürokratie verhindern. Mit den Akkreditierungsräten haben wir in Deutschland wieder mal diesen großen Unfug gemacht: Mehr Bürokratie, es kommt nichts heraus, kostet aber Geld. Diese Zielvereinbarungen müssen deswegen unterschiedlich sein, weil auch die Fächer und beteiligten

Menschen unterschiedlich sind. Die Ausrichtung und die Bestandteile sind ganz anders. Ich muss mit einem Bauingenieur anders umgehen als mit einem Chemiker. Diese Leute ticken anders, darum müssen die Verträge anders sein. Das geht übrigens hin bis zur Formulierung der Präambel. Es gibt Leute, die lange allgemeine Präambeln wünschen und sich dafür aber sehr viel mehr Verpflichtungen abhandeln lassen.

Prof. Aylä Neusel, Universität Kassel

Meine zweite Frage: Gibt es Grenzen des Instrumentariums Zielvereinbarung? Sie haben zu Beginn gesagt, dass es eigentlich nicht für komplexe Projekte geeignet ist. Sie haben aber ganz zum Schluss ein sehr komplexes Projekt, Innovatum 2008, dargestellt und gesagt, dass Sie auch das in Form von Zielvereinbarungen mit dem Staat Bayern verhandeln wollen.

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Das wird natürlich eine Zielvereinbarung auf einer ganz anderen Ebene, im Grunde auf der Ebene Hochschulvertrag. Es wird eine Komponente eines größeren Vertragswerkes. Es ist faktisch nach innen schon eine Zielvereinbarung, nämlich dahingehend, dass die Fakultäten – nicht zu vergessen die Verwaltung – unisono beschlossen haben, 420 Personalstellen bis 2008 freizusetzen, freizusetzen in die Hochschule hinein. Die Zahlen haben wir uns in der Hochschulleitung ausgedacht, sie waren nicht nur nach Prozent und Kommas berechnet. Wir haben uns die Fakultäten angesehen und gesagt: die Chemiker geben 35 Stellen her, die Physiker auch, die in Weihenstephan 70, die zentrale Verwaltung auch 70; so lange bis das 420 ergeben hat. Das ist allgemein akzeptiert worden.

Man hat in der Runde der Dekane und in der Hochschulleitung nicht sehr lange diskutiert. Wir glauben alle, dass wir am Ende erfolgreich sind und mehr herausholen als wir dort hineinstecken. Das ist auch eine Zielvereinbarung den Fakultäten gegenüber. Die Dekane mussten diese Botschaft zu Hause verkaufen. Sie hatten das mit uns beschlossen und mussten es dann ihrem Volk mitteilen. Dies zeigt aber, dass unsere Dekane starke Figuren sind, sonst hätten sie das nicht mitgemacht. Allerdings müssen wir sie dann, wenn sie in den Fakultäten Trouble haben, auch stützen, und zwar auf Gedeih und Verderb.

Die einzige Unsicherheit ist die, dass der Freistaat Bayern sagt: „Ja, aber alle Stellen können wir uns nicht leisten. Ihr habt ja auch den Innovationspool mit unterschrieben ...“ und so weiter. Dann werde ich dem Freistaat Bayern sagen müssen: „Dann zerreißt es dieses ganze Projekt.“ Und dann schauen wir mal; aber das wird er nicht machen.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Sie sehen, die Zuversicht muss vom Präsidenten über die Dekane bis in die Institute reichen, dann wird alles gut.

Prof. Horst Schellhaaß, Universität Köln

Ich habe eine Frage zur Praxis der Zielvereinbarungen. Im Regelfall ist es so, dass sie erst nach geraumer Zeit den Erfolg messen können. Ich nehme ihr Beispiel: Die auswählenden Professoren werden danach honoriert, wie viele Studenten nach drei Semestern noch da sind. Müssen diese Professoren in der Zwischenzeit kostenlos vorleisten oder zahlen Sie ihnen schon die Ressourcen und nehmen diese nach drei Jahren weg, wenn die Zielvereinbarung nicht erreicht wurde?

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Natürlich, wir schätzen ein realistisches Ergebnis, weisen die Mittel semesterweise oder jahresweise zu und rechnen am Ende ab. So wie es aussieht, wird die Geschichte teuer für uns, aber das ist ja gut.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Wenn Sie dann das Geld vom Staat kriegen, klappt das.

Prof. Matthias Winiger, Universität Bonn

Von Nordrhein-Westfalen her beobachten wir sehr sorgfältig, was in Bayern läuft, speziell an Ihrer Universität. Ich glaube die neuesten Rankings geben Ihnen Recht; Sie sind knapp vor Heidelberg und Bonn. Das ist schon mal eine gute Sache. Was mich interessiert, und da hätte ich gerne einen Kommentar von Ihrer Seite: Wir haben in Nordrhein-Westfalen andere politische Vorgaben, zum Beispiel, was die Studentenauswahl betrifft. Wir versuchen das in einzelnen Studiengängen und können Ihren Erfolg voll bestätigen. Das ist tatsächlich ein Instrument, das, glaube ich, kommen muss. Wir haben das nicht flächendeckend, wir können es aus politischen Gründen nicht flächendeckend einführen.

Meine konkrete Frage lautet: Wie denken Sie, – aus Ihrer Sicht einer Technischen Universität – könnte das in einer nichttechnischen Universität ablaufen und zwar in Bezug auf die strategischen Vorgaben? Wir haben natürlich für einzelne Fächer, die auch bei Ihnen vorkommen, etwa Mathematik, Chemie und so weiter ähnliche Situationen. Wir haben eine Reihe von Kulturfächern, bei denen wir diese stark marktorientierte, strategische Vorgabe im Grunde genommen nicht vertreten können. Wie gehen Sie mit solchen Fächern um? Ich kann Ihnen sagen, was wir versuchen: Wir versuchen viele der kleinen Fächer in größere Einheiten zusammenzufassen, aber sie nicht preiszugeben, weil wir glauben, dass wir dort einen enormen Kulturverlust in Kauf nehmen müssten. Wie handha-

ben Sie das in Ihrem Bereich mit den kleinen Fächern, die strategisch keine gute Marktposition haben, aber vielleicht eine kulturelle Bedeutung auf lange Sicht?

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Dafür eignen sich verschiedene Instrumente. Ich habe z. B. an der TU die Carl-von-Linde-Akademie gegründet, und zwar wie der Name schon sagt mit Geld von Linde, weil Linde als einer der ersten Professoren bei uns war. Aufgabe dieser Akademie ist es, geistes-, kultur- und sozialwissenschaftliche Rückbezüge als Pflichtveranstaltungen in die Technikfächer einzubringen. Wenn Sie so etwas an einer TU machen wollen, müssen Sie diesen Bereich bis auf weiteres als Schutzbereich einrichten. Es muss gelingen, einen Lehrstuhl aus einem anderen Bereich zu nehmen. Das gelingt mit einem Verwaltungsrat, wie wir ihn haben, spielend. Es müssen zusätzlich Ressourcen von der Universität hinzugegeben werden, um das, was von extern kommt, entsprechend zu verstärken. Man schützt diesen Bereich auch, indem man ihn, so gut es geht, beim Aufbau unterstützt.

Das ist vergleichbar mit Feldern wie Wissenschaftsgeschichte, die wir als einzelnen Lehrstuhl haben. Ich habe die Wissenschaftsgeschichte im Raum München als eigenes wissenschaftsgeschichtliches Institut zusammengeführt. Deutsches Museum, TU München – die LMU will jetzt leider aussteigen – und die Bundeswehruniversität: Das macht vier Lehrstühle, vier Professuren, die sich durchaus schon in dieser größeren Einheit sehen und bewerten lassen können.

Prof. Kurt von Figura, Universität Göttingen

Ich hätte gerne gewusst: Haben Sie Angaben, mit welchen Summen Sie in Ihren Zielvereinbarungen die Auswahl der Studierenden unterstützen, wenn Sie das mal herunterbrechen entweder auf die Zahl der Bewerbungen, die Sie behandeln oder der Zahl derer, die Sie zulassen. Womit rechnen Sie da etwa?

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Ich weiß es nicht ganz genau, wir haben vor etwa vier Jahren mit der Studentenauswahl begonnen. Ich meine, dass wir seither eine Größenordnung von 500.000 Euro für diesen Bereich disponiert haben. Die nächste Zielvereinbarung werde ich mit den Studierenden bzw. dem Sprecher der Studiendekane machen. Wir haben 500.000 Euro ausgesetzt für die nächsten Jahre, um die gravierendsten Defizite in der akademischen Lehre einmal sichtbar zu machen – das machen die Studierenden – und sie exemplarisch zu beheben. Auch das wird eine Zielvereinbarung, für die der Sprecher der Studiendekane gerade zu stehen hat.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Wenn wir uns an Humboldt erinnern und sein Ideal von Wissenschaft, dann war es so, dass wir nach Wahrheit suchten, und dass das Bildungssystem aus sich heraus auch Wissenschaft „l'art pour l'art“ betrieb. Jetzt ist es so, dass wir auf der einen Seite ein Bildungssystem haben, dem die Universitäten angehören, und auf der anderen Seite das Beschäftigungssystem. Die Frage ist nun: Wie soll das Bildungssystem auf dieses nachfragende Beschäftigungssystem reagieren? Sollen wir im Bildungssystem weiterhin unsere Kriterien finden und ein Angebot unterbreiten oder sollen wir uns in den Büttel – sozusagen des Beschäftigungssystems – begeben?

Wenn ich an Ihre Profilbildung Mathematik erinnern darf, da wurde mir bewusst, dass Sie das Ganze sehr stark nachfrageorientiert aufgezogen haben und ich frage Sie nun: Wie können Sie diesen Spagat zwischen anbietendem Bildungssystem und nachfragendem Beschäftigungssystem lösen?

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Hier ist keine saubere Antwort möglich, gestehe ich. Das ist natürlich auch von Zunft zu Zunft sehr unterschiedlich. Unsere Ingenieure – und das muss nicht für jede Technische Universität gelten – sind ausgesprochen anwendungsorientiert in dem Bereich der Automobiltechnologie, in der Luft- und Raumfahrt und neuerdings in der Medizintechnik. Aber sie sind auch ausweislich ihrer Präsenz bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft – das ist letztlich immer die Nagelprobe – in ihrer Grundlagenforschungsaktivität offensichtlich in Ordnung. Jenseits dieser Zielvereinbarung werden immer wieder besonders leistungsfähige Persönlichkeiten gefördert mit Geld, das wir uns vorher zur Seite nehmen, das sage ich Ihnen auch ganz offen.

Wir werden jetzt zum Beispiel für eine Kernresonanzspektroskopie, der Kollege Hoffmann weiß das, einen größeren Geldbetrag investieren, weil dieses ein herausragendes Zentrum ist, im Wesentlichen von einer einzelnen Persönlichkeit geformt. Wenn wir über Motivierung und Vertrauen reden, dann müssen wir für solche Einzelleistungen, die Leuchttürme für die Universität sind, Geld haben, sonst ist das ganze System unglaublich unwürdig.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Mit Blick auf die wichtige Kaffeepause muss ich jetzt verkünden, dass ich noch vier Wortmeldungen habe, davon drei in der gleichen Reihe. Die würde ich jetzt gleich hintereinander nehmen, und dann würden Sie vielleicht gesammelt antworten darauf.

Dr. Achim Hopbach, Hochschulrektorenkonferenz

Herr Professor Herrmann, eingangs Ihres Vortrags haben Sie als einen Wesensgehalt dieses Steuerungsinstruments „Zielvereinbarungen“ angesprochen, dass es sich um gemeinsame Ziele handelt. Wie realisieren Sie die Gemeinsamkeit der Ziele? Sie können das zum einen durch nachhaltige Überzeugungsarbeit in der Universität tun, zum anderen auch durch unterschiedliche Initiativrechte bei der Nennung von Gegenständen, die verhandelt werden sollen, oder sogar bei der Benennung von Zielen. Wie ist es – abgesehen von Innovatum 2008 – mit den Initiativrechten in Ihren Zielvereinbarungen? Liegen die auch auf der Fakultätsebene oder nur bei der Hochschulleitung?

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Sie müssen überall liegen. Wer eine gute Idee hat, muss, vereinfacht gesagt, eine Chance bekommen. Die Bauingenieure haben gemault, dass sie zu wenig Geld kriegen und wir haben gesagt: „Dann müsst ihr internationaler werden“. So ist zum Beispiel der Gedanke dieser Zielvereinbarung entstanden.

Hans Georg Mockel, Universität Frankfurt am Main

Mich interessiert, Herr Herrmann und Herr Hommelhoff, inwieweit diese Systeme, die Sie als Zielvereinbarungssystem aufgebaut haben – in München mit sehr stark individuellen Beiträgen, in Heidelberg, wenn ich das richtig verstehe, bei den Juristen beispielsweise sehr flächendeckend – verlängerbar sind und auch in individuelle Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütungsbestandteile aufgespalten werden können?

Dr. Marcus Beiner, VolkswagenStiftung

Vielleicht eine kurze Frage zum Vergleich der Erfahrungen mit den Zielvereinbarungen: Herr Hommelhoff hatte berichtet, dass er mit den drei Statusgruppen Professoren, Mittelbau und Studenten in der ersten Runde der Gespräche redet. Meine Frage an Sie Herr Herrmann: Machen Sie das im „Wissenschaftsunternehmen“ auch? Wenn ja, wie sind die Erfahrungen? Vielleicht auch der Universität Heidelberg, Herr Hommelhoff? Wie ist das Einschätzungsvermögen auch des Mittelbaus und der Studenten mit Blick auf die strategische Gesamtausrichtung der jeweiligen Fachbereiche in Bezug auf die gesamten Ziele der Universität?

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Direkt dazu: Das letztgenannte Beispiel, Zielvereinbarung „Bessere Lehre“, das mit 500.000 Euro dotiert ist, wird in der ersten Runde ausschließlich von den Studierenden vorgeschlagen. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter sind natürlich über ihre Dekane in die Entstehung von Zielvereinbarungen mit

eingebunden. Ich weiß auch, dass es immer wieder die Mitarbeiter selbst sind, die die Initiative in den Fakultäten ergreifen, weil sie mit den Missständen häufig am meisten zu tun haben. Zielvereinbarungen resultieren nicht selten aus dem Wunsch, Missstände zu beseitigen.

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Zunächst zu der Frage der individuellen Zielvereinbarungen: Im Rahmen der neuen W3-Besoldung haben wir in zwei Fällen bei den Berufungszuschlägen einen Teil des Berufungszuschlages vom Erreichen bestimmter Ziele abhängig gemacht. Ich würde Ihnen gerne noch eine Frage stellen, Herr Herrmann, zu Ihrem beeindruckenden Innovatum 2008. War die Situation so, dass Sie den Eindruck gewonnen hatten, dass es unbedingt notwendig ist, die TU München in neue Felder einzuführen oder war das darin begründet, ein bisschen Innovationspotenzial, das nicht erkennbar war, auf diese Weise zu wecken?

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Beides, Herr Hommelhoff. Es muss hier nicht immer wieder gesagt werden, wie sehr die wissenschaftliche Entwicklung zwischen den klassischen Disziplinen liegt und wie schwer die Kollegen unterschiedlicher Wissenschaftskulturen oftmals zusammenkommen. Allein zwischen Chemikern und Ingenieuren ist die gegenseitige Sprechfähigkeit immer noch sehr gering. Wir werden dies im Wesentlichen über gemeinsame Anstrengungen in der Forschung beseitigen. Es ist im Übrigen ein wirtschaftlicher Grund, warum wir im Bereich des Biomedical Engineering / Medizintechnik so ungeheuer aktiv sind, denn dort führen Sie alle Kulturen – die medizinische ist nochmals eine ganz andere – zusammen.

Ich glaube einfach daran, dass die größten Schubkräfte kommen, wenn wir über Effizienz reden. Dort liegt sie, dort liegt sie wirklich. Dort kann man mit gleichem Geld sehr, sehr viel mehr machen. Über Effizienz haben wir heute überhaupt nicht geredet. Es wird immer gesagt, die Universitäten haben zu wenig Geld. Natürlich haben wir viel, viel zu wenig, aber man darf trotzdem über Effizienz reden. Ich kann Ihnen sagen, seit wir SAP R/3 eingeführt haben – verbunden mit Widerständen, Ärger und viel Arbeit – erwirtschaften wir alleine aus der tagesgenauen Abrechnung der Personalgehälter Millionen, die wir jetzt den Fakultäten zusätzlich geben können. Wir haben den Fakultäten die laufenden Mittel zum ersten Mal wieder erhöht, von 7,2 auf 8,5 Millionen. Das sind diese erwirtschafteten Mittel, aber dazu muss man Neuerungen erst durchstehen.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Mit diesem Ausblick auf mehr Effizienz, kommen wir zum Ende der ersten Session.



Prof. Dr. Dr. h.c. André Hurst
Rektor der Universität Genf

Zielvereinbarungen als Instrument der Universitätsentwicklung

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Wir werfen nun einen Blick ins Ausland, sprich in die glückliche Schweiz. Wie wir vorhin kurz angesprochen haben, sind dort die Probleme nicht immer die Gleichen, wie wir sie in Deutschland haben. Bei der bayerischen Kommission „Wissenschaftler in Bayern 2020“, wie Herr Herrmann schon angesprochen hat, konnten wir feststellen, dass bei einem Vergleich der Mittel pro Professur zwischen der TU München und den beiden ETHs in der Schweiz Größenordnungen liegen; und noch einmal Größenordnungen, wenn man es mit dem MIT vergleicht.

Wir wollen heute jedoch nicht über die Ressourcen sprechen und schon gar nicht das Klagelied über die mangelnde Finanzausstattung anstimmen, sondern, wie das die beiden Vorredner schon getan haben, Zuversicht verbreiten. Insofern gebe ich Ihnen, Herr Professor Hurst, das Wort. Sie werden uns in die Universität Genf einführen.

Prof. André Hurst, Universität Genf

Vielen Dank, Herr Generalsekretär, meine sehr verehrten Damen und Herren. Ich werde Sie sicher enttäuschen, denn ich habe heute Morgen sehr viel gelernt. Ich habe gesehen, dass Sie in Deutschland mit den Zielvereinbarungen sehr viel weiter sind als wir in der Schweiz. Sie haben heute Morgen Ant-

worten gehört, Sie werden von mir Fragen hören. Was tun wir? Was wollen wir mit Zielvereinbarungen tun? Vieles, was Sie jetzt über Zielvereinbarungen steuern, wird bei uns noch durch Qualitätssicherung getan. Wir sind noch nicht so weit, dass wir die Steuerung der Universität selbst, bzw. innerhalb der Universität durch Zielvereinbarungen machen können.

Also, was ich Ihnen vorstellen werde, ist das Problem auf staatlicher Ebene der Zielvereinbarung – zwischen der Universität und dem Staat Genf. Zuerst sollten wir vielleicht sagen, dass wir seit einigen Jahren daran sind, eine Zielvereinbarung zu schreiben und mit dem Staat eine Übereinkunft zu treffen. Aber man könnte sehr weit in die Geschichte zurückgehen, denn es ließe sich sagen, dass – als Calvin im Jahre 1559 die Akademie gründete, aus der unsere Universität kam – es sich schon um eine Zielvereinbarung handelte.

In diesem Jahr 1559 hat Calvin die Akademie gegründet, aber zu dieser Zeit sprach man zu Gott. Wissenschaftler der neuen protestantischen Tendenz wollte man ausbilden, um von Gott beschützt zu werden. Zu einem gewissen Punkt könnte man sagen, die Gründung der Akademie Genf ist eine Zielvereinbarung mit Gott: „Wir tun das und du schützt uns gegen die Katholiken, nicht wahr?“



Aber kommen wir zur heutigen Zeit. Das Wappen der Universität Genf erinnert noch an den christlichen Glauben, aber man spricht heute zu den politischen Behörden und versucht eine gemeinsame Idee zu fördern: Was sollte eine Universität tun? Was erwartet man in den nächsten fünf Jahren von ihr, also von 2005 bis 2008/9? Das Universitätsgesetz bestimmt neuerdings, dass wir eine Zielvereinbarung benötigen. Dieses Gesetz bezeichnet die Zielvereinbarung nicht nur als Verpflichtung, sondern hat auch den Universitätsrat eingestellt, um sie zu besprechen und anzunehmen. Ich werde Ihnen später sagen, wie sie zustande kommt, bevor sie vom Universitätsrat angenommen wird. Zwei Schwierigkeiten stehen uns jedoch im Weg: Zuerst von Seiten der Behörden. Ich werde Ihnen nun kurz das Finanzmodell der Universität erklären. Die Universität Genf wird zur Hälfte vom Staat Genf finanziert. Die andere Hälfte erhalten wir von der Eidgenossenschaft und internationalen Stiftungen für wissenschaftliche Forschung. Das Budget beträgt 650 Millionen Schweizer Franken pro Jahr. Die Universität versucht eine gewisse finanzielle Garantie aus der Zielvereinbarung zu erhalten. Wenn man sich schon zwingt zu bestimmen, was in den kommenden Jahren geschehen soll, dann sollte sich der Staat zumindest zur Bereitstellung der finanziellen Mittel verpflichten. Das geschieht aber nicht und ist auch nicht möglich, denn der Staat kann nicht wissen, ob er in den kommenden Jahren über die gewünschten Mittel ver-

fügen wird und ob er sie nicht für andere Projekte benötigen wird. Deswegen hört man in der Universität Stimmen, die sich gegen eine Zielvereinbarung aussprechen. Hier liegt die zweite Schwierigkeit, dieses Mal von Seiten der Universität: Warum sollte sich die Universität verpflichten, wenn sich auch unser Partner weigert verbindliche Aussagen zu treffen?

Das Gebäude der Universität trägt über dem Kopf Carl Vogts eine sehr schöne Inschrift. Ende des 19. Jahrhunderts hat das Volk von Genf der Universität dieses Gebäude geschenkt, um daran zu erinnern, dass höhere Lehre zur Freiheit beiträgt. Höhere Lehre hat also mit politischer Freiheit zu tun. Dies ist für uns keine Zielvereinbarung, aber ein Pakt zwischen Universität und der Gesellschaft von Genf. Aber haben wir nicht schon ein Universitätsgesetz, in dem alles, was man von uns erwartet klar geschrieben ist? Ist die Zielvereinbarung nicht eine neue Art von zusätzlicher Kontrolle? Was geschieht in einem solchen Kontext mit der akademischen Freiheit? Wird sie nicht eingeschränkt?

Zuerst zur letzten Frage: Akademische Freiheit wurde bis zu einem gewissen Punkt durch den Erfinder und Gründer der Akademie, also Platon selbst, beschrieben. In den „Gesetzen“, seinem letzten Dialog (348 vor Christus), sagte er, dass der so genannte „morgendliche Rat“ ein bestimmter Teil der Gesell-

schaft sei, dem man nicht im Voraus sagen kann, was er zu untersuchen und zu studieren habe, dass dieser Teil aber für das Gute der ganzen Gesellschaft zu sorgen habe. Längst schon hat man darin die Akademie und die akademische Freiheit erkannt. Man erkennt, dass in einer solchen Definition nicht Vieles gegen eine Zielvereinbarung spricht, aber etwas dennoch. An sich wäre es besser, die Akademie in ihrer Arbeit allein zu lassen, denn von ihr erwartet man die ständige Besserung des Lebens der Gesellschaft. Der französische Philosoph Bergson sagte: „La société ne se contente pas de vivre, elle veut bien vivre“; die Gesellschaft begnügt sich nicht mit dem Leben allein, sondern sie will gut leben. Niemand sollte der Akademie befehlen, was zu tun sei, da es die Pflicht der Akademie ist, genau dies selbst zu finden. Aber unmöglich ist es nicht, dass sich die Akademie klar über ihre Ziele ausspricht, sofern diese Ziele sichtbar sind. Es wäre möglich gewesen, um ein Beispiel zu nennen, im Jahre 1904 die Erforschung des Weltalls zum Ziel zu erklären, nicht aber eine Theorie der Relativität, wie sie dann ein Jahr später, dank der Arbeiten von Albert Einstein, und nicht innerhalb der Universität, aufgestellt wurde. Es gibt also eine Grenze, die eine Zielvereinbarung nicht überschreiten kann und diese Grenze wird so lange bestehen, wie die akademische Freiheit existiert und als Gut für die ganze Gesellschaft gilt.

Zur zweiten Frage: Ist die Zielvereinbarung eine zusätzliche Kontrolle? Sie haben offenbar schon die Antwort auf diese Frage. Wir haben sie noch nicht. Auf diese letzte Frage würde man gerne erwidern, dass es eine neue Kontrolle der Art und Weise sei, in welcher die Universität das Gesetz verwirklicht. Im Grunde genommen erwartet man von der Universität, dass sie Forschung und Lehre betreibt, dass sie der Gesellschaft Dienste anbietet und schließlich, dass sie sich bis zu einem gewissen Punkt selbst verwaltet. Was eine Zielvereinbarung dazu beitragen kann, ist die Möglichkeit, diese ganz prinzipiellen Ziele zu verwirklichen. Man möchte sagen, der Unterschied zwischen Gesetz und Zielvereinbarung sei mit dem Unterschied zwischen Code und Botschaft vergleichbar, den man von den Sprachwissenschaften kennt. Der Code enthält die Möglichkeiten aller Aussagen, die Botschaft ist eine gewisse Aussage, die etwas Definiertes und nicht irgendetwas anderes sagt. Es besteht also ein enger Zusammenhang zwischen Gesetz und Zielvereinbarung. Man hat somit die Möglichkeit, der Öffentlichkeit mitzuteilen, was man in den kommenden vier bis fünf Jahren zu erreichen gedenkt. Aber auch die Öffentlichkeit muss sich aussprechen, denn eine Vereinbarung sollte man zu zweit treffen, wenn man nicht einen Brief erhalten will. In Genf hat die Universität dies getan. Es handelt sich um einen Vorschlag, der von mehreren Gremien der Universität erarbeitet wurde und schließlich vom Universitätsrat ein-

stimmig angenommen wurde. Man erwartet nun, dass sich die Regierung zu Wort meldet. Die Reihenfolge an sich ist schon interessant. Der Staat will nicht derjenige sein, der etwas von der akademischen Welt verlangt. Man hat ganz im Gegenteil klar gemacht, dass die Universität zuerst zu sagen habe, was sie anbieten kann und will. Wie hat man diesen Vorschlag erarbeitet? Das Rektorat hat angefangen, dann die Erweiterte Hochschulleitung, – ich übernehme das Wort von der TU München – die Dekane und die Rektoren, dann kam es zum Senat und schließlich vom Senat zum Universitätsrat, der zu einem Drittel mit außeruniversitären und zwei Drittel mit inneruniversitären Mitgliedern besetzt ist. Es ist ein sehr langes Verfahren und wir haben jetzt endlich diesen Text geschrieben. Er besteht aus fünf prinzipiellen Zielen, welche von einer so genannten Vision abhängen. Da die Universität Genf den hohen Anteil von 40 Prozent ausländischer Studenten zählt, da sie zu den best bewerteten Universitäten der Schweiz zählt – höchster Erfolg beim Einwerben von Forschungsgeldern, als einzige schweizer Universität in die League of European Research Universities aufgenommen wurde und so weiter – und da sie eine der letzten Universitäten der Schweiz ist, die auf generalistische Weise Fakultäten der Naturwissenschaften sowie der Geistes- und Sozialwissenschaften besitzt, ist es einigermaßen logisch, wenn die Vision auf folgende Weise formuliert wird: „... unter den Spitzeninstitutionen für Lehre und Forschung zu bleiben, ohne auf einen generalistischen Dienst an die Öffentlichkeit zu verzichten.“ Aus dieser Vision ergeben sich fünf Ziele, die alle den gleichen Status haben:

1. Das Funktionieren der Universität optimieren

Die Instrumente: Interdisziplinarität, Transparenz und Effizienz der Dienstleistung. Als Indikatoren kommen zum Beispiel in Frage: Anzahl der Veröffentlichungen, Kosten pro Studiengang und so weiter. Die Qualitätssicherung spielt dabei eine wichtige Rolle. Ich muss zugeben, dass diese Optimierung nicht ohne Schwierigkeiten einhergeht. Wir versuchen einige Fächer zusammenzubringen, um eine Fakultät oder ein Institut für Umweltwissenschaftsforschung zu gründen, was nicht ohne Widerstand bleibt. Auf Englisch sagt man: „Managing faculties is like herding cats.“ oder nach Präsident Wilson: „It is easier to move cemeteries than universities.“ Auch wir haben diese Erfahrung bei der Optimierung gemacht.

2. Die Rolle der Universität im lokalen, nationalen und internationalen Rahmen akzentuieren

Die Mittel: Internationale Programme in Lehre und Forschung, Mobilität der Studenten und Professoren, aber auch die Entwicklung des so genannten „Life long learning“ und der Anteil an „Knowledge Transfer“. Hierfür haben wir an der Universität



„Zu einem gewissen Punkt könnte man sagen, die Gründung der Akademie Genf ist eine Zielvereinbarung mit Gott: ‚Wir tun das und du schützt uns gegen die Katholiken, nicht wahr?‘“

ein Büro. Hier werden wir sehr aktiv sein, denn wir haben in Genf das Glück in der Nähe von sehr vielen internationalen Agenturen zu sein. Nächste Woche wird unser eidgenössischer Rat, Pascal Couchepin, eine Neuigkeit verkünden, die unsere Universität sehr stark betreffen wird. Wir werden einen nationalen Schwerpunkt der Forschung für internationale Studien in Genf gründen, die Universität zusammen mit dem Institute d’universitaire d’études internationales et Institute d’études de development. Ich sage das, um zu zeigen, dass diese Ziele zum Teil schon zu unseren Zielen gehören, unabhängig davon ob wir eine Zielvereinbarung haben oder nicht.

3. Die wissenschaftliche Kreativität fördern

Die Mittel: Sowohl die Konkurrenz um Forschungsgelder, also auch die Ausbildung des Nachwuchses. Die Indikatoren: Die entsprechenden Zahlen.

4. Die Umstände der Gleichheit verbessern

Das beinhaltet nicht nur die Gleichheit zwischen Frauen und Männern – da kann ich wie Herr Herrmann sagen, dass ich selbst fünf Frauen habe, eine Gattin, zwei Töchter und zwei Enkeltöchter. Zwischen 40 und 60 Prozent der Studenten und Studentinnen sind Frauen, während es bei den ordentlichen Professoren anders aussieht. Bei den ordentlichen Professoren sind wir in Genf mit 13 Prozent die besten in der Schweiz. Es

soll schon etwas heißen, wenn wir mit 13 Prozent die Besten sind. Ein Ziel ist es daher, in den kommenden zehn Jahren zu 20 bis 25 Prozent und in den darauf folgenden fünf Jahren zu 40 Prozent zu gelangen. Wir wollen nicht nur die Gleichheit zwischen Frauen und Männern, sondern auch die Gleichheit der Chancen der Studenten und Studentinnen, sowohl in den Studien wie auch im Zugang zu den Studien, fördern.

Ich komme zu dem Pakt zwischen der Gesellschaft und der Universität zurück. Im 18. Jahrhundert hat ein Genfer Wissenschaftler Horace Bénédict de Saussure – er war der Erste auf dem Mont Blanc – geschrieben, dass die Menschen in den Republiken alle gleichberechtigt sind und folglich der Zugang zum Wissen für alle gleich sein muss. Das ist ein Grund, weswegen wir gegen hohe Taxen sind, aber das ist ein politisches Problem.

5. Die Berücksichtigung der Lehre und der Umstände der Lehre

Es geht hier um den Bologna-Prozess, aber auch ganz allgemein um die Qualität der Lehre und um praktische Umstände wie Unterbringung der Studenten und Studentinnen. Hier haben wir ein riesiges Problem. 40 Prozent der Studenten kommen aus dem Ausland, d. h. wir haben nicht genügend Zimmer. Wir bauen und bauen, aber es reicht nicht. Das ist ein Problem, das Sie auch in Deutschland haben.

Welche Rolle kann eine solche Zielvereinbarung, oder was aus ihr nach dem Gespräch mit den Behörden im Rahmen der Entwicklung wird, spielen? Einiges liegt auf der Hand: Wissenschaftliche Kreativität fördern ist an sich selbst eine grundlegende Richtung der Entwicklung, wenn man sich die Universität als Forschungsstelle vorstellt. Man könnte sagen, das sei kein Ziel für eine Zielvereinbarung, sondern ein allgemeines Ziel der Wissenschaft. Hier sollte man präziser werden. In einer Zielvereinbarung einer amerikanischen Universität, die ich hier nicht nennen werde, heißt es: „Ein Ziel ist es, das Football Team der Universität in den nächsten drei Jahren unter die drei besten eines bestimmten Staates zu platzieren.“ Ist das wirklich ein Ziel, das mit den Aufgaben einer Universität in Zusammenhang steht? Wenn man die spezifischen akademischen Ziele besser beschreiben will, besteht dann nicht die Gefahr, dass man geneigt ist, erreichte Ziele als vorgeschlagene Ziele anzuzeigen? Ich spreche hier von dem Zusammenhang zwischen Universität und Staat und nicht innerhalb der Universität.

Vor einigen Monaten wusste man in Genf schon, dass unser Nationalfonds der Forschung die Psychologie in Genf, als starkes Forschungszentrum, zu einem wichtigen nationalen Forschungsschwerpunkt ernannt hatte – dafür werden uns über einige Jahre erhöhte Mittel zukommen. Man hätte in der Zielvereinbarung also schreiben können: „Man wird versuchen, einen nationalen Forschungsschwerpunkt zu erhalten.“ Diese Spiele sind uns allen wohl bekannt; man könnte es tun, aber es ist uninteressant. Das Problem bleibt nämlich: Ob es sich um ein Football Team oder um die Psychologie handelt, so ist Entwicklung etwas, das nur unter gewisse Gesichtspunkte gefasst werden kann. Man wird mehr oder weniger Geld brauchen – öfters mehr und man erhält weniger – und man benötigt mehr Leute, um die Studenten und Studentinnen besser vorzubereiten. Die Ziele können wohl bestimmt sein, man weiß allerdings nicht, was in Wirklichkeit geschehen wird.

Ein letztes Beispiel, um das zu verdeutlichen: Zwischen CERN und der Universität Genf bestehen starke Verbindungen. Vor 51 Jahren wurde der CERN zwar auf internationaler Ebene, aber tatsächlich im Institut für Physik der Universität Genf gegründet. Genf wurde vor drei anderen Stätten gewählt, weil die Schweiz politisch neutral ist und weil man die militärische Seite der Kernforschung fürchtete. Im Institut der Physik der Universität Genf hat CERN während der ersten Jahre seiner Existenz gearbeitet. Die Erforschung der Materie, die Physik der Partikel hat neuerdings dazu geführt, dass es der Gruppe um Professor Nicolas Gisin gelungen ist, ein Photon über Kilometer zu transportieren, also etwas zu tun, das man bisher nur in Science Fiction-Romanen vorfand. Materie kann im selben

Augenblick von einem gewissen Ort verschwinden und an einem anderen auftauchen. Zurzeit nur ein Photon, aber wer weiß, wie es weitergeht. Die Möglichkeit der Sendung von Daten, die man nicht abfangen kann, eröffnet Möglichkeiten einer neuen Kryptografie. Für Banken, Versicherungen, Spitäler und so weiter gibt es eine neue Möglichkeit, die sie schon seit langem zu erreichen versucht haben. Eine sehr angesehene Zeitschrift des MIT hat diese Art der Kryptografie bereits als eine der zehn Erfindungen bezeichnet, die unser Leben im kommenden Jahrhundert verändern werden. Man steht vor einer wichtigen Entwicklung der Forschung, die sich auch ganz natürlich als Universitätsentwicklung zeigen wird, aber man muss einsehen, dass man eine solche Entwicklung in keine Zielvereinbarung einschließen kann, wenn nicht unter allgemeinere Ziele.

Was ergibt sich daraus?

Aus praktischen Gründen übersetzt man teilweise die Entwicklungspläne in Zielvereinbarungen. Das ist aber vielleicht eine Vereinfachung des ganzen Begriffes und man sollte bald wissen, ob diese Vereinfachung an sich auch ein Ziel sein kann. Wenn nicht, so wird man sich während der nächsten Jahre – sofern man die angenommenen Zielvereinbarungen am Werk sieht – fragen müssen, wozu eine solche „Botschaft“ dienen kann, auch auf politischer Ebene, nicht nur in der Universität selbst. Dabei ist sich jeder bewusst, dass man noch Vieles zu erforschen hat. Zielvereinbarungen aber sind ein Teil des Gespräches, das die Forschung seit Jahrhunderten mit der Gesellschaft führt. In diesem Bereich, wie in allen anderen, ist man im Grunde genommen froh, dass man noch nicht alles weiß.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Vielen Dank, Herr Professor Hurst. Ich denke, dass wir mit Ihren Fragen einen Einblick in die Art, wie Sie mit diesen Dingen im Moment umgehen, bekommen haben. Dass Sie ausgerechnet heute die Zielvereinbarung mit Gott zum Schutze vor Katholiken zitiert haben, entbehrt natürlich nicht einer gewissen Pikanterie.

Prof. Georg Sandberger, Universität Tübingen

Ich glaube, wir sind Ihnen alle sehr dankbar, dass Sie den Schwerpunkt auf die externe Zielvereinbarung gerichtet haben, weil die in der deutschen Hochschulrechtsentwicklung neuerdings eine sehr große Rolle spielt. Die entscheidende Frage ist in der Tat, ob dadurch die Universitätsautonomie gestärkt wird oder nicht. Man muss – wenn man die Lage früher und heute fair bewertet – sagen, dass sich im Prinzip eine skeptische oder negative Antwort ergibt.

Wir hatten bisher die Situation, dass es eine Staatsaufsicht gab über die so genannten staatlichen Angelegenheiten Personal, Wirtschaftswesen usw. Über die Zielvereinbarung kommt jetzt plötzlich die voll umfassende Deckung, Abdeckung der Aktivitäten der Universität in das Geschehen des Landes. Es gibt in vielen Hochschulgesetzen, beispielsweise in Hessen, sogar die Möglichkeit – wenn es zu keiner Zielvereinbarung kommt – eine Zielvorgabe zu machen. Wir haben sehr unterschiedliche Erfahrungen. Es gibt Länder wie Niedersachsen, die umfassend die gesamte Universitätsentwicklung in diese Zielvereinbarung aufnehmen. Im Grunde ist das eine Festschreibung der Struktur- und Entwicklungspläne. Die entscheidende Frage ist: Was ist der Mehrwert der Zielvereinbarung gegenüber dem Struktur- und Entwicklungsplan, wenn umgekehrt die staatliche Leistung unter einem Vorbehalt steht? Können wir die Zielvereinbarung insgesamt wirklich so positiv werten, wie sie von bestimmten Institutionen bewertet wird? Meine These ist, dass es letztlich keinen allzu großen Mehrwert bringt. Ich würde Herrn Präsidenten Herrmann allenfalls darin zustimmen, dass sie die strategische Gesamtausrichtung der Universität gefördert hat, aber im Grunde haben wir das mit den Struktur- und Entwicklungsplänen getan. Wenn das Land aus den diversesten Gründen, rein praktischen, aber auch aus verfassungsrechtlichen Gründen nicht in der Lage ist, ohne Parlamentsbeschluss überhaupt eine gewisse Stabilität und Verbindlichkeit hereinzubringen, ist dieses Instrument skeptisch zu bewerten.

Prof. André Hurst, Universität Genf

Vielen Dank für diese Bemerkungen. Die Wichtigkeit der Zielvereinbarungen ist das Gespräch mit der Gesellschaft, quasi über die Politiker. Das ist eine Möglichkeit der Gesellschaft zu zeigen, was mit dem Geld, das wir von ihr erhalten, geschieht. Es ist für die Universität eine gute Übung dies von Zeit zu Zeit zu tun. Intern, denke ich, werden wir in einigen Jahren wie in Deutschland vorgehen, d. h. mit den Instituten Zielvereinbarungen schließen. Aber auch zurzeit ist es zum Teil damit vergleichbar, da man sagen kann, dass, wenn man etwas entwickeln will, es im Einklang mit der Zielvereinbarung ist. Es ist schon nützlich, aber es ist eine Limitation der akademischen Freiheit; das muss man ganz klar sagen.

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Darf ich als Jurist an die beiden Beiträge anknüpfen? Wenn wir das Stichwort Vereinbarung in der Dimension Universität/Hochschule einerseits und Staat andererseits verstehen, dann könnte man natürlich daran denken, eine Vereinbarung juristisch in dem Sinne richtig einzuordnen, dass man ein außerordentliches Kündigungsrecht hat, wenn die Gegenleistung ausbleibt und damit die Vereinbarung wegfällt. Oder aber

man knüpft bestimmte Leistungen, die innerhalb der Zielvereinbarung vereinbart werden, schlicht in ihrer Entwicklung, in ihrem Umfang an die Zuweisung. Ich könnte mir vorstellen, dass wir dieses Instrument als Hochschule, als Universität nutzen könnten, um der Politik deutlich zu machen, was es bedeutet, bestimmte Zahlen zu verändern. Ein Beispiel: Wir als Hochschule binden eine bestimmte Zahl von Studienplätzen an eine ganz bestimmte Dotation. Bleibt die Dotation dahinter zurück, geht automatisch die Zahl der Studienplätze zurück. Das hätte natürlich eine erhebliche politische Hebelwirkung und würde uns, nach meinem Dafürhalten, aus der Situation herausbringen, in der wir im Moment stehen. Uns wird ein Solidarpakt II oder der Vorschlag eines Solidarpaktes einerseits angedroht, andererseits als ein Instrument der Planungssicherheit über gewisse Zeiträume angeboten. Wenn wir das in eine Zielvereinbarung hineinbringen würden, die wir in dieser Weise flexibler halten, dann wird aus diesem einseitigen Instrument sehr schnell, oder es könnte, eine Einrichtung werden, in der wir doch teilweise auf gleicher Augenhöhe mit den staatlichen Institutionen stehen können.

Prof. André Hurst, Universität Genf

Ich nehme die Information an, danke.

Prof. Lieselotte Saurma, Universität Heidelberg

Ich finde es sehr beeindruckend, wie unterschiedlich Sie den Begriff gefasst haben. Sie haben sich mit diesen fünf Zielvereinbarungen dem entzogen, was die Vorredner elegant umschiffen haben, nämlich dem planwirtschaftlichen Element. Diese Zielvereinbarungen, das wurde am Vortrag von Herrn Herrmann sehr deutlich, sind an Bedürfnissen orientiert. Sie haben zum Beispiel einen Bedarf ins Spiel gebracht, – wenn ich mich erinnere, als Erster – der bisher überhaupt nicht angesprochen wurde: die generalistische Verpflichtung der Gesellschaft gegenüber. Es stellt sich nicht nur die Frage, wie viele Zahntechniker oder Biotechniker wir brauchen, sondern inwieweit wir der Gesellschaft gegenüber verpflichtet sind, einen Bildungsstand – auch einen kulturellen Bildungsstand – zu halten und zu erweitern.

Was passiert bei der starken Fixierung an planwirtschaftlicher Ausrichtung samt Wettbewerb mit den Universitäten, die sich nicht zu den ersten fünf herausgebildet haben und die die anderen wie auf der Autobahn hinter sich gelassen haben? Was machen die? Sind das nun die zweitrangigen, drittrangigen wie in Amerika; und jemand, der in Bamberg abschließt – das hat Herr Mittelstrass uns deutlich vorgeführt – ist bereits abgekanzelt als nicht mehr voll gültiger Elitestudent, denn der war so blöd, sich in Bamberg weiterzubilden und kam nicht an die TU München.

Prof. André Hurst, Universität Genf

Wenn jemand die Antwort hätte, wüsste man das. Das Beispiel von Professor Gisin und der quantischen Kryptografie ist für mich ein sehr gutes Beispiel dessen, was man durch Grundlagenforschung herbeiführen kann und ein Nachweis der Nützlichkeit einer generalistischen Universität, denn zuerst kommt die Grundlagenforschung an der Materie und dann eine Möglichkeit Geld zu verdienen. Das Problem ist nicht mehr ein Problem der Physik; es ist ein Problem der Gesellschaft. Banken, Spitäler, Armeen sind daran interessiert. Es ist – genau wie die Frage: Was ist ein Geheimnis? – ein philosophisches Problem. Was ist Materie? Nur eine generalistisch denkende Universität kann sich diesem Problem widmen. Das wäre eine erste Antwort.

Als Zweites würde ich sagen, dass wir als generalistische Universität eine Verantwortung haben; diese Verantwortung liegt in der Kultur und in der Ethik. Wenn man auf etwas verzichtet, weil es zu teuer ist, dann muss man sehen, was das ist. Wir sind hier mit der VolkswagenStiftung. Man könnte sagen, dass vielleicht in einem Wagen manche Teile teurer sind als die anderen, aber man braucht sie alle, wenn man den Wagen führen will, nicht wahr? In einer Universität ist es genau so. Gewisse Sachen müssen da sein, wenn man die Universität funktionieren sehen will.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Ich glaube, wir sollten die Analogie zwischen einem Auto und der Universität nicht zu weit treiben.

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Es ist natürlich auch eine Führungsaufgabe, dass Wettbewerb, der nun einmal unverzichtbar ist, nicht zum Darwinismus verkommt. Die Universitäten haben einen Eigentümer. Das ist im Moment noch, bis auf weiteres und vermutlich noch länger der Staat – was nicht so schlecht sein muss. Die Universitäten haben eine Leitung, die der Qualität dieser Hochschule verpflichtet ist. Auch dem Staat gegenüber sind wir verpflichtet, möglichst gute Leistungen zu liefern. Somit komme ich an der Spitze einer Technischen Universität, die zudem noch die Einzige in Bayern ist, nicht umhin, meine Maschinenbauer ins Benchmarking mit den Konkurrenten in Stuttgart, Aachen und international zu setzen. Dazu muss ich gewisse Messzahlen haben, die natürlich immer mit Vorsicht ausgewertet werden müssen, das ist schon richtig.

Gleichzeitig muss eine kluge Hochschulleitung – das Gleiche gilt für den Staat – für den Eigentümer gewisse Schutzräume schaffen für Disziplinen, an die diese Kriterien nicht angelegt werden können. Deshalb bin ich ein strikter Gegner davon, dass große Universitäten der Reihe nach kleine geisteswissen-

schaftliche Fächer aufzulösen versuchen, was glücklicherweise auch in Bayern nicht gelingt, weil ich sage, dass gerade dort die betriebswirtschaftliche Betrachtung sinnvoll ist. Eine gynäkologische Klinik – wir haben drei in München – kostet so viel Geld wie eine ganze Philosophische Fakultät. Wenn man diese Zusammenhänge namhaft macht, was man Jahrzehnte nicht getan hat, dann wird sehr schnell klar, was die Handlungsanweisung ist.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Gerne möchte ich auf einen Nebensatz von Ihnen eingehen, Frau Saurma. Der Bericht der Mittelstrass-Kommission sagt nicht, dass ein Student, der in Bamberg studiert hat, zu blöd war in München zu studieren. Er sagt, auch nicht, dass Bamberg eine schlechte Universität ist. In der Psychologie beispielsweise ist Bamberg deutlich besser als Erlangen, Nürnberg und auch in anderen Kontexten gibt es einzelne Aspekte an dieser Universität, die immer noch gut sind. Was der Bericht allerdings gleichzeitig sagt, ist, dass wir die Fiktion, die wir bisher immer versucht haben aufrechtzuerhalten, dass nämlich alle Universitäten gleich seien, schließlich als solche erkennen und dann daraus die richtigen Schlussfolgerungen ziehen müssen. Da gilt das, was Herr Herrmann gesagt hat: Es reicht nicht aus, nur einen Wettbewerb laufen zu lassen, man muss ein Strukturkonzept haben und wie man zu dem auf der Ebene eines Freistaates Bayern kommt, ist eine Aufgabe, die noch auf sich warten lässt. Denn die ist mit diesem Bericht noch nicht gelöst.

Prof. Aylä Neusel, Universität Kassel

Herr Hurst, Sie haben mich zu meiner jetzigen Frage provoziert. Es geht um Ihre Zielvorstellung Chancengleichheit, Gleichheit in der Gesellschaft. Das ist ein Thema, das auch in anderen Berichten durchschien, ohne, dass es explizit diskutiert wurde. Wie kann man die Aufgabe Gleichstellung als Managementaufgabe anfassen?

An der Universität Heidelberg gibt es in diesem Strategiepapier praktische Vorschläge, wie man Familie, Studium, Qualifizierung und Kinder bewältigen kann. Herr Herrmann hat von der Ökotropologie berichtet – ein Studiengang, in dem 92 Prozent Frauen studieren. Diese Tatsache hat er mit der Unwissenschaftlichkeit dieses Studiengangs erwähnt, aber hoffentlich nicht in den logischen Zusammenhang gebracht. Er hat gezeigt, wie er das geändert hat. Ich hätte an ihn folgende Frage: Im Fach Maschinenbau sind 92 Prozent aller Studierender männlichen Geschlechts, in Elektrotechnik sind es 97 Prozent. Wie wird dort versucht das Verhältnis zu verbessern? Dazu wurde nichts gesagt. Meine Frage an Sie, Herr Hurst, Sie haben ganz konkrete Zahlen genannt, in fünf Jahren so und so viel

Prozent, in weiteren fünf Jahren bis zu 40 Prozent Professorenstellen für Frauen, um den Anteil zu verbessern. Wie wollen Sie diese Zahlen erreichen? Es geht mir um konkrete Beispiele und nicht um Zielsetzungen, denn Ziele sind totes Papier.

Prof. André Hurst, Universität Genf

Die Natur und die Kultur tun etwas. Was tut die Natur? Mehr und mehr Frauen im Mittelbau streben eine akademische Karriere an, d. h. wir haben endlich mehr und mehr Kandidatinnen für eine ordentliche Professur. Was die Kultur tun kann? Sie kann eine Initiative geben. Die Fakultät, die mehr Frauen hat, bekommt etwas mehr Geld. Um den weiblichen Nachwuchs zu begünstigen, gibt es Zuschüsse, Frauen können zum Beispiel länger an ihrer Doktorarbeit arbeiten. Die Fakultäten, die beschränkte Mittel haben, um eine gewisse Stelle, die wir „Maître Assistant“ nennen, zu besetzen, können mehr Mittel bekommen, wenn sie mehr Frauen auf diese Stelle nehmen. Das sind Initiativen, Impulse, die wir in diese Richtung geben. Bis jetzt sind die Resultate sehr erfreulich, denn in den letzten drei Jahren haben wir 30 Prozent Frauen ernannt. Im Ganzen sind wir zwar nur bei 13 Prozent, aber wenn man nur die letzten drei Jahre betrachtet – und ich glaube, das wird sich noch erhöhen – sind wir auf dem richtigen Weg. Es muss gesagt werden, dass man Frauen nicht ernennen muss, weil sie Frauen sind. Wir haben für diese Probleme eine Delegation, die bei jeder Ernennung einen Rapport schreibt; aber es wird öfter ein Mann ernannt, obwohl es auch weibliche Kandidaten gab. Man sagt aber, dass er besser war. Das Interesse der Studenten und Studentinnen darf dabei nicht übersehen werden.

Soweit zur Gleichheit zwischen Männern und Frauen. Es gibt aber noch die Gleichheit zwischen den sozialen Klassen. In Genf haben wir vor Kurzem etwas angefangen, das wir allerdings nicht erfunden haben, sondern der Rektor der Universität Limerick in Irland. Es wurde untersucht, warum so wenig Menschen aus ärmeren Teilen der Gesellschaft studieren. Das Problem war nicht das Geld, sondern der Ruf der Universität. Es gab ein negatives Bild der Universität in diesem Teil der Bevölkerung. Die Universität bezahlte daraufhin Studenten und Studentinnen, damit sie dort in die Primärschulen gingen, um den Schülern zu helfen. Somit war der erste Kontakt mit der Universität für diese Schüler und für die Eltern, der Kontakt mit den Studenten, die zu Hilfe kamen. Das veränderte das Bild. Genau das tun wir nun in Genf. Da wir erst am Ende des ersten Jahres sind, können wir den Erfolg – aber in Limerick war es ein Erfolg – noch nicht bestätigen. 250 Kindern ist von Studentinnen und Studenten geholfen worden. Das Fernsehen hat es gesendet, um die Leute zu informieren und um dadurch eine Gleichheit zwischen den Schichten der Gesellschaft herbeizuführen.

Prof. Wolfgang Herrmann, TU München

Der wirkliche Grund den Studiengang Ökotrophologie aufzulösen und zu erneuern, liegt natürlich nicht darin, dass er zu wenig wissenschaftlich profiliert war, sondern weil die Absolventen im Wesentlichen in die Beratungsdienste gegangen sind, in die Landwirtschaftsämter und sonstige staatliche Stellen, denen das Niveau, das über Jahrzehnte vorherrschte, ausgereicht hat. Hier muss sich die Universität fragen, ob sie das will oder ob das in dieser Form nicht künftig besser Sache der Fachhochschule ist. Natürlich haben wir auch in diesem Studiengang sehr viele Frauen, aber ich glaube, es sind andere Frauen.

Als ich vor zehn Jahren anfang, hatten wir zwei Professorinnen, jetzt sind es immerhin 23 – und darauf bin ich sehr stolz, denn es bedarf hier immer wieder eines Eingriffs durch die Universitätsleitung – da sind wir wieder bei der Berufungspolitik, lieber Herr Hommelhoff. Es gibt immer noch Mechanismen, die dazu führen, dass Frauen auf Berufungslisten außen vor bleiben, teilweise Praktiken, die listenfähige Frauen schon gar nicht draufsetzen, damit nicht die Gefahr besteht, dass es zu einer Berufung kommt. Bei der Berufungspolitik muss besonders ein Auge darauf geworfen werden. Deshalb bin ich ein ganz klarer Verfechter einer stärkeren Kompetenz der Universitätsleitung, nicht bei der Berufung, sondern bei der Einsetzung der Berufungskommission, des Berufungskommissionsvorsitzenden. Es kann nicht anders sein. Alle erfolgreichen Universitäten in der Welt arbeiten so. Die Kommission muss natürlich aus der oder den Fakultäten zusammengesetzt sein, aber sie bedarf aus meiner Sicht der Genehmigung durch die Universitätsleitung – dafür sind wir doch schließlich da. Dann läuft es im üblichen Prozedere und es muss geschaut und hinterfragt werden. Wir haben mittlerweile Berichterstatter eingeführt – selbstverständlich aus anderen Fakultäten, die eine kritische Distanz zu der Sache haben.

Für die Erhöhung der Frauenquote bei den Studierenden gibt es kein Patentrezept. Ich habe angefangen aus Stiftungsmitteln Kindergärten und Kinderrippen zu bauen. Patentrezepte gibt es nicht, aber auch das hat mit Atmosphäre zu tun, mit der Frage: Ist diese Universität – und sie wird nun mal durch die Spitze repräsentiert – frauenfreundlich oder nicht? Wenn man das an einem Beispiel zeigt, dann ergeben sich die gewünschten Verbesserungen teilweise von selbst.

Prof. André Hurst, Universität Genf

Für unsere Regierung war es sehr wichtig, dass in unserem Rektorat – ich habe drei Vizerektoren – Frauen vertreten sind. Die Gruppe besteht aus zwei Männern und zwei Frauen.

Prof. Hanns Seidler, TU Darmstadt

Herr Herrmann, ich habe mit Interesse zur Kenntnis genommen, dass Sie wenigstens beim Frauenanteil einen leichten Vorsprung vor der TU Darmstadt haben. Das werden wir auch noch aufholen. Aber zum Thema. Ich möchte mich beziehen auf den eher skeptischen Beitrag von Herrn Sandberger, was denn eigentlich der Mehrwert von Zielvereinbarungen sei. Wenn man einmal die Geschichte der Hochschulpakete in der Bundesrepublik – jedenfalls in den letzten fünf bis zehn Jahren – nüchtern und kritisch analysiert, dann muss man sagen, dass die Geschichte dieser Hochschulpakete eine Geschichte der gebrochenen Verträge ist. Ich glaube, diese Aussage ist nicht weit von der Realität entfernt, ohne dass ich mich in diesem Zusammenhang auf juristisches Terrain begeben möchte.

Trotz dieser nüchternen oder skeptischen Beurteilung glaube ich, dass es sowohl inneruniversitär als auch im Verhältnis Staat – Universität zwei entscheidende Vorteile gibt, die das Instrument und dessen weitere Anwendung und Weiterentwicklung rechtfertigen. Das eine ist die Tatsache, dass, wenn wir uns in die früheren Zeiten begeben, die strikte Hierarchie seitens der Landesregierung in die Universitäten getragen und diese strikte Hierarchie mit den Vorgaben seitens der Regierung wiederum von den Hochschulleitungen an die einzelnen Fachbereiche weitergegeben worden ist, d. h. dass eigenständige Entfaltungsmöglichkeiten nur zu einem begrenzten Maße gegeben waren. Wir sind zwar immer noch nicht auf gleicher Augenhöhe mit den Zielvorgaben, das würde einer kritischen Analyse nicht standhalten, aber ich glaube, wir sind auch nicht mehr in einer strikten Hierarchie, sondern nur noch im Schatten der Hierarchie und darin würde ich doch durchaus einen Vorteil erkennen wollen.

Der zweite Vorteil gilt sowohl im Verhältnis zwischen Staat und Universität als auch inneruniversitär: Allein die Diskussionen um die Zielvereinbarungen tragen so viel zur inneruniversitären Identifikation, zur Reflektion und zu einer reflektiven Ergebnisfindung bei, dass ich bei allen Vorbehalten, die ich formuliert habe, immer noch sagen würde, das Instrument ist richtig und sollte weiterentwickelt werden.

Prof. André Hurst, Universität Genf

Ja, ganz einverstanden.

Dr. Wilhelm Krull, VolkswagenStiftung

Mit diesem Statement der Harmonie können wir diese Session beenden. Nochmals herzlichen Dank, Herr Hurst, dass Sie gekommen sind und uns hier vorgetragen haben.

WORK

WSHOP

WORKSHOP II

Moderation > Siegfried Kraft | Kanzler a. D., Universität Heidelberg

- 101 — Siegfried Kraft | Kanzler a. D., Universität Heidelberg
Neue Herausforderungen für das universitäre Rechnungswesen
- 105 — Manfred Lautenschläger | Universitätsratsmitglied, Aufsichtsratsvorsitzender der MLP AG
Die Bedeutung des kaufmännischen Rechnungswesens aus Sicht des Universitätsrates
- 119 — Dr. Holger Philipps | Senior Manager PriceWaterhouseCoopers
Internationale Herausforderungen für das universitäre Rechnungswesen
- 133 — Dr. Bernd Reichert | Referatsleiter Administration, RTD-G6 Industrielle Technologien,
Generaldirektion Forschung der Europäischen Kommission
Neue Herausforderungen für das Rechnungswesen von Forschungsuniversitäten (EU-Vollkostenrechnung)



Siegfried Kraft

Kanzler a. D., Universität Heidelberg

Neue Herausforderungen für das universitäre Rechnungswesen

Meine Damen, meine Herren, ich begrüße Sie sehr herzlich zum Workshop II, der sich mit dem Thema „Neue Herausforderungen für das universitäre Rechnungswesen“ beschäftigt. Man hat mir gesagt, ich sei der Moderator, und ich beginne jetzt gleich mit einem Dementi: Ich bin nicht Herr Horner, Professor für theoretische Physik, der auf dem Programm steht, das vor längerer Zeit verschickt wurde. Ich bin ein schlichter Jurist, war 21 Jahre Kanzler dieser Universität und bin 1998 ausgeschieden. Dieser Termin gibt mir sogleich Gelegenheit auf meine Brücke hinzuweisen: Ich hatte mit dem Beginn dieses Gesamtvorhabens IMPULSE etwas zu tun. Ob ich der Urheber bin ... – darüber wollen wir nicht reden; aber ich habe mit einem wirklichen Urheber geredet, dem früheren Dezernenten für Haushalt und Finanzen, Herrn Wormser, jetzt Kanzler in Freiburg. Er sagte, meine Vorgängerin habe immer gesagt, ich sei an allem schuld. Ich habe dann erwidert: „Also, da reden wir nicht lange rum, Herr Wormser, wir beide, er und ich, teilen uns die Schuld, wenn es darum geht.“

Die Sache geht also tatsächlich zurück in meine Vergangenheit, und zwar sind das zufällig 10 Jahre von heute gerechnet. Im Jahr 1995 haben wir der VW-Stiftung auf eine Ausschreibung hin einen Vorschlag vorgelegt, wie wir uns die zukünftige Gestaltung zur Verwendung der Gelder und der technischen Mittel, die man hier verfügbar machen wollte,

vorstellen. In diesen ersten Papieren – ich habe die Gelegenheit genutzt, in die alten Papiere hineinzuschauen, z. B. in eine Senatsvorlage, die ich damals unterschrieben habe – steht ansatzweise dieses Thema, universitäres Rechnungswesen, drin. Ohne das nun zu entfalten, gibt es dort einige wenige Begriffe: Da ist von Kostenstellen und Kostenträgern die Rede. Da ist die Rede davon, dass man sich vom kameralen System zu einem anderen – auffälligerweise hatte man das andere damals noch nicht so deutlich hineingeschrieben – auf den Weg machen wollte. Auf einen Weg, auf dem wir uns nicht nur gedanklich, sondern auch ganz real befunden haben; denn wir haben den kameralen Haushalt immer in einer Weise gehandhabt, dass wir an der Grenze der Auffälligkeit gegenüber Rechnungshof und Landesregierung standen.

Dort liegt der Ausgangspunkt. Es folgten dann fünf Jahre, bis in einer Presseverlautbarung – ich habe sie hier – vom Januar 2000 verkündet wurde, zum 1. Januar 2000 habe man das kaufmännische Rechnungswesen mit SAP R/3 eingeführt. Jetzt sind weitere fünf Jahre vergangen und heute soll Rechenschaft darüber abgelegt werden. Nun können einige, die sich über universitäres Rechnungswesen tiefgründige Gedanken machen, darüber resümieren, warum so etwas 10 Jahre braucht.

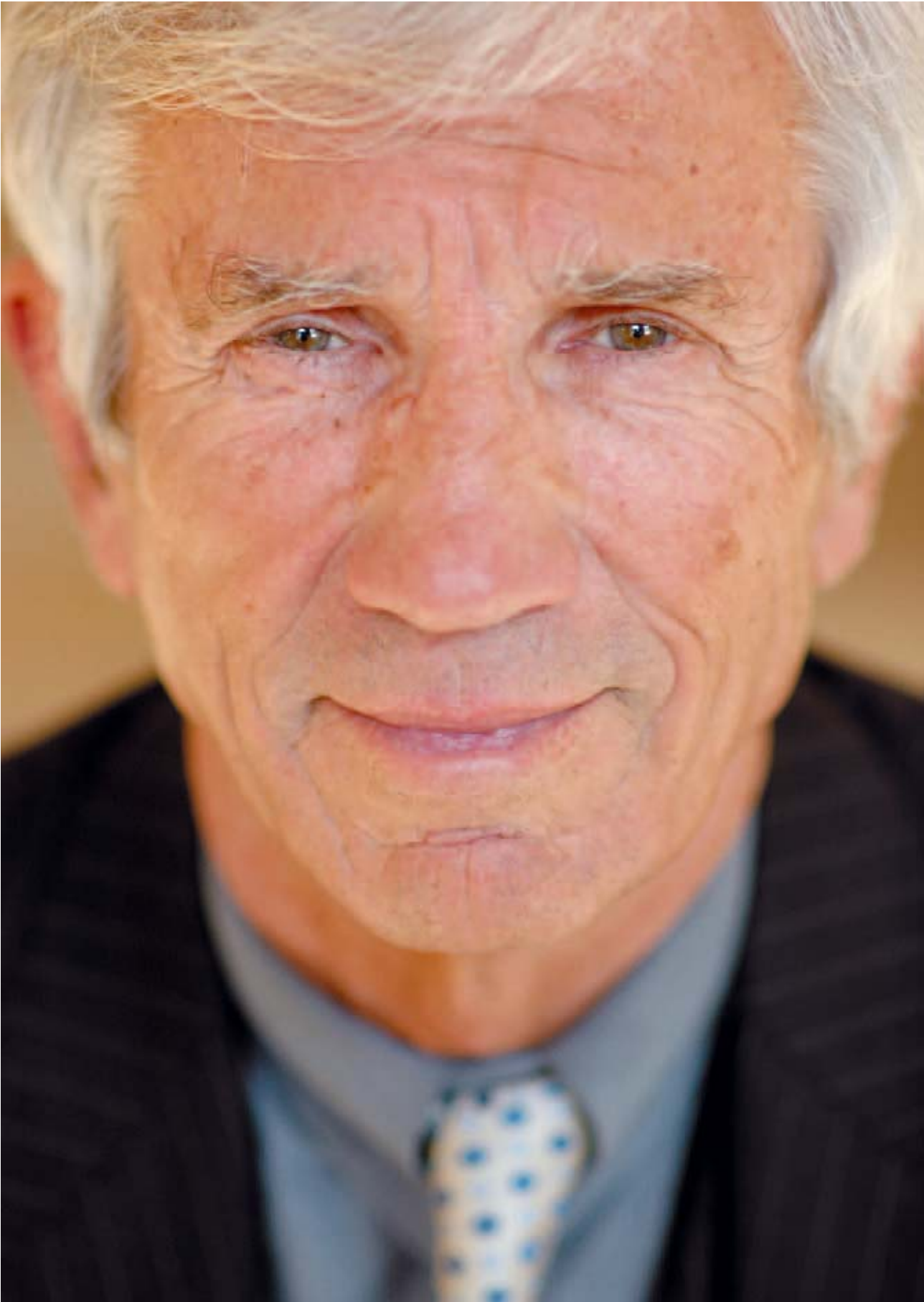
Aber das lassen wir mal. Wir reden heute über die Sache selbst, und deswegen komme ich zur Vorstellung des ersten Vortragenden, denn wir haben insgesamt drei Vortragende. Der erste Vortragende ist Herr Manfred Lautenschläger, den ich kurz skizziert vorstelle. Sein Thema heißt: „Die Bedeutung des kaufmännischen Rechnungswesens aus der Sicht des Universitätsrates“. Eine etwas speziellere Sicht, aber wir sind sehr gespannt, Herr Lautenschläger, wie diese Sicht aussehen wird.

Zum Werdegang: Herr Lautenschläger ist Landeskind, das ist wichtig, aus Karlsruhe. Jahrgang 1938 habe ich mir notiert. Jurastudium in Heidelberg, Freiburg, Hamburg, wenn ich richtig gelesen habe, danach erstes und zweites Staatsexamen. Und dann hatte er eine geniale Idee, von der mancher Politiker heutzutage sagen würde: „Wenn man solche genialen Ideen immer neu generieren würde, wären wir wieder in einem tollen Zustand.“ Er hatte nämlich die Idee, mit seinem Partner Marscholke, ein Konzept für die Beratung von Hochschulabsolventen in Altersvorsorgeangelegenheiten umzusetzen. Das hat er in einer außerordentlich erfolgreichen Weise in verschiedenen Schritten getan.

1971 Gründung der Marscholke-Lautenschläger-KG, spätere Umwandlung in eine AG. Er war Vorstandsvorsitzender der Aktiengesellschaft, von 1984 bis 1999, später dann der Holding und ist seit 1999 Vorsitzender des Aufsichtsrats.

Vielleicht eine kurze Bemerkung zu MLP: Ich habe in der Stuttgarter Zeitung vom 15. März diesen Jahres eine ganz kurze Meldung gefunden: „MLP erzielt Rekordergebnis. Bestes Ergebnis in den 34 Jahren der Firma. Der Umsatz stieg um 31 Prozent, und der Jahresüberschuss hat sich auf 31 Prozent erhöht.“ Konkrete Zahlen spielen da keine Rolle, aber immerhin – das darf man so sagen, Herr Lautenschläger – eine Erfolgsstory.

Das Thema von Herrn Lautenschläger, „... aus der Sicht des Universitätsrats“, deutet zugleich eine Beziehung an, in der Herr Lautenschläger zur Universität steht. Aber das ist nicht die einzige Beziehung, sondern Herr Lautenschläger ist, wie man heutzutage sagen würde, ein „Alumnus“. Das ist die zweite Beziehung. Die dritte Beziehung: Herr Lautenschläger ist – ohne dass ich das im Einzelnen ausführe – ein sehr großzügiger Förderer und ein Mäzen dieser Universität und dafür ist die Universität ihm außerordentlich dankbar. Er ist weiterhin ein langjähriges Universitätsratsmitglied, dies habe ich schon gesagt. Deswegen, denke ich, ist er berufen, zu diesem Thema etwas zu sagen. Herr Lautenschläger, Sie haben das Wort.



Manfred Lautenschläger

Universitätsratsmitglied, Aufsichtsratsvorsitzender der MLP AG

Die Bedeutung des kaufmännischen Rechnungswesens aus Sicht des Universitätsrates

Vielen Dank für diese freundliche Einführung, Herr Kraft. Meine Damen und Herren, um die Worte von Herrn Kraft aufzunehmen: Auch ich bin nur ein schlichter Jurist und musste mir im Lauf mehrerer Jahrzehnte Unternehmertum einiges zum Rechnungswesen, allerdings im Unternehmen, aneignen. Gestatten Sie mir trotzdem, – nach mir kommen zwei Hochkaräter, die in diesem Fachgebiet zu Hause sind – dass ich meinen Bogen ein ganz kleines bisschen weiter spanne. Wie Herr Kraft sagte, bin ich seit vier Jahren Mitglied des Universitätsrates und möchte den zweiten Teil des Titels „... aus der Sicht des Universitätsrates“ gebührend herausstellen.

Der Titel meines Referates, meine Damen und Herren, wäre noch vor wenigen Jahren ein ausgesprochenes Reizthema gewesen, er ist es vielleicht heute noch. „Kaufmännisches Rechnungswesen in der Universität“ – ist dies nicht ein Widerspruch in sich? Ich glaube, Herr Kraft, dass Ihnen dies vor zehn Jahren, als Sie IMPULSE starteten, manches Mal entgegen gehalten worden sein dürfte. Dann auch noch aus Sicht des Universitätsrates, einer Institution, der bei ihrer Einrichtung vor wenigen Jahren große Skepsis, um nicht zu sagen Ablehnung, aus Kreisen der Universität entgegenschlug. Die Universität mit einem Aufsichtsgremium, das sich neuerdings sogar Aufsichtsrat nennt, wie eine börsennotierte Aktiengesellschaft. Die Wissenschaft kontrolliert von der Wirtschaft.

Heidelberger Professoren schalteten 1999 in der FAZ eine ganzseitige Anzeige, in der sie sich gegen eine solche, von der Wirtschaft beeinflusste Institution an der Universität verwahrten. Und auch heute ist dieses Thema, so fürchte ich, in der Universität noch nicht ganz ausgestanden. Noch vor kurzem sagte der Dekan einer größeren Fakultät zur Rolle des Aufsichtsrates an der Universität sinngemäß: „Die Universität ist keine börsennotierte Aktiengesellschaft, die nach deren Kriterien zu führen ist und wo auch noch Vertreter der Wirtschaft über die Wissenschaften bestimmen.“

Lassen Sie uns beispielhaft den Heidelberger Universitätsrat betrachten, der sich nach der alten Verteilung aus 13 Mitgliedern zusammensetzt. Es soll sich jetzt umkehren, so dass ein Externer mehr dazukommen soll. Im Augenblick hat der Heidelberger Universitätsrat sieben interne Mitglieder und sechs externe. Zu den Internen hinzu kommen noch sechs Rektoratsmitglieder, – sofern man die Kanzlerin im weiteren Sinne als Rektoratsmitglied bezeichnet – die auch der Universität zuzurechnen sind, sowie ein Vertreter des Ministeriums, das zwar nicht formell Mitglied des Universitätsrates ist, sich aber naturgemäß sehr fachkundig und nachhaltig an den Diskussionen beteiligt. Von den sechs externen Mitgliedern kommen ganze drei aus der Wirtschaft. Von einer Dominierung des Universitätsrates und einer Beaufsichtigung der Universität durch



die Wirtschaft kann also, so meine ich, wirklich keine Rede sein. Von den drei Vertretern der Wirtschaft bin ich einer. Ich sehe mich dabei mehr als Sachverständiger in Finanz- und Wirtschaftsfragen, der in diesem Gremium viel mehr zuhört, in der ihm zunächst noch fremden, aber auch faszinierenden Welt der Wissenschaften, als dass er sich mit Beiträgen zu Themen wichtig tut, von denen er nur rudimentäre Ahnung hat bzw. haben kann. Genauso wenig bin ich der Vertreter der bösen Industrie, der deren Interessen gegen die Wissenschaft durchsetzt. Ich sehe mich vielmehr als Sachverständigen, der den in Wirtschaftsfragen nicht immer sehr kompetenten Wissenschaftlern manchmal den Spiegel vorhält und zeigt, was wirtschaftlich geht und was nicht geht.

Wissenschaft muss frei sein. Sie muss sich aber im Rahmen des wirtschaftlich machbaren bewegen, denn ist kein Geld mehr da, so findet – in Gottes Namen – auch keine Wissenschaft mehr statt. Aber noch einmal: Eine Universität kann nicht nach den Gesetzmäßigkeiten – das will ich sehr deutlich herausstellen – eines Wirtschaftsunternehmens geführt werden. Oft genug ist es aber angebracht, Denkanstöße aus dieser anderen Welt zu übernehmen.

Lassen Sie mich hierzu kurz ein Beispiel aus dem Heidelberger Universitätsklinikum anführen, dessen Aufsichtsrat ich angehöre. Dort wurde vor drei Jahren intensiv darüber diskutiert, ob man ein Gerät zur Bestrahlung mit Schwerionen und Protonen anschaffen solle. Allgemein schreckte der sehr hohe Anschaffungspreis von immerhin 80 Millionen Euro ab. Auf der anderen Seite hätte man am Heidelberger Universitätsklinikum weltweit das einzige Gerät gehabt, mit dem sonst inoperable Tumore hätten operiert werden können. Diese Kombination ist einmalig, gibt es bislang in der ganzen Welt nicht. Heidelberg hätte also weltweit ein Alleinstellungsmerkmal gehabt. Die Universität Heidelberg wäre auf diesem Gebiet als führend in der Welt genannt worden. Dies ist nichts anderes als Marktführerschaft in einem Teilsegment. Irgendwann wäre in den Zeitungen, in den Zitaten das Teilsegment weggelassen und Heidelberg als führend in der ganzen Welt genannt worden. Das wäre davon haften geblieben. Eine Traumkonstellation für jedes Unternehmen, eine Traumkonstellation für jede Universität. Dies war der Marketingaspekt des Ganzen. Hinzu kam, dass die von einem anderen Vertreter der Wirtschaft und mir initiierte Finanzrechnung ganz leicht nachweisen konnte, dass das ganze Projekt auch noch Gewinn abwerfen würde. Hohe Fallzahlen und hohe Honorare für diese einmalige Möglichkeit inoperable Tumore zu operieren, würden zu so hohen Einnahmen führen, dass

daraus die laufenden Personal- und Kapitalkosten bei weitem übertroffen würden. Das Projekt befindet sich im Bau und wird in zwei Jahren in Betrieb gehen.

Was hat das mit dem Rechnungswesen zu tun? Lassen Sie mich jetzt etwas näher hierauf eingehen, und ich wiederhole es noch einmal: Universitäten sind keine Unternehmen, für sie steht nicht die Gewinnerzielung im Vordergrund. Sie bedürfen anderer, weitergehender Steuerungs- und Zielgrößen als Unternehmen. Allerdings sind die Universitäten auch einem zunehmenden Wettbewerb um Finanzmittel, um Studierende und um Wissenschaftler ausgesetzt und besonders die Studierenden werden jetzt, nachdem die Studiengebühren kommen werden, als zahlende Kundschaft zu sehen sein, um die eine Universität werben wird. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, müssen Universitäten eine effiziente Ressourcenallokation sicherstellen. Es muss gewährleistet sein, dass die Leuchttürme einer Universität über ausreichende finanzielle und personelle Potenziale verfügen, um die nachhaltige Existenz und Wettbewerbsposition einer Universität zu gewährleisten. Sie benötigen daher ein Instrumentarium, das aufzeigt, auf welchen Gebieten ein Engagement besonders lohnend ist, weil gemessen an den eingesetzten Ressourcen hervorragende Ergebnisse erzielt werden können. Das kaufmännische Rechnungswesen ist zentraler Bestandteil dieses Instrumentariums in einem Unternehmen und sollte es auch in der Universität sein. Es stellt im Gegensatz zur kameralen Rechnung sehr differenzierte Informationen über den Ressourcenverzehr und die eingesetzten Potenziale bereit. Ausgehend von bewährten Kontengliederungen der Wirtschaft lassen sich zum Beispiel der Personaleinsatz, der Einsatz von Sachmitteln und die Inanspruchnahme von Dienstleistungen nach vielfältigen Kriterien strukturieren und in systematischer Form berichten. Daneben erschließt das kaufmännische Rechnungswesen potenzialbezogene Informationen, die in diesem Umfang und Detailreichtum in der kameralen Rechnungslegung nicht existent sind. Die dadurch gewonnene Transparenz ist somit nicht zuletzt für den Universitätsrat von großer Bedeutung, da Fehlentwicklungen leichter zu erkennen und deren Ursachen schneller und besser zu analysieren sind.

Die für das kaufmännische Rechnungswesen charakteristische Periodisierung stellt sicher, dass einmalige Vorhaben, wie zum Beispiel die Investition in bedeutende wissenschaftliche Geräte, kontinuierlich in die wirtschaftliche Betrachtung einbezogen werden. Ich betone „kontinuierlich“. Insbesondere die Abschreibungen erfüllen hierbei einen wichtigen Zweck. Sie vermitteln einen Eindruck von dem Reinvestitionsbedarf und verdeutlichen die Notwendigkeit, dass Mittel für zukünftige investive Maßnahmen erlöst und investiert werden müssen.

Vergleicht man den im kaufmännischen Rechnungswesen verankerten Gedanken der Periodenabgrenzung und das zahlungsstromorientierte, an kassenmäßigen Vorgängen orientierte Konzept der kameralen Rechnung, so stellt das kaufmännische Rechnungswesen wesentlich realitätsnähere Informationen zur Verfügung. Denn es wird weit weniger z. B. durch das berühmt-berüchtigte Dezemberfieber und ähnliche Probleme beeinflusst. Der Universitätsrat erhält ein vollständigeres und zugleich ein realistischeres Bild der wirtschaftlichen Entwicklung und wird dadurch in seiner Aufsichtsfunktion gestärkt.

Lassen Sie mich gerade zu dieser periodengerechten Betrachtung noch einmal auf das Beispiel des sehr teuren Schwerionen-Protonengerätes zurückkommen. In der kameralen Rechnungslegung geht es dabei um die einmalige Investition von 80 Millionen. Sehe ich es unter kaufmännischen Gesichtspunkten, ist eine Abschreibungszeit involviert, und ich verteile diese Kosten auf 10, 15 Jahre, je nach dem wie die Abschreibungszeit angesetzt wird.

Oder ein anderes Beispiel: Einigermaßen populär wurde die Diskussion über den Bau einer neuer Kinderklinik in Heidelberg. Die Heidelberger Kinderklinik stammt aus den frühen 60er Jahren; sie ist in der baulichen Substanz mittlerweile sehr in die Jahre gekommen, sehr renovierungsbedürftig. Sie ist von den Räumlichkeiten nicht mehr adäquat für die moderne Unterbringung von Säuglingen oder auch von Müttern mit Säuglingen; „Rooming-in“, dieses Wort existierte damals noch nicht. Kurz: Heidelberg braucht dringend eine neue Kinderklinik. Die Mittel sind dafür nicht vorhanden, es waren hierfür 40 Millionen Euro, damals noch 80 Millionen DM erforderlich, die nicht da waren. Das Land sagte: „Von der Hälfte, 40 Millionen, können wir ein Drittel, 13 Millionen tragen, den Rest leider nicht.“ Jedes Unternehmen hätte die Investition von 80 Millionen DM so betrachtet: Wie kann ich es finanzieren? Es wäre zur Bank gegangen und hätte Bonität unterstellt – die die Universität dank der Trägerschaft durch das Land hat, – einen Zeitraum von beispielsweise 25 Jahren angesetzt, einen Kapitalplan aufgestellt und die Sache gebaut.

Heidelberg wurde folgendes vorgeschlagen und zugesagt: „In 12 Jahren bauen wir euch eine neue Kinderklinik. Bis dahin wird die alte renoviert. Stockwerk für Stockwerk, Jahr für Jahr. Fünf Millionen geben wir euch, kameral. Fünf Millionen pro Jahr, das können wir uns leisten.“ Dass das wirtschaftlicher Unsinn ist, liegt, glaube ich, auf der Hand. Es erinnert mich an die alte Geschichte von den Langerudkindern, in der dem kleinen Mädchen die Puppe kaputt geht und die Mutter sagt: „Es ist ja bald Weihnachten, dann bekommst du eine neue



„Ich sehe mich vielmehr als Sachverständigen, der den in Wirtschaftsfragen nicht immer sehr kompetenten Wissenschaftlern manchmal den Spiegel vorhält und zeigt, was wirtschaftlich geht und was nicht geht.“

Puppe.“ Und das Mädchen sagt: „Nein, ich will gar keine neue Puppe, ich will die alte. Sie soll nur einen neuen Kopf, einen neuen Bauch, neue Arme und ein neues Bein haben.“ Stellen Sie sich vor, ein Klinikgebäude wird von Stockwerk zu Stockwerk 12 Jahre lang renoviert. Dreck, Schmutz, Lärm – viel Vergnügen bei der ärztlichen Tätigkeit!

Zurück zur kaufmännischen Rechnungslegung, der Grundlage betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente. Dazu zählt insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung, die es ermöglicht, das Zahlenwerk der Buchhaltungen entscheidungsorientiert – und das ist wichtig – weitergehend im Hinblick auf die Steuerung und Überwachung aufzubereiten. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang natürlich die Kostenstellenrechnung, die den Ressourcenverzehr der Organisationseinheiten wiedergibt, so wie die Kostenträgerrechnung, die die Kosten der Universitäten, der universitären Produkte ausweist.

In den letzten Jahren wurde die Universität zunehmend mit Dokumentations- und Informationspflichten konfrontiert, – nicht immer zu ihrer großen Freude – die aber nur mit einer Kosten- und Leistungsrechnung sachgerecht und effizient erfüllt werden können. Im Zusammenhang mit der Auftragsforschung müssen Projektkalkulationen erstellt werden. Vor

dem Hintergrund der Diskussionen über Studiengebühren zeichnet sich ab, dass die Kalkulation von Studiengängen in naher Zukunft eine ganz zentrale Aufgabe der Kostenrechnung sein wird. Man rechne die 500 Euro, also 1.000 pro Jahr, auf 28.000 Studenten hoch und denke daran, dass, nach meiner festen Überzeugung, die Höhe dieser Gebühr nur eine Einstiegsgebühr ist. So kann man sich ausmalen, über welche Beträge die Universitäten in naher Zukunft verfügen werden, die sinnvoll auszugeben sind. Eine auf dem kaufmännischen Rechnungswesen basierende Kosten- und Leistungsrechnung kann diese Information bedarfsgerecht und auf relativ einfache Weise generieren. Neben der Kosten- und Leistungsrechnung gibt es aber noch eine Reihe anderer betriebswirtschaftlicher Instrumente, die konzeptionell auf dem kaufmännischen Rechnungswesen aufsetzen und wichtige Steuerungs- und Überwachungsinformationen bereitstellen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang zum Beispiel auf die Wirtschaftlichkeit abstellende Kennzahlensysteme oder Kapitalflussrechnungen und Segmentberichte, wie sie sich in Geschäftsberichten großer Unternehmen als Selbstverständlichkeit finden.

Das kaufmännische Rechnungswesen ist für die Universität im Allgemeinen und für den Universitätsrat im Besonderen ein ganz wichtiges zentrales Hilfsmittel, um die Zukunft zu

gestalten. Die vielfältigen Informationen über Ressourceneinsatz und verfügbare Potenziale sind eine wertvolle Basis für den Aufbau einer analytischen, am Output orientierten Planung, ausgehend von Kenngrößen, wie zum Beispiel den erwartenden Studierendenzahlen und den frei werdenden Professuren. Vor dem Hintergrund, der in den Ist-Zahlen dokumentierten leistungswirtschaftlichen Zusammenhänge können Schlussfolgerungen gezogen werden bezüglich des in Zukunft erforderlichen Personaleinsatzes, notwendiger Instandhaltungsmaßnahmen oder des Bezuges von Dienstleistungen, zum Beispiel im Zusammenhang mit der Patentwertung.

Der Nutzen eines solchen Planungssystems kommt allerdings nur dann voll zur Geltung, wenn die Universität auch entsprechend weitgehende Gestaltungsfreiräume besitzt, das heißt beispielsweise eigenständig über Investitionen und Instandhaltungsmaßnahmen, den Ausbau wirtschaftlicher Aktivitäten, die Fokussierung auf Leuchttürme – was ich damit meine, dürfte klar sein – und auch die Substitution von Personal- und Sachmitteln entscheiden zu können. Andernfalls wären die Universitätsaktivitäten weitgehend vom Input zweckentsprechend einzusetzender Finanzmittel abhängig. Die Universität könnte nur die übergeordneten und im Einzelfall unter Umständen nicht sehr effektiven Vorgaben nachvollziehen.

Das Landeshochschulgesetz sieht vor, dass der Universitätsrat, neuerdings Aufsichtsrat, neben den internen auch externe Mitglieder umfasst. Diese Mitglieder, die häufig in privatwirtschaftlichen Unternehmen arbeiten, sind häufig nicht mit der kameralen Buchhaltung, wohl aber mit der kaufmännischen Buchhaltung vertraut. Der Einsatz der kaufmännischen Buchhaltung erleichtert insofern insbesondere den externen Universitätsratsmitgliedern – seien sie auch noch so wenig zahlreich vertreten – die Analyse und Beurteilung der wirtschaftlichen Zusammenhänge einer Universität und erleichtert ihnen somit auch ihre Rolle als Ratgeber von der wirtschaftlichen Seite. Dieser Aspekt ist jedoch nicht allein für die Arbeit des Universitätsrats von Bedeutung. Auch andere, mit der Universität verbundene Interessengruppen können die Entwicklung und die erreichte Position einer Universität leichter und sicherer beurteilen, wenn ihnen ein vertrautes Berichtswerk, wie zum Beispiel eine Gewinn- und Verlustrechnung, eine Bilanz oder ein Anlagenspiegel zur Verfügung gestellt wird. Das Vertrauen, das sich auf diese Weise festigen lässt, verspricht eine Intensivierung der Beziehungen mit positiven Effekten: Zum Beispiel im Bereich des Fundraising – ein ganz modernes Thema auch an unserer Universität – der Drittmittelinwerbung, aber auch hinsichtlich der Ansprache von Forschern oder potenzieller Studierender.

Für den sich mit strategischen Fragen befassenden Universitätsrat ist ein weiterer Aspekt des kaufmännischen Rechnungswesens von wesentlicher Bedeutung, nämlich die weitgehende Flexibilität hinsichtlich der Aufbauorganisation und Rechtsform. Das kaufmännische Rechnungswesen ist für Einzelunternehmen und Konzerne gleichermaßen geeignet. Es gibt ausgereifte Konsolidierungstechniken und klare allgemein anerkannte Konsolidierungsvorschriften. Das kaufmännische Rechnungswesen kommt in den unterschiedlichsten Rechtsformen zur Anwendung und lässt daher weite Freiheiten zum Beispiel hinsichtlich der Rechtsformwahl einer Ausgründung. Für den Universitätsrat bedeutet dies zum einen, dass strategische Entscheidungen über die Rechtsform von Ausgründungen, die Rechtsform der Universität, die heutzutage bereits diskutiert wird oder auch die Aufbauorganisation universitärer Unternehmen nicht durch Fragen und Problematiken unterschiedlicher Rechnungswesen beeinträchtigt werden. Zum anderen ermöglicht das kaufmännische Rechnungswesen die schnelle Integration neuer Unternehmen in die Abrechnungslogik der Universität, das heißt, die für den Wirtschaftsbetrieb notwendigen buchhalterischen Strukturen lassen sich innerhalb kurzer Zeit auf die universitären Buchhaltungsstrukturen abstimmen. Wenn Sie mir einen kleinen Ausflug in einen Teil meines Berufsgebiets erlauben: Es ist immer wieder hübsch zu sehen, wie die alttradierten Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, die mal ihren großen Sinn hatten, sich schwer tun beziehungsweise sich immer wieder dahinter verschanzen: „Wir können leider nicht mit einer Aktiengesellschaft zusammengehen. Die unterschiedlichen Strukturen lassen sich einfach nicht zusammenbringen.“ Es werden die kühnsten Konstruktionen gewählt, um so etwas zu ermöglichen. Wir bei der Universität sind mit modernen Strukturen ein bisschen weiter.

Lassen Sie mich noch auf einen Punkt eingehen, der mir sehr am Herzen liegt und den ich für die Entfaltung zu einer Eliteuniversität für existenziell wichtig halte: Die gesamten technischen Möglichkeiten, insbesondere Planungssicherheit, die das kaufmännische Rechnungswesen einer Universität zur Verfügung stellt, nutzen dann nichts, wenn die Universität nicht über entsprechend weitgehende Gestaltungsfreiräume verfügt, dahingehend, dass sie eigenständig wichtige Entscheidungen über Investitionen, Instandhaltungsmaßnahmen, ausbauwirtschaftliche Aktivitäten und so weiter fällen kann. Effektive, ergebnisorientierte Arbeit ist an der Universität ebenso wenig möglich, wie in einem Wirtschaftsunternehmen, wenn sie lediglich übergeordnete Vorgaben nachvollziehen muss von Institutionen, egal wie sie heißen, die die spezielle Situation nicht bis ins Detail kennen und beurteilen können. „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ ist

ein Motto dieser Tagung und auch eine der ganz wichtigen Sätze im Projekt IMPULSE.

Lassen Sie mich auf ein Gebiet gehen, das Sie bestimmt hier nicht erwarten würden. Lassen Sie mich aus dem Buch „Sternstunden der Führung“ ein historisches Beispiel heranziehen für den unterschiedlichen Erfolg zwischen eigenverantwortlich handelnden Unternehmen und blindlings Befehle ausführenden. Sie alle kennen aus dem Geschichtsunterricht bestimmt noch die Schlacht von Trafalgar und wissen, wer sie geschlagen und gewonnen hat, nämlich Admiral Nelson für die Engländer gegen die Franzosen. Es war die historisch entscheidende Schlacht, die darüber entschied, wer die damals relevanten Weltmeere beherrschen würde. Hätten die Engländer verloren, wäre Napoleon mit Sicherheit nach England einmarschiert. Das ist also ganz, ganz wichtig. Die französische Armada war zahlenmäßig haushoch überlegen. Damals wurden Seeschlachten, wie auch Landschlachten, folgendermaßen geschlagen: Die Schiffe fuhren – Admiral voraus, die anderen hinterher – wie an einer Perlenkette aufgereiht. Dann erreichte man seinen Gefechtsstand und drehte bei. Beide Flotten standen sich gegenüber. Man ballerte drauflos. Wer zufällig oder durch gute Scharfschützen schneller und genauer getroffen hat, der hatte die Seeschlacht gewonnen. Admiral Nelson hat seine Kapitäne am Abend vor der Schlacht versammelt und hat jedem Einzelnen gesagt: „Du bist für dein Schiff verantwortlich. Sieh du zu, dass dein Schiff einen Franzosen versenkt. Wenn wir es schaffen, dass jeder von euch einen Franzosen versenkt, haben wir gewonnen.“ Was passierte? Die Franzosen, Admiral voraus – vermutlich in seiner tollen Uniform – die anderen Schiffe blindlings hinterher. Was machten die Engländer? Jeder hat sich einen Franzosen gepackt und ihn niedergemacht. Von 47 Franzosen kamen elf davon, 36 wurden versenkt und von 36 Engländern kamen alle davon. Nelson hatte gewonnen, England hatte gewonnen.

Was lernen wir für die Universität von Horatio Nelson und seiner Schlacht bei Trafalgar? Jeder einzelne Rektor des Schiffes, jeder einzelne Kapitän fühlte sich verantwortlich für seinen Erfolg und war stolz auf das Erreichen seines Erfolges. Jeder hat wesentlich zum Gesamterfolg der Flotte oder in unserem Fall des deutschen Bildungswesens beigetragen. Seine Angestellten, die Matrosen, fühlten sich als Teil dieses Unternehmens. Sie kannten sich untereinander, sie identifizierten sich mit ihrem Schiff schließlich mehr als mit der gesamten Flotte von 36 Schiffen. Sie arbeiteten wesentlich engagierter und kreativer, um ihren eigenen Erfolg herbeizuführen. Sie fühlten sich wohl und waren stolz auf ihr Schiff, auf ihr Unternehmen, auf ihre Universität. Neuhochdeutsch nennt man dies „Corporate Identity“. Bezogen auf die Universität, meine

Damen und Herren, bedeutet dies, dass sie selbstständig arbeitet und wichtige Entscheidungen selbst trifft und dass eine Identifizierung der Professorenschaft und des gesamten Personals mit ihrem Unternehmen Universität erreicht wird. Hier entstehen selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte, die zwar nach HGB nicht bilanzierbar sind, aber die von ungeheurer Bedeutung sind.

Das so genannte Humankapital – völlig zu Unrecht zum Unwort des Jahres erklärt worden – der Universität ist in allererster Linie das intellektuelle Kapital seiner Forscher und Wissenschaftler. Sehr wichtig ist aber auch das Strukturkapital, das heißt die interne Organisation, noch mehr die Unternehmenskultur insgesamt und die Reputation der Universität, auf die alle – bis hin zum Hausmeister – in den Instituten stolz sein können und es auch sind. Engagierte, sich identifizierende Wissenschaftler arbeiten erfolgreicher. Die kreative Atmosphäre ist eine wichtige Bedingung für den Erfolg einer Universität. Der Boden für Erfindungen beispielsweise ist wesentlich fruchtbarer. Daraus resultiert dann die Reputation des Unternehmens Universität. Sie hat eine hohe Anziehungskraft für gute Mitarbeiter im wissenschaftlichen wie im Verwaltungsbereich. Der gute Ruf macht auch zum Beispiel ein Fundraising und die Einwerbung von Drittmitteln wesentlich einfacher.

In Amerika, meine Damen und Herren, wird uns dies seit Jahrzehnten vorgemacht. Wir tun gut daran, in diesem Punkt ein wenig mehr amerikanisch zu werden. Kontraproduktiv aber sind Entwicklungen wie die Folgenden, die ich exemplarisch einmal herauspicken will:

Als sich die Universität Heidelberg freiwillig für die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens entschied, gab es noch keine zentralstaatlichen Vorgaben. Man orientierte sich an der Struktur des Industriekontenrahmens und den fachlich gestützten Empfehlungen des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen, eine Art universitätsübergreifender Fachkreis zur Erarbeitung von branchenspezifischen Empfehlungen für das Rechnungswesen von Universitäten. Dieser sinnvolle Gestaltungsfreiraum ist abgelaufen. Schon für das Jahr 2005 wäre die Einführung eines bundeseinheitlichen Verwaltungskontenrahmens für die Universitäten vorgeschrieben gewesen. Das heißt, der Universität wird ein Verwaltungskontenrahmen übergestülpt, der ganz allgemein für sämtliche öffentlichen Behörden gilt. Welche Unsinnigkeiten dabei geboren werden – ein Schmankerl am Rande: Dieser Kontenrahmen enthält ein Sachkonto „Bundeskanzler“. Natürlich fragt man sich in der Universität verzweifelt: „Wir haben zwar eine Kanzlerin. Vielleicht haben wir auch mal eine Bundeskanzlerin in Deutschland, aber mit einem Bundeskanzler kom-

men wir nicht zurecht. Unsere Kanzlerin, die allerdings auch ihr Gehalt bekommt, aber nicht von diesem Konto „Bundeskanzler“, kann ihre Reisen auf dem Reisekostenkonto der Universität abrechnen.“

Ein bisschen ernsthafter: Einheitliche Landesvorgaben für Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung, wie die Normsätze 45:45:10 für Forschung, Lehre, sonstige Dienstleistungen, kann der Singularität einer Universität einfach nicht gerecht werden, wenn nicht Freiräume zur Differenzierung vorhanden sind. Gerade eine Universität wie Heidelberg – die nun wirklich im Vergleich zu anderen Universitäten einen ganz, ganz großen Schwerpunkt auf Forschung hat und sicherlich hin und wieder ein bisschen mehr Geld als 45 Prozent ihrer Mittel für Forschung ausgeben würde – muss hier einfach die Möglichkeit haben, eigenständig, selbstständig zu handeln und zu entscheiden. Für sich im Wettbewerb befindliche Universitäten, die ihr eigenes Profil wohlgemerkt herausbilden wollen, sind solche Normvorgaben jedenfalls, gelinde gesagt, kontraproduktiv. Und gerade in Baden-Württemberg – der Kanzler aus Freiburg, der aus dem Heidelberger Stall kommt, kann hier auch ein Wort mitreden – haben wir nun mal die besten Universitäten in Deutschland, die auch im europäischen Konzert anfangen mitzuspielen. Hier kann man mit solchen schablonenhaften Vorgaben nicht zurechtkommen.

Lassen Sie mich noch ein Wort zum Reizthema „Berufungsdauer“ sagen. Kein Unternehmer könnte es sich leisten, bis zu drei Jahre darauf zu warten, bis eine Spitzenposition mit seinem Wunschkandidaten besetzt ist und dies nur deshalb, weil die in Frage kommenden Kandidaten erstmal durch alle möglichen Instanzen durchgeschleust werden müssen. Ich halte es geradezu für eine Entmündigung des Rektorats, wenn es nicht aus eigener Entscheidungsbefugnis heraus Professorenstellen – natürlich nach entsprechender gründlicher Suche, selbstverständlich in Abstimmung mit den Fakultäten – besetzen darf. Wie oft hat ein Spitzenwissenschaftler, der Wunschkandidat der Universität war, irgendwann resigniert seine Bewerbung zurückgezogen, weil ihm das alles zu viel wurde, alles viel zu lange dauerte.

Immer wieder ist die Rede von der Knappheit der öffentlichen Mittel. In Gottes Namen – die fetten Jahre sind vorbei. Umso mehr sind die Universitäten darauf angewiesen, privates Kapital anzuziehen. Dies ist aber nur dann möglich, wenn Kapitalgeber – seien es Mäzene, seien es Geber von Venture Capital – das Gefühl haben, ein exzellentes Unternehmen bei einem exzellenten Vorhaben zu unterstützen. Erfolg zieht Erfolg nach sich. Eine solchermaßen angesehene Universität will die fähigsten Wissenschaftler bekommen. Wo die besten Wissen-

schaftler lehren, dahin gehen auch die besten Studenten. Damit haben wir noch einmal Humankapital angebaut; denn wo die besten Studenten sind, dahin kommen dann umso eher auch wieder die besten Wissenschaftler.

Noch ein letztes Wort: Forschungskapital muss zweckfrei sein. Der Wissenschaftler darf nicht einem Verwertbarkeitszwang unterliegen. Schielen auf Marktakzeptanz ist hier nicht förderlich. Von dem großen Psychologen Watzlawick stammt der Ausspruch: „Der Spruch „Sei spontan!“ ist ein Widerspruch in sich.“ Dieser Grundsatz gilt im übertragenen Sinne auch für die Forschung. Wissenschaftler wie Albert Einstein müssen die finanziellen Möglichkeiten erhalten, ihren a priori zunächst einmal verrückt erscheinenden Ideen nachgehen zu können. Nicht immer kommen natürlich dabei solch große Würfe wie bei Albert Einstein heraus. Aber ohne Freiheit kommen keine großen Würfe heraus. Es wird viele Forschungen ohne konkretes Resultat geben, doch dies liegt in der Natur der Sache. Insbesondere können Geldgeber in den allerseltensten Fällen beurteilen, ob ein wissenschaftliches Forschungsprojekt zum Erfolg führen wird oder nicht.

Meine Damen und Herren, mein Thema war kaufmännische Rechnungslegung in einer Universität. Ich wiederhole mich, nach mir kommen zwei Hochkaräter, was Bilanzierung angeht, was Rechnungswesen angeht. Ich sehe mich als Universitätsrat mehr in einer politischen Funktion, in der das Rechnungswesen eine ganz große Rolle spielt. Ich hoffe, Sie haben mir verziehen, dass ich nicht eine halbe Stunde nur über das Rechnungswesen referiert habe, sondern meinem Drang gefolgt bin, das ganze in einen größeren Rahmen zu bringen. Vielen Dank.

Siegfried Kraft, Universität Heidelberg

Meine Damen und Herren, ich melde mich zu Wort und kommentiere jetzt nicht weiter. Erlauben Sie mir nur eine Frage, Herr Lautenschläger: Sie haben sehr auf die Eigenverantwortung abgestellt, und da bin ich sehr gespannt, was nun der Partner in Stuttgart mit dieser Eigenverantwortung macht. Denn als wir damals angetreten sind, haben wir diese Geschichten nicht gemacht, um das Ministerium in die Lage zu versetzen, in jeden Winkel und in jedes Konto reinschauen zu können. Das wird die Nagelprobe werden, was man mit einem ausgeklügelten Instrumentarium, in das auch andere Leute reinschauen können, von Regierungsseite aus macht. Ich kenne einige deutliche Hinweise, bei denen unter Berufung auf die politische Verantwortung schon angedeutet wird, was man sich da vorstellt. Aber das nur als kleiner Kommentar. Ich gebe jetzt die Gelegenheit Fragen zu stellen. Bitte schön.

Dr. Hans Gädeke, Universität Kassel

Sie sagten vorhin, man solle nicht auf Verwertbarkeit schielen. Das bedeutet doch aber hoffentlich nicht, dass, wenn ein Projekt erfolgreich abgeschlossen ist, man die Verwertbarkeit ignorieren sollte? Was meinen Sie dazu? Es gibt immer mehr Intentionen, wie z. B. Zusammenarbeit der Universitäten mit dem Mittelstand, etc. Wenn man schon etwas geleistet hat, könnte man auch daran denken, diese Leistung wirtschaftlich umzusetzen. Gerade zu Zeiten enger Kassen. Das ist bei den amerikanischen Universitäten selbstverständlich.

Manfred Lautenschläger, MLP AG

Absolut. Ich meine das mit der Verwertbarkeit und mit der Marktakzeptanz bzgl. der Basis, d. h. zunächst einmal Forschung. Ich muss Forschung ermöglichen und wenn dabei etwas Verwertbares rauskommt, dann, so meine ich, bin ich voll auf Ihrer Linie, dann daraus etwas zu machen. Denn „The aim of the game“ ist dann „to make money“, um es wieder sinnvoll in die Universität hinein zu investieren.

Prof. Michael Frank

Ich bin Ihnen dankbar, dass Sie auf die Kontraproduktivitäten, die sich in diesem Zusammenhang bei Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens ergeben, zum Schluss noch einmal hingewiesen haben. Ich komme aus einem Bundesland, das sich stolz damit brüstet, das kaufmännische Rechnungswesen flächendeckend für alle Einrichtungen des Landes eingeführt zu haben. Die Universitäten waren die Ersten. Meine Universität war die Allererste, wir haben 2000 damit angefangen. Wir hatten am Anfang wirklich die Euphorie, auf unsere Bedürfnisse hin ein kaufmännisches Rechnungswesen einführen zu können. Zwischenzeitlich gibt es überhaupt keine Diskussion darüber, da wir den Bundeskontenrahmen zu beachten haben.

Es gibt überhaupt keine Diskussion darüber, wie die Kosten- und Leistungsrechnung en détail anhand von Vorschriften des Finanzministeriums aufzubauen ist. Das, was Sie als Vorteil des Unternehmens Universität ausgeführt haben, nämlich eine bessere Übersicht zu bekommen, wird jetzt seitens des Landes intensiv genutzt, indem alle Informationen, die in irgendeiner Weise aus diesem System gezogen werden können, auch an das Finanzministerium, an das Wissenschaftsministerium zu liefern sind. Ich glaube, dass wir es hier mit einer Entwicklung zu tun haben, die nicht atypisch ist. Staatliche Einrichtungen neigen dazu und in dem Maße, in dem mehr Autonomie im operativen Geschäft auf die Universitäten übertragen wird, werden ja auch in den Ministerien Kapazitäten, Personalkapazitäten frei, die durchaus ihre neuen Betätigungsfelder haben müssen. Also kurz: Glauben Sie, dass diese

Entwicklung, wie wir sie in Hessen beobachten, in Baden-Württemberg aufzuhalten ist oder haben wir es hier mit einer Entwicklung zu tun, die einfach in dem staatlichen Bereich angelegt ist?

Manfred Lautenschläger, MLP AG

Wenn das kaufmännische Rechnungswesen dazu dienen wird, dass die Überwachung der einzelnen Universitäten perfekter vom Ministerium gehandhabt wird, dann würde ich sagen: „Klassenziel sicherlich verfehlt“. Aber ich bin im Universitätsrat und war auch schon davor mit diesen ganzen Problematiken sehr engagiert befasst. Hier ist eine Diskussion losgetreten worden, die nur in eine Richtung führen kann: Das ist die Finanzierbarkeit von Forschung und Lehre. Der Staat hat seine Grenzen absolut erreicht. Wie ich vorhin sagte, müssen wir amerikanische Verhältnisse kriegen. Das wird noch eine schmerzhaft Geburt werden, aber ich bin sicher, – und wenn es nur der Not gehorchend ist – dass wir in die Richtung kommen werden, dass es nicht diesen unerwünschten Nebeneffekt als Haupteffekt hat, sondern dass die Universitäten ernst genommen werden in ihrem Bemühen, in sich ein leistungsfähiges Unternehmen zu sein. Wie ich vorhin sagte: Bin ich gut, kriege ich die besten Leute und dann muss ich auch entscheiden können, einen besser bezahlen zu können. Der Rektor schuldet dem Ministerium nur ein Ergebnis, und es ist für mich undenkbar, dass er in jedem einzelnen Schritt beaufsichtigt wird.

Vielleicht ein kleines Beispiel aus der Wirtschaft, aus meinem Unternehmen von vor fast 20 Jahren: Wir haben verschiedene Geschäftsstellen in der Bundesrepublik, heute sind es 250, damals waren es einige weniger. Der Geschäftsstellenleiter bekam bei uns eine so genannte Superprovision, ein Override über die Einkünfte seiner Mitarbeiter, die Bürokosten haben wir getragen. Ich habe damals anhand der Kosten des Vorjahres ausgerechnet, wie viel ich zahlen muss, damit er seine Kosten tragen kann. Und habe dann das zur Abstimmung gestellt, dass der einzelne Geschäftsstellenleiter nicht Umsatzverantwortung allein hat, sondern auch Ergebnisverantwortung. Das ging als Motivationsschub wie ein Ruck durch die Mannschaft, die haben es zu 100 Prozent angenommen, sind mit ins Risiko gegangen und haben 1987 unserem Unternehmen einen gewaltigen Schub gegeben. Mein Nachfolger hat es abgeschafft mit nicht besonders guten Folgen. Mit großen Mühen haben wir es jetzt wieder eingeführt.

Ein Hommelhoff arbeitet engagierter, wenn er weiß: „Ich habe Heidelberg nach vorne gebracht, mit den und den Maßnahmen, die ich auch mit meinem Rektorat zusammen, mit dem Senat zusammen, mit dem Universitätsrat zusammen für

Heidelberg beschlossen habe.“ Da würde ich immer auf die Palisaden gehen, kontra Ministerium, wobei ich mir das in Baden-Württemberg, zumindest unter dem jetzigen Minister, eigentlich schlecht vorstellen kann. Er war ja selbst einmal Rektor an einer Universität.

N.N.

Herr Lautenschläger, ich bin mit Ihnen völlig einig, dass das kaufmännische Rechnungswesen nicht als Kontrollinstrument des Ministeriums dienen soll und darf. Andererseits schüttet das Ministerium Steuergelder aus und will einen Leistungswettbewerb unter den guten Universitäten des Landes Baden-Württemberg organisieren. Dafür muss es Kriterien haben. Können Sie etwas dazu sagen, denn es kann nicht nach dem Gießkannenprinzip an alle Universitäten des Landes die Gelder verteilen, sondern es sollen die exzellenten mehr bekommen als die weniger exzellenten. Welche Kriterien müsste dann, aus Ihrer Sicht, das Ministerium anwenden – also wissenschaftliche Leistung oder sonstige Leistung aus der Sicht des Universitätsrates – um z. B. Heidelberg mehr geben zu können als einer anderen Universität, die ich nicht nennen will?

Manfred Lautenschläger, MLP AG

Gut. Was sind die Kriterien für eine gute Universität? Darüber wissen die Universitätsleute besser Bescheid als ich. Das mögen Publikationen sein, das möge alles Mögliche sein, das mögen Forschungspreise sein. Man hat auch für das Rating von Universitäten gewisse Maßstäbe. Und hier hat Heidelberg immer gut abgeschnitten. Was die Verteilung der Gelder angeht, so läuft die Finanzierung durch das Land immer mehr auf eine Basisfinanzierung hinaus. Mal sehen, wie das mit den Eliteuniversitäten gehandhabt wird. Die Diskussion ist noch in vollem Gange. Aber nach der ersten Euphorie und nach der plakativ wirksamen Verbindung aus Berlin ist, glaube ich, in der Zwischenzeit schon etwas auf der Strecke geblieben. Mir geht es nur um Grundsätze. Natürlich darf bei uns nicht jeder der 250 Geschäftsstellenleiter alles Mögliche machen. Natürlich schauen wir uns seinen Erfolg an, aber wir sagen ihm nicht: „Du hast den Schritt so zu machen und den so.“ Er muss das Gefühl haben: „Ich bestimme, was hier geschieht, ich schulde dem Lautenschläger, ich schulde dem Unternehmen nur eines, schwarze Zahlen.“ Und das war ein Leitfaden meines Vortrages. Natürlich sind die Kriterien für den Erfolg einer Universität wesentlich sensibler, da kann ich nicht in Zahlen reden, denn die Beurteilungskriterien sind andere.

Dr. Anke Rigbers, MWK Baden-Württemberg

Als einzige Vertreterin des Wissenschaftsministeriums in Stuttgart auf dieser Tagung muss ich jetzt gezwungenermaßen doch zu einigen Dingen etwas sagen. Vielleicht beginne

ich mit den Ausführungen von Herrn Gädeke. Wir haben hier in Baden-Württemberg, anders als beispielsweise in Kassel, einen anderen Weg gewählt, um diese neuen Steuerungsinstrumente, Kosten- und Leistungsrechnungen und das Berichtswesen, einzuführen. Einen sehr viel auf einheitlichere Grundsätze ausgerichteten und damit langsameren Weg. Das wissen alle Vertreter, die hier in den Arbeitsgruppen sitzen, die das Ministerium seit 2003, 2002 hierfür eingerichtet hat. Das hat dazu geführt – das Beispiel haben Sie genannt –, dass wir hier in Baden-Württemberg jetzt eine Kosten-Leistungs-Rechnung mit bestimmten Festlegungen haben, wie beispielsweise der normativen Setzung, die noch nicht adäquat die Differenzierungen in den einzelnen Hochschulen abbilden. Das weiß das Ministerium und das wissen auch die in den Arbeitsgruppen dafür Verantwortlichen. Wir haben beispielsweise mit den Hochschulen – also mit den Universitäten noch nicht, aber mit den anderen Hochschulen – vereinbart, diese normative Setzung zu überarbeiten und zu überprüfen. Auch mit den Universitäten würden oder werden wir das machen, weil wir sehen, dass neben diesem Element der Kosten- und Leistungsrechnung auch sicherlich noch andere der weiteren Differenzierung bedürfen. Das ist aber etwas, was wir einfach nur im Laufe der nächsten Jahre sukzessiver angehen können, um diese Balance zwischen dem gesetzlich festgelegten einheitlichen Grundsätzen und den Differenzierungen der Universitäten, der Hochschulen nachzukommen. Dies ist einfach das, was da an Aufgaben ansteht. Langwierig – aber man kann das leider nicht ändern, wenn man wirklich den Wettbewerb nach gleichen Maßstäben befördern will. Das ist das eine.

Das nächste ist natürlich die Frage: „Was passiert?“ Ich bin erst seit 1–2 Jahren im Ministerium, aber dieses ist durch die Haushaltsglobalisierung nicht so sehr entlastet worden. So sucht es jetzt nach neuen Wegen. Ein Paradigmenwechsel alleine reicht glaube ich schon aus, um deutlich zu machen, dass, wenn man mehr Freiheiten bei der Vergabe der Mittel einräumt, man – staatliche Mittel, das reicht bald als Stichwort aus oder Rechenschaftslegung gegenüber dem Parlament – natürlich über die Ergebnisse eine andere Berichterstattung bekommt. Und dafür – das ist Ihnen vielleicht bekannt, Herr Gädeke, vielleicht auch nicht – haben wir jetzt seit 2003 wieder mit allen Hochschulen mehrere Arbeitsgruppen eingerichtet, in denen wir das Berichtswesen aufbauen. Die Universitäten haben sich explizit in einer Stellungnahme 2003 zur Rechenschaftslegung in Baden-Württemberg bekannt, weil sie über ihre Leistungen berichten wollen; sie haben auch nichts zu befürchten. Das kann man hierzu sagen.

Also, das ganze ist am Laufen, wir bauen dazu auch derzeit ein hochschulübergreifendes Data-Warehouse auf, in dem

Heidelberg in diesem Fall anders vertreten ist – weil es eine andere technologische Grundlage hat – als die Hilfssysteme, die an den anderen Hochschulen genannt werden.

Das letzte Stichwort lautet Wettbewerb. Wie kann man zukünftig mit welchen Indikatoren den Wettbewerb zwischen den Hochschulen gestalten? Das zielt in Richtung Hochschulfinanzierung. Auch ein Thema das derzeit in der Diskussion, in der Vorbereitung ist. Für 2007 ist eine neue Hochschulfinanzierung vorgesehen. Ich will jetzt auf die Details nicht eingehen, Sie kennen die drei Elemente. Aber das Berichtswesen wird natürlich in Verbindung mit dieser zukünftigen leistungsorientierten Mittelverteilung, bestimmte Informationen liefern müssen. Das muss man im Zusammenhang sehen. Es sind aber insgesamt Baustellen, die ich jetzt beschrieben habe. Endgültige Ergebnisse kann ich Ihnen dazu auch noch nicht liefern. Ich denke aber, dass wir in Baden-Württemberg durchaus einen langsamen aber guten Weg der Politikgestaltung verfolgen, weil wir hier mit den Hochschulen zusammenarbeiten. Diese Opposition, die es durchaus – auch durch die Streits und die Diskussionen in den Arbeitsgruppen – gibt, ist ja zu begrüßen. Aber es ist nicht so, dass vom Ministerium in diesem Bereich nur Vorgaben gemacht werden, das kann ich wirklich deutlich sagen. Danke.

Manfred Lautenschläger, MLP AG

Jetzt waren wir schon in die Nähe einer Podiumsdiskussion gerückt. Ich finde es prima, dass Sie dazu Stellung genommen haben. Die Karikatur hat es nun mal an sich, dass sie an extremen Dingen die Problematik aufzeigt. Natürlich nimmt niemand in Heidelberg ernsthaft an, dass über den Etat des Bundeskanzlers irgendwelche Abrechnungen erstellt werden müssen. Dass ich hier heute einseitig für die Universität plädiert habe, war, glaube ich, offensichtlich. Und jeder im Raum weiß auch, dass das ein ganz sensibles Spannungsfeld ist. Ein Unternehmen, – ich sage es bewusst – das staatliche Gelder – und das nicht zu wenige – erhält, muss natürlich ganz anders betrachtet werden. Aber ich wollte beleuchten, dass diese Universität auch mehr unternehmensgemäß agieren muss, als es bisher der Fall war. Wir sind auf einem prima Weg in Baden-Württemberg, dessen bin ich mir durchaus bewusst.

Siegfried Kraft, Universität Heidelberg

Vielleicht darf ich mir eine Bemerkung erlauben, ich hatte am Anfang eine etwas spitze Bemerkung gemacht. Sie sind 1 – 2 Jahre im Ministerium, ich habe 21 Heidelberger Jahre und acht Jahre im Umgang mit Universitäten im Wissenschaftsministerium hinter mir. Ich weiß um die Mentalitäten auf der Ministerialebene und auf der Regierungsebene. Ich kann der Universität Heidelberg und allen Universitäten nur raten,

kooperativ zu sein, wenn Sie hierüber reden, aber aufmerksam bis zum Letzten, wenn die Dinge dann zur Entscheidung kommen! Weil ich weiß, wovon ich rede.

Ich sage Ihnen nur ein Beispiel: Als wir die Nachricht von der VolkswagenStiftung bekamen, dass wir die fünf Millionen kriegen, sind wir in eine Unterredung mit dem Wissenschaftsministerium eingetreten, um die Konditionen festzulegen. Dann haben wir gesagt: Wir wollen einen Globalhaushalt. Na gut, das ist schnell gesagt und da kommt auch ein schnelles Ja. Aber das Amen kam verhältnismäßig spät. Dann haben wir gesagt: Wir wollen eine Aufhebung der Jährlichkeit. Sie werden es nicht glauben: Wir haben das VW-Projekt ein Jahr, über ein Jahr, liegen lassen. Liegen lassen deshalb, weil wir gesagt haben, wenn wir aus Stuttgart nicht eine verbindliche und das heißt schriftliche Erklärung bekommen, dass das Prinzip der Jährlichkeit fällt, fangen wir nicht an. Ich habe den Stuttgartern mehrfach erklärt: Dann geben wir die fünf Millionen zurück und machen das auch öffentlich bekannt. Ein Jahr hat es gebraucht. Was heißt das? Man tut sich offensichtlich – ich sage es mal freundlich – nicht ganz leicht von überkommenen Prinzipien abzugehen und da werden wir ja sehen, wie die Dinge in der Zukunft gestaltet werden.

Manfred Lautenschläger, MLP AG

Aber wissen Sie, Herr Kraft, wenn ich über die Universität rede, dann rede ich immer sehr gerne von der Ablösung der 68-jährigen, nicht der 68er, sondern der 68-jährigen durch die Mittvierziger bei der Professorenschaft, wobei eine ganz andere Generation herankommt. Ich glaube, dass wir einen rhetorischen Beleg dafür bekommen haben, dass auch in den Ministerien etwas frischer gedacht und agiert wird und dass eine neue Generation nach vorne kommt.

Prof. Volker Bergen, Universität Göttingen

Darf ich mal zurückkommen zu dem Thema kaufmännisches Rechnungswesen. Das lebt nicht nur davon, dass wir auf der Aufwandsseite oder der Kostenseite Zahlen belegen. Sie haben die Kostenarten und die Kostenstellen genannt. Schon bei den Kostenträgern tun wir uns sehr schwer, weil wir die kaum identifizieren. Aber auf der Einnahmenseite, auf der Ertragsseite, da sind wir doch eigentlich völlig konträr einem kaufmännischen Gedankengebäude.

Auf der Einnahmenseite wird eigentlich nur vermerkt, wie viel Geld das Land gegeben hat, wie viel eigene Einnahmen die Universität hat, aber mit Leistungen und deren Bewertung hat das überhaupt nichts zu tun. Meine Frage ist: Macht sich ein Universitätsrat eigentlich auch Gedanken, dass er eigentlich Leistungen bewerten will? Man kann sehr schnell argumen-

tieren das seien alles keine Leistungen, die sich in Geldeinheiten bewerten ließen. Aber was ist dann ein kaufmännisches Rechnungswesen, wenn im Prinzip die Leistungsseite, nicht in der gleichen Weise bewertet wird wie die Kosten- und Aufwandsseite?

Wir praktizieren das seit vielen Jahren, ich werde heute Nachmittag aus der Sicht von Fakultäten auch noch einiges darüber berichten. Aber ich finde, das ist ein derartiger Schwachpunkt und er wird so kurz gesehen, so dass eigentlich an diesem Punkt alles zusammenbricht, was ergebnisorientiertes, kaufmännisches Rechnungswesen ausmacht. Und weil das so ist, ist auch das Ministerium wieder schnell bei der Hand, Richtlinien zu geben, wie Kosten- und Leistungsrechnungen aufzubauen sind. Die haben, nach meiner Einschätzung, nichts zu tun mit einer Kosten- und Leistungsrechnung in einem Unternehmen. Aber der Punkt wird irgendwie nicht adäquat behandelt, weil in einem Schnellschuss immer gesagt wird: „Ja, dann bewerten Sie doch mal so einen Studiengang.“ Gut, aber wenn ich ihn in seiner Leistungsfähigkeit nicht bewerten kann, dann hat doch alles eigentlich nur eine halbe Bedeutung. Gibt es dazu irgendwelche Erkenntnisse, die der Universitätsrat nun transportiert und als Anforderung formuliert, an das Rechnungswesen der Universität, ein adäquates Rechnungswesen aufzubauen?

Manfred Lautenschläger, MLP AG

Sicherlich ein abendfüllendes Thema. Wir haben im Universitätsrat darüber auch diskutiert, über den Zungenbrecher, der auch in der Einladung steht, *universitas literarum scientiarumque*: Die allumfassende Universität, die auch kleine Fächer hat, wie ostasiatische Institute, die bestimmt unter dem Leistungsbegriff im harten Sinne nicht aufgeführt werden können. Dann sind wir erst mal beim Selbstverständnis einer Universität und was sie zu leisten hat. Aber es baut sich pyramidenförmig auf, und oben kommen Fächer, an denen man sehen kann: Bringt es was oder bringt es nichts.

Um ein Beispiel herauszugreifen: Die Universitätsklinik Heidelberg hat einen Weltklassechirurgen. Hier kann man an den Fallzahlen sehen, dass sie sich in den letzten drei Jahren dramatisch nach oben bewegt haben. Sicherlich sieht das auch rechnerisch ganz gut aus, aber die Fakultät hat beispielsweise durch Herrn Büchler einen enormen Ruf erhalten. Wenn wir einen Nobelpreisträger in Physik hervorbringen, tut das der Universität gut. Aber ich habe, meine ich, sehr deutlich gesagt: Das in Zahlen der GuV auszudrücken, ist schwierig. Da gibt es Bewertungen, die ein bisschen einen anderen Charakter haben. Aber – und jetzt kommen wir zu dem Thema – ist das Ganze ein Selbstzweck oder tun wir es für etwas? Wenn ich

Gelder einnehme, – außer den staatlichen, die nehme ich vielleicht ein, weil ich gut bin – weil ich potenzielle Geldgeber davon überzeuge, dass es Sinn macht, dieser Universität einen gewissen Betrag, zweckgebunden oder nicht, zur Verfügung zu stellen, dann sind wir schon bei zahlenmäßigem Niederschlag.

Aber noch mal, ich will hier nur die Universität, die vor 20 Jahren an so was noch gar nicht zu denken wagte, mit dem Gedanken des Unternehmertums infizieren, damit das, was sie ausmacht, – Forschung, die Menschheit weiter bringen, Lehre und jungen Leuten etwas beizubringen – sie auch auf höherem Niveau machen kann. Mehr ist dazu im Moment nicht zu sagen.

Dividenden werden keine ausgeschüttet. Die Schutzvereinigung der Kleinaktionäre beschwert sich auch nicht, weil wir keine Kostenentwicklung haben, aber das internationale Ansehen oder eine ganze Volkswirtschaft könnte davon abhängen, ob man gute Wissenschaftler hervorbringt, ob man gute Manager hervorbringt. Mannheim als Eliteuniversität in BWL – toll! Das zahlt sich dann vielleicht wieder aus, indem wir gute Führungskräfte ausbilden. Auf der anderen Seite, gute Physiker, wie wir sie hier in Heidelberg haben.

Siegfried Kraft, Universität Heidelberg

Ich muss auf die Uhr schauen. Kann nur noch eine Wortmeldung zulassen. Herr Wormser, bitte schön.

Wolf-Eckhard Wormser, Universität Freiburg

Ja, das fordert natürlich schon eine Antwort heraus. Die Frage, die er so ein bisschen unterstellt hat, was haben sich denn die Heidelberger dabei gedacht, so einen Unsinn auch noch freiwillig zu machen, wenn das eigentlich völlig inadäquat wäre. Natürlich ist es richtig, dass, wenn man im kaufmännischen Rechnungswesen die Ressourcenseite, also die Aufwandsseite zusammenführt, dass das ein sehr wichtiger Schritt ist, weil man dadurch in die Lage versetzt ist, die ganzen möglichen Erfolgsindikatoren tatsächlich in Relation zum Aufwand zu setzen. Das haben sie auf kameraler Basis nicht, weil sie den Aufwand gar nicht kennen. Insofern ist es für die Effizienzbeurteilung, auch wenn die Indikatoren vielfältiger sind und nicht auf den Euro zusammengeführt werden, natürlich wichtig und wird sich deshalb schon lohnen.

Aber wenn ich den Kontenplan anschau, jedenfalls den universitären Kontenplan, war gerade die Ertragsseite besonders aufschlussreich, wo wir Informationen haben, die Sie vorher nicht hatten. Z. B. in welchem Marktsegment – so ist der universitäre Kontenplan nämlich gegliedert – haben wir eigent-

lich die Erlöse? Die klassische kamerale Gliederung ist: Haben wir Geld von der DFG, haben wir Geld von Privaten? Da können Sie so gar nicht erkennen in welchem möglichen Marktsegment, z. B. Fortbildung und so weiter, Sie diese Erträge erzielen. Und ich befürchte nach Einführung des Bundeskontenplans können Sie es auch wieder nicht erkennen, weil die Dinge dann wieder abgeschafft werden. Hier würde ich schon widersprechen und sagen, dass sie auch in diesem Bereich, auch auf der Ertragsseite, mit der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens deutlich bessere Erkenntnisse haben, als Sie es vorher hatten.

Siegfried Kraft, Universität Heidelberg

Herr Wormser, vielen Dank. Ich schließe damit die erste Runde.
Herr Lautenschläger, vielen Dank für Ihren Einblick in die geistige Gedankenwelt des Universitätsrates.



Dr. Holger Philipps
Senior Manager PriceWaterhouseCoopers

Internationale Herausforderungen für das universitäre Rechnungswesen

Guten Morgen meine Damen und Herren und herzlichen Dank Herrn Kraft für die freundliche Begrüßung. Dann kann ich auch gleich mit meinem Vortrag beginnen. Das Thema lautet: „Internationale Herausforderungen für das universitäre Rechnungswesen“. Eingebettet in den vorangegangenen Vortrag zur „Bedeutung des kaufmännischen Rechnungswesens aus Sicht des Universitätsrates“ und zur „EU-Vollkostenrechnung“ wird sich der inhaltliche Schwerpunkt meines Vortrages mit der kaufmännischen Rechnungslegung für Universitäten befassen und dabei auch internationale Rechnungslegungsgrundsätze berücksichtigen. In dieser Weise konkretisiert, enthält das Thema – ganz wie es Spitzenuniversitäten gebührt – gewisse Visionen; ich werde dies nachfolgend noch ansprechen. Zunächst ein kurzer Überblick über den Aufbau und die einzelnen Abschnitte meines Vortrages.

Zu Beginn möchte ich kurz auf das allgemeine Umfeld eingehen, in dem sich die Universitäten gegenwärtig bewegen. Das wurde gestern bereits ausführlich diskutiert. Dennoch möchte ich es noch einmal streifen, weil es wichtig ist, um die umfeldbedingten Anforderungen an ein kaufmännisches, universitäres Umfeld abzuleiten. Dann möchte ich einen kurzen Überblick über den Stand der universitären Rechnungslegung in Deutschland geben: Wie wird es praktiziert, wer macht was und insbesondere wo liegen die wesentlichen Unterschiede?

Dann wollen wir uns aufgrund der Themenformulierung anschauen, wie es andere machen: Blick über die Grenzen. Dazu habe ich zwei Beispiele ausgesucht, und ich werde noch kurz zwei weitere Beispiele ansprechen. Darauf aufbauend möchte ich ein paar erste, möglicherweise auch visionäre Gedanken formulieren: Wie kann eine universitäre Rechnungslegung in Deutschland fortentwickelt werden? Dann komme ich auch schon zum Schluss und werde mit einem kurzen Fazit schließen, bei dem ich den Beginn wieder aufgreifen werde.

Ausgangspunkt meiner nachfolgenden Ausführungen bildet das gegenwärtige Hochschulumfeld; es wurde gestern schon ausführlich thematisiert, und auch Herr Lautenschläger hat es schon angesprochen. Es wird Ihnen wohl bekannt vorkommen, wenn ich berichte, dass das deutsche Hochschulsystem insgesamt eine im internationalen Vergleich erhebliche Leistungsbreite in der Forschung aufweist und auch international nicht nur wettbewerbsfähige, sondern zum Teil sogar führende Spitzenleistungen in der Forschung erbringt. Gleichwohl, ist es mit den derzeitigen Rahmenbedingungen der Universitäten nicht gerade zum Besten bestellt, sondern sie sind gekennzeichnet durch Kürzungspolitik, durch Stellenabbau, durch fehlende Perspektive für junge Nachwuchswissenschaftler, durch bauliche und technische Ausstattungsdefizite sowie durch Überlasten in der Lehre.



Die Rahmenbedingungen der Universitäten sind durch Kürzungspolitik und dergleichen gekennzeichnet, was dazu führt, dass die deutschen Universitäten im internationalen Wettbewerb, zumindest im Hinblick auf die Berufungsfähigkeit, derzeit nicht konkurrenzfähig sind. Die Politik beabsichtigt, – und das hat Frau Bulmahn gestern noch einmal angesprochen – die Entwicklung von internationalen Eliteuniversitäten in Deutschland zu unterstützen und auch akademische Spitzenleistung stärker zu fördern. Dies kann im Kern nur über universitären Wettbewerb und über größere finanzielle Spielräume erreicht werden. Grundlegende Voraussetzungen dafür – Herr Lautenschläger hat es als „Allgemeinplatz“ bezeichnet – ist natürlich eine erheblich größere Autonomie der Universitäten bei wesentlichen Entscheidungen, sprich Abbau der gegenwärtigen staatlichen Regulierungen. In Baden-Württemberg wird dies mit dem Landeshochschulgesetz 2005 bereits flächendeckend, in Hessen mit dem Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt exemplarisch, praktiziert. Mittels dieser Rechtsgrundlagen wird den Hochschulen unter anderem auch das Berufungsrecht übertragen und insgesamt werden die Leitungsstrukturen erheblich gestärkt und auch stärker – und das ist wichtig – unternehmerisch ausgerichtet.

Zum Wettbewerb um Köpfe in Forschung und Lehre kommt künftig auch EU-weit ein sehr viel stärkerer Wettbewerb um Studierende. Hintergrund dafür ist die Bolognadeklaration, die die Einführung von international kompatiblen, gestuften Studiengängen – Stichwort Bachelor-, Mastermodell – aber auch, und das hat Frau Bulmahn gestern noch mal betont – eine gewollte EU-weite Mobilisierung der Studierenden mit sich bringt. Auch vor dem Hintergrund der nach dem jüngsten Bundesverfassungsgerichtsurteil vom Januar diesen Jahres grundsätzlichen Möglichkeit zur Erhebung von Studiengebühren gewinnt der Wettbewerb um Studierende künftig deutlich stärker an Gewicht. Gleichzeitig kommt damit natürlich auch der Wettbewerb um Finanzmittel zusätzlich in Gang, denn Studierende werden künftig zu zahlenden Kunden. Das bedeutet einerseits, dass sie als Mitfinanzierer umworben werden, andererseits aber werden sie ihren Vorstellungen entsprechende Leistungen der Hochschulen einfordern. Damit werden sich die Universitäten auf einen Nachweis der Leistungsfähigkeit und der effizienten Mittelverwendung einstellen müssen.

Ein weiterer Aspekt ergibt sich aus der künftig stärker leistungsbezogenen Mittelzuweisung an die Hochschulen. Die Idee ist, dass der Staat künftig vereinbarte und erbrachte Leistungen honoriert. Ein Kriterium für die Erfolgsvergütung ist

auch die Höhe der eingeworbenen Drittmittel. Das gilt für Hessen und das gilt auch für die Uni Heidelberg, das hat Professor Hommelhoff gestern berichtet. Damit kommt es künftig zu einem noch stärkeren Wettbewerb um private Projektpartner. Dabei gilt es zu beachten, dass sich die Universitäten zukünftig nicht mehr leisten werden können, Auftragsforschungsprojekte stets als Verlustprojekt einzukaufen. Sie werden Projektkosten angemessen kalkulieren und kostendeckende, zumindest möglichst kostendeckende, Preise vereinbaren müssen. Ungeachtet des künftig weiterhin hohen Anteils der staatlichen Finanzierung sowie der Möglichkeit zur Erhebung von Studiengebühren und der Einwerbung von Drittmitteln, eröffnet sich für Universitäten künftig ein zusätzlicher Handlungs- und Gestaltungsspielraum, wenn sie versuchen, ihre Eigenerträge durch nicht-forschungsbezogenen Leistungsaustausch zu steigern. Denken Sie zum Beispiel an entgeltliche Weiterbildungsangebote oder aber an Vermietung von Räumlichkeiten oder, möglicherweise etwas visionär, an Sponsoring. Insgesamt erfordert das skizzierte Umfeld eine deutlich stärker unternehmerisch ausgerichtete und auch unternehmerisch tätige Universität als bisher. Dies gilt gerade und auch im besonderen Maße für Spitzenuniversitäten. In Baden-Württemberg kommt der Gedanke der „unternehmerischen Universität“ auch durch die wirtschaftsüblichen Bezeichnungen „Vorstand“ für das Rektorat beziehungsweise „Aufsichtsrat“ für den Hochschulrat im Landeshochschulgesetz 2005 zum Ausdruck. Herr Lautenschläger hat es eben angesprochen und Herr Krull von der VolkswagenStiftung hat das gestern so auf den Punkt gebracht: „Die Hochschulen der Zukunft werden keine nachgeordneten Dienststellen mehr sein, die Mittel empfangen und mehr oder weniger interessiert verwenden, sondern sie werden Bildung und Forschung autonom managen.“

Vor dem vorstehend skizzierten Hintergrund stellt sich natürlich die spannende Frage, welche Anforderungen sich für ein universitäres Rechnungswesen ergeben. Ich möchte das an ein paar zusätzlichen Beispielen vertiefen. Das Rechnungswesen muss die skizzierte komplexe Situation möglichst reibungslos abbilden können. Das erfordert eine angemessene Leistungsfähigkeit. Falls mehr Informationen benötigt werden, müssen diese, soweit möglich, ohne Effizienzverluste generierbar sein, und wenn sich die Universität auf neue Anforderungen einstellen muss, müssen diese durch das Rechnungswesen auch flexibel unterstützt werden. Denken Sie zum Beispiel an das, was ich eben angesprochen habe: Das Generieren von Eigenerträgen durch nicht-forschungsbezogene Leistungen. In diesem Zusammenhang können, je nach Geschäftsvolumen bei der Universität, neue oder zusätzliche Betriebe gewerblicher Art entstehen. Ein Rechnungswesen muss in der Lage sein, diese Objekte einzeln abzubilden und dann in die Gesamtuniversität abzuschließen. Stichwort Konsolidierung, Herr Lautenschläger hat es schon in einem anderen Zusammenhang genannt. Denken Sie zum Beispiel weiter an Forschungsprojekte, Auftragsforschungsprojekte im Besonderen. Hier bedarf es ebenfalls einer einzelnen Kostenträgerbetrachtung mit Abschluss in das Rechnungswesen der gesamten Universität.

Das Rechnungswesen muss weiter – Stichwort Studiengebühren – natürlich in der Lage sein, künftig offene Posten zu führen und auch diese in die Gesamtuniversität abzuschließen. All das, und noch vieles mehr, muss verlässlich geschehen, d. h. ohne großes Fehlerpotenzial, so weit wie möglich zumindest. Das funktioniert natürlich nur, wenn das Rechnungswesen in sich notwendige Validierungen und möglichst wenige nicht integrierte Schnittstellen enthält. Nur so ergibt sich dann auch die stets geforderte Effektivität und Wirtschaftlichkeit im Rechnungswesen und damit auch, wenn ich mir erlauben darf, das so zu sagen, der Verwaltung insgesamt. Last but not least muss das Rechnungswesen natürlich auch Transparenz ermöglichen. Zum einen durch möglichst viele automatisch abrufbare Informationen, zum anderen muss aber auch die Möglichkeit bestehen, jederzeit eine vollständige Vermögensübersicht generieren zu können. Projektpartner werden angesichts des skizzierten Wettbewerbs der Universitäten künftig wissen wollen, ob ihr Geld effizient verwendet wird, das heißt, ob die vereinbarten Projektpreise nicht zu viel Overheadkosten umfassen. Und als Nachweis werden sie sicherlich künftig – das ist nur eine Frage der Zeit – auch einen Vermögensstatus verlangen.

Auch die Studierenden werden wissen wollen, ob ihre Gebühren für die Ausbildung eingesetzt oder vornehmlich für andere Zwecke verausgabt werden. Ich denke, auch dann wird es

Künftige Anforderungen an universitäre Rechnungswesen

- Höhere Leistungsfähigkeit
- Höhere Verlässlichkeit
- Höhere Effektivität und Wirtschaftlichkeit
- Höhere Transparenz

- ⇒ stärker unternehmerische Gestaltung des universitären Rechnungswesens erforderlich
- ⇒ Integriertes, auf doppelter Buchführung basierendes System mit kaufmännisch orientierter Rechnungslegung



„Ein chinesisches Sprichwort sagt. „Wenn der Wind bläst, errichten die einen Mauern, die anderen setzen Windmühlen.“ Für die deutschen Universitäten bläst – das haben wir eingangs skizziert und gestern auch ausreichend gehört – der Wind des Wettbewerbs. Spitzenuniversitäten werden natürlich in diesem Wind Windmühlen setzen.“

nicht mehr lange dauern, bis die ersten Studierenden dazu einen Nachweis in Form eines Vermögensstatus verlangen werden. Sicherlich auch dies vielleicht noch etwas visionär, aber eine Frage der Zeit, denke ich. All das zeigt, dass – analog der stärker unternehmerischen Gestaltung der Universität – natürlich auch eine stärker unternehmerische Gestaltung des universitären Rechnungswesens erforderlich sein wird. Dazu ist – und das ist meine ganz persönliche Überzeugung – alleine ein integriertes, auf kaufmännischer Buchführung basierendes System der kaufmännisch orientierten Rechnungslegung, natürlich unter Berücksichtigung der besonderen Belange der Hochschulen, in der Lage. Und ich denke, daran wird angesichts der Gesamtsituation über kurz oder lang kein Weg vorbei führen.

Schauen wir uns einmal den Stand der universitären kaufmännischen Rechnungslegung in Deutschland an. Die Frage hat mich selbst ein bisschen stärker interessiert, vielleicht über das normale Maß hinaus, und deswegen habe ich diesen Vortrag zum Anlass genommen, eine Umfrage bei Universitäten und Ministerien in verschiedenen Bundesländern zu machen. Die Ergebnisse habe ich Ihnen hier zusammengetragen: Sie können sehen, dass es vier Länder gibt, die bereits flächendeckend das kaufmännische Rechnungswesen eingeführt haben. Das sind Niedersachsen mit Piloteinrichtungen



bereits ab 1996, Hessen ab 2000 beziehungsweise 2001, Hamburg ab 2003 und Bremen ab 2004. Baden-Württemberg hat auch Aktivitäten unternommen, etwas anders als das zum Beispiel Hessen getan hat. Baden-Württemberg hat die Möglichkeit zur Einführung eines solchen Rechnungswesens für alle Hochschulen geschaffen, überlässt aber die konkrete Entscheidung dazu den einzelnen Hochschulen in Eigenregie: Stichwort Landesbetrieb. Von den Universitäten in Baden-Württemberg hat von dieser Möglichkeit die Universität Heidelberg seit dem 1.1.2003 Gebrauch gemacht. Für die Uni-

versität Stuttgart läuft derzeit ein Antragsverfahren. Die anderen Bundesländer sind aktuell noch nicht ganz soweit. Allerdings gibt es dort, zumindest ganz überwiegend, einzelne Pileteinrichtungen beziehungsweise sind Projekte geplant.

Aktueller Stand der universitären Rechnungslegung – beispielhafte Unterschiede praktizierter Doppik I

Deutschland

	Hessen	Uni HD	Nds
Rechnungslegungsbestandteile			
Bilanz, GuV, Anhang, Lagebericht	+	+	+
Ansatz			
Immobilienvermögen	+	-	-/+
Kunstgegenstände/Sammlungen	+	+	-
Unfertige Auftragsforschungsleistungen	+	+	+
Verpflichtungen aus Berufungszusagen	-	+	+
Pensionsrückstellungen	+	-	-
Korrekturposten zum Anlagevermögen	+	-/+	+
Eigenkapitalausstattung	-	-	-
Ausweis			
Bibliothekbestände, gesondert	+	+	-
Abgrenzung Projektfördermittel, gesondert	-	+	-
Staatliche Finanzierung, "Betriebsergebnis"	-	+	+

PriceWaterhouseCoopers Seite 6

Auf dieser Basis stellt sich die nächste Frage, nämlich wie die kaufmännische Rechnungslegung bei den Universitäten aussieht, und welche Besonderheiten sie aufweist. Im Detail kann ich das in diesem Rahmen leider nicht darstellen. Ich habe Ihnen aber zumindest ein paar ganz wichtige Dinge, die hervorstechend sind, zusammenfassend aufgeführt. Angesichts der Kürze der Zeit kann ich auch diese Dinge leider nicht im Einzelnen besprechen. Das werde ich aber gerne im Nachgang tun, soweit der Wunsch auf Ihrer Seite besteht. Also, im folgenden ein paar Kernelemente der universitären Rechnungslegung, und zwar in Hessen, in Niedersachsen und bei der Universität Heidelberg. Hamburg orientiert sich im Prinzip 1:1 an den niedersächsischen Regelungen, weswegen diese Regelungen nicht gesondert aufgeführt sind. Sie können an dieser kurzen Zusammenstellung schon deutliche Unterschiede sehen. Auf eines muss man an dieser Stelle allerdings hinweisen, nämlich dass die aufgeführten Unterschiede zum Teil auch auf real unterschiedlichen Sachverhalten beruhen und damit eigentlich keine unterschiedliche Nutzung des Systems sind, sondern ganz einfach den Realitäten entspringen.

Zum Beispiel bilanzieren die Universität Heidelberg und auch die staatlichen Universitäten – wichtig, nicht Stiftungsuniversitäten – in Niedersachsen kein Immobilienvermögen. Warum ist das so? Das ist so, weil dort das so genannte „Mieter-Vermieter-Modell“ praktiziert wird, sprich die Immobilien sind in einen Landesbetrieb eingelegt, werden von dort bewirtschaftet und an die Universitäten verrechnet. In Hessen ist das dem gegenüber anders. In Hessen ist das Land Eigentümer der Immobilien. Es wird aber den Universitäten gesetzlich mehr

oder minder auferlegt, diese Immobilien quasi wie Eigenvermögen zu bilanzieren. Des Weiteren auffällig: Die niedersächsischen staatlichen Hochschulen bilanzieren keine Pensionsrückstellungen. Warum ist das der Fall? Dort gibt es das „Umlagemodell“. Das heißt, ein gewisser Anteil für die laufenden Versorgungsbezüge wird jährlich an das Land abgeführt. Es ist also eine Art analoge Behandlung wie bei einer Pensionskasse. Es gibt aber noch weitere Unterschiede, die jedoch eher hausgemacht sind, insbesondere im Bereich des Ausweises: Z. B. unterschiedliche Ausweisformen von gleichen Sachverhalten. Etwa bei Forderungen und Verbindlichkeiten aus Drittmitteln oder bei staatlichen Aufwandszuschüssen. Niedersachsen und Heidelberg zeigen staatliche Aufwandszuschüsse im operativen Ergebnis, entweder als Erträge oder auch als Umsatzerlöse. Stichwort Leistungsbeziehung: Den Erträgen stehen eigentlich keine Leistungen gegenüber. Aber da kann man möglicherweise anderer Meinung sein, nämlich in dem Sinne, dass – nicht nur Herr Wormser ist also anderer Meinung – die Universitäten bestimmte Aufgaben haben, die auch darin bestehen, dass sie Studierende ausbilden sollen. Dafür kann man diese Transfers, wie sie in Hessen heißen, oder Mittelzuschüsse eventuell auch als Gegenleistung interpretieren. Insoweit ist ein Ausweis unter den Umsatzerlösen möglicherweise gar nicht so verkehrt, auch wenn diese Erträge vielleicht nicht in der Höhe generiert werden, wie sie, wenn sie als Universität völlig autonom wären, generiert werden müssten. Das ist aber ein ganz anderes Thema. Nur eine kleine Bemerkung am Rande.

Des Weiteren haben wir Unterschiede zum Beispiel im Ausweis von Bibliotheksbeständen. Das ist ein besonderes Thema für die Hochschulen. Bibliotheksbestände in Heidelberg sind als solche gesondert ausgewiesen, in Hessen unter dem Posten „Anlagen und Maschinen zur Leistungserstellung“, also nicht unmittelbar erkennbar, aber da kommt dieser Leistungsgedanke letzten Endes schon zum Vorschein. In Niedersachsen findet überhaupt kein gesonderter Ausweis statt und ist auch nicht als solcher erkennbar vorgesehen. Dann gibt es zudem weitere – und das ist hier nicht vermerkt – inhaltliche Unterschiede. Nach dem „Nutellagrundsatz“, so möchte ich es mal bezeichnen, gilt hier nicht das Prinzip: „Wo Rückstellung draufsteht, sind auch Rückstellungen drin“. So gibt es in Hessen einen sehr, sehr eng definierten Katalog, der aber in Niedersachsen und Heidelberg etwas weiter geht. Zum Beispiel finden Sie dort im Rückstellungsbereich auch Verpflichtungen aus Überstunden. Die werden in Hessen nur bilanziert, soweit sie auch abgegolten werden. Sie finden in Heidelberg und in Niedersachsen auch Verpflichtungen aus Dienstjubiläen abgebildet. Darauf hat man in Hessen verzichtet, genauso wie auf Reisekostenabrechnungen, die ausstehen. Das macht natür-

lich enorm viel Arbeit, und da kommt möglicherweise auch gar nicht so viel Zusatzinformation zusammen, sodass man sich durchaus unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten für das eine oder andere entscheiden kann. Fakt ist, es gibt hier doch sehr, sehr viele Unterschiede. Das heißt, die deutsche kaufmännische Rechnungslegung wird bei Hochschulen, soweit sie praktiziert wird, überhaupt nicht einheitlich praktiziert.

Schauen wir uns deswegen mal an, wie es die anderen machen. Werfen wir einen Blick über die Grenzen. Ich habe Ihnen hier zwei Beispiele kurz zusammengefasst.

Erstes Beispiel Österreich: Da gibt es – wichtig zu beachten – bundeseinheitliche Regelungen. Bundeseinheitliche Regelungen gibt es aber auch noch nicht so lange, erst seit dem 1.1.2004. Das heißt, die Eröffnungsbilanzen liegen vor, aber noch keine vollständigen Jahresabschlüsse. Ich habe im Zuge der Vorbereitung auf diesen Vortrag in die Eröffnungsbilanz der Universität Wien reinschauen können; die ist im Internet publiziert, allerdings, wie gesagt, noch kein vollständiger Jahresabschluss. Was fällt auf? Einmal davon abgesehen, dass es bundeseinheitliche Regelungen in einer so genannten Rechnungsabschlussverordnung gibt, fällt ein wichtiger Punkt auf; und das könnte für Universitäten interessant sein. Das möchte ich später noch ein bisschen beleuchten: Es sind hier als Vermögensgegenstände auch selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände, soweit es sich um Rechte oder Lizenzen handelt, zu aktivieren. Ich komme darauf später noch mal zu sprechen.

Ein zweiter wichtiger Punkt, der auffällt, abweichend von dem was wir für die deutschen Regelungen gesehen haben: Es gibt die Möglichkeit zur Fremdfinanzierung. Diese Fremdfinanzierungsformen sind entsprechend bilanziell als Anleihe oder als Kreditverbindlichkeit auszuweisen. Es gibt noch eine Vielzahl von weiteren Einzelsachverhalten, beispielsweise Bibliotheksbestände, die gesondert ausgewiesen werden, allerdings wieder unter anderer Bezeichnung. Staatliche Aufwandszuschüsse werden auch hier, analog wie Heidelberg das macht, unter den Umsatzerlösen ausgewiesen. Das zweite Beispiel, das ich hier habe, sind die Hochschulen in den USA. Herr Lautenschläger hatte schon auf die USA rekurriert, auch das möchte ich ganz gerne aufgreifen. Dort muss man zwischen privaten und staatlichen Hochschulen unterscheiden. Private Hochschulen bilanzieren nach den US-GAAP, also Generally Accepted Accounting Principles des Financial Accounting Standards Boards, und private Hochschulen bilanzieren nach den so genannten GASB, den Government Accounting Standards, die vom Government Accounting Standards Board erlassen werden. Maßgebend ist hier ein Standard Nummer 35. Wichtig ist

in diesem Zusammenhang noch einmal zu nennen, dass dieser Standard durch Praktikerhandreichungen, sog. „Guidance“, näher konkretisiert wird und zwar durch die NACUBO. Man kann sich diese im Internet ansehen. Die NACUBO ist die National Association of College and University Business Officers. Wichtig erscheint ein Hinweis: Wenn man diese Regelungen vergleichen möchte, dann macht es natürlich nur Sinn, staatliche Hochschulen mit staatlichen Hochschulen zu vergleichen und nicht etwa Harvard mit Heidelberg; so weit sind wir dann, denke ich, doch noch nicht. Besonderheiten bestehen dann bei den Regelungen in den USA, vor allem in bundeseinheitlichen Vorschriften, und zudem umfasst hier die Rechnungslegung quasi den Konzern Universität; das heißt, das Bilanzierungsobjekt ist ein anderes als etwa in Deutschland. Universität heißt in den USA nicht nur Kernuniversität, sondern auch die medizinischen Bereiche, einschließlich Klinikum, und auch Studentenwerke oder die Universitätsverlage, die in den USA eine relativ große Bedeutung haben. Zweiter Punkt: Es werden eine Kapitalflussrechnung und Segmentangaben verlangt.

Die Kapitalflussrechnung ist für den operativen Teil direkt, anschließend auch indirekt zu erstellen. Die Segmentangaben, das ist nicht ganz vergleichbar, beziehen sich dann natürlich auf die einzelnen Segmente, ich möchte sie mal „Konzernscheiben“ nennen, sprich Kernuniversität, Klinikumsbereich, Studentenwerk und so weiter. Das heißt, wenn wir in Deutschland anregen würden, eine Segmentierung zu machen, müsste man sich natürlich andere Gedanken machen, als das die US-Amerikaner tun. Wichtig ist auch, dass die Gliederungsschemata von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, wie sich das dann dort nennt, zum Teil deutlich differenzierter sind als in Deutschland und Österreich, ebenso die geforderte Aufgliederung und Erläuterung.

Ich möchte vielleicht doch noch auf eine Besonderheit bei privaten Hochschulen hinweisen: Wenn man sich den Abschluss der Harvard University ansieht, dann findet man dort sogar eine Angabe, welche öffentlichen Drittmittelzuschüsse auf direkte und welche auf indirekte Kosten, sprich Overheadkosten, entfallen.

Zwei Beispiele habe ich angesprochen, zwei möchte ich noch mal kurz streifen. Zum einen England: Auch da gibt es einheitliche Regelungen, aber die bieten keine Besonderheiten, die ich hier ansprechen möchte. Letztes Beispiel, kurz am Rande, über die unmittelbare Nachbarschaft: die Schweizer. Die Schweizer Universitäten sind noch nicht ganz so weit, auch da gibt es Pileteinrichtungen, aber noch keine einheitlichen Regelungen.

Bei so viel Divergenzen und Nuancen stellt sich in Deutschland nicht nur die Frage, sondern es reift möglicherweise der Wunsch, intern oder extern motiviert, nach gewissen einheitlichen Vorgaben vorzugehen, und zwar in dem Sinne, – das ist wichtig zu betonen – dass einheitliche Sachverhalte auch möglichst einheitlich abgewickelt werden. Jede Universität hat ihre Besonderheiten, und man wird sie nicht vergleichbar machen können bis ins Letzte. Aber dort, wo sie vergleichbar sind, dort, wo einheitliche Sachverhalte bestehen, wäre es sicherlich wünschenswert, auch aus Sicht von externen Projektpartnern, dass einheitliche Dinge auch einheitlich abgebildet werden. Wenn man solche Vorgaben konzipieren möchte, gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Erstens kann man ein System adaptieren oder zweitens kann man selbst etwas entwickeln. Ein System zu adaptieren birgt gewisse Schwierigkeiten in sich, weil jedes System durch das besondere Umfeld geprägt wird. Das, was die US-Amerikaner machen, kann für vor dem Hintergrund ihres Systems passend sein, deswegen muss es nicht für deutsche Hochschulen adäquat sein. Man wird sicherlich, wenn man sich überlegt, etwas Einheitliches zu machen, den zweiten Weg beschreiten und et-was Neues, Eigenes konzipieren. Der Arbeitskreis „Hochschulrechnungswesen“ hat sich mit dem Thema schon einmal beschäftigt. Dann ist es natürlich sinnvoll, wenn man gewisse Leitlinien als Qualitätsmaßstab und als Ausgangspunkt, auch zur Schließung von nationalen Regelungslücken, zugrunde legen kann.

Was könnte ein solcher Anker sein? Im Wirtschaftsleben geht der Trend zur internationalen Bilanzierung. Dem Thema entsprechend könnten den Anker in diesem Fall, etwas visionär gedacht, die internationalen Rechnungslegungsregeln für Unternehmen, die so genannten IAS/IFRS (International Accounting Standards, International Financial Reporting Standards) entsprechend für die öffentlichen Verwaltungen die IPSAS, die International Public Sector Accounting Standards bilden. Diese Standards werden aktuell auch von maßgeblichen internationalen Institutionen eingeführt, namentlich bei der NATO und der EU-Kommission. Langfristig ist sicherlich zu erwarten, dass diese Rechnungslegungsstandards mit den aktuellen nationalen Rechnungslegungsstandards – für Hochschulen uneinheitlich, für die Wirtschaftspraxis im Handelsgesetzbuch geregelt – deutlich konvergieren werden. Wichtig ist zu betonen, dass die IPSAS aktuell noch nicht vollständig verfasst und herausgegeben sind, aber maßgeblich auf den IAS/IFRS fußen und sich daran anlehnen. Die bisher herausgearbeiteten Unterschiede kann man doch eher als marginal bezeichnen, und deswegen erscheint nicht ein ausschließlicher Bezug auf diese IPSAS sinnvoll, sondern auf die IAS/IFRS in Verbindung mit den IPSAS, so habe ich es genannt. Wie gesagt, sicherlich noch eine etwas visionäre Überlegung.

Weiterentwicklung der universitären Rechnungslegung – Ausgewählte Besonderheiten der IAS/IFRS iVm IPSAS

- Kapitalflussrechnung ist obligatorisch
- Mindestanforderungen für Gliederung und Ausweis
- Wesentliche Unterschiede in Einzelfragen (zusätzliche Informationen erforderlich):

Selbst erstellte Patente, Software u.a.	Aktivierung möglich
Universitäre Sachanlagen (z.B. Immobilienvermögen)	wirtschaftliche Nutzungsdauern Wahlrecht zur Neubewertung
Unfertige Auftragsforschungsleistungen	"produktionsbezogene" Vollkosten Teilgewinnrealisierung
Rückstellungen für Pensionen und Beihilfen	"marktnahe" Bewertung (Annahme von Trends, markadäquate Abzinsung)

PricewaterhouseCoopers

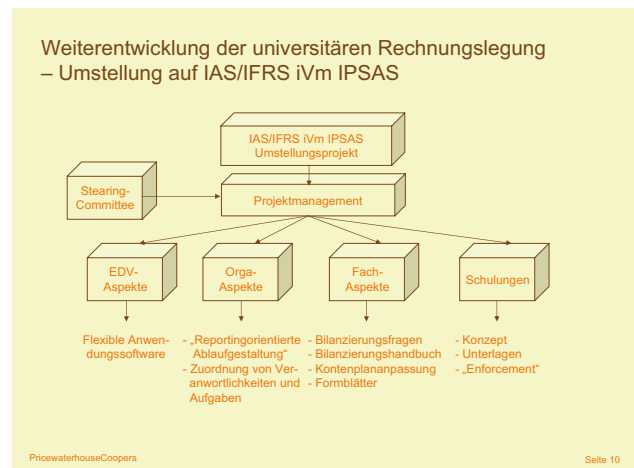
Seite 9

Dennoch möchte ich die Überlegung anstellen, wodurch eine solche Rechnungslegung geprägt ist. Ein paar, mir wichtig erscheinende Aspekte habe ich hier für Sie zusammengefasst: Erstens ist bei einer solchen Rechnungslegung eine Kapitalflussrechnung obligatorisch, ähnlich, wie das in den USA ist. Wenn Sie sich mit Ihrer Universität schon in einer kaufmännischen Rechnungslegung befinden, dann wird eine solche Kapitalflussrechnung relativ einfach zu erstellen sein. Die Hürde ist nicht besonders hoch und bietet möglicherweise doch sehr sinnvolle Zusatzinformationen. Herr Lautenschläger hat es auch angesprochen. Zweitens gibt es nur Mindestanforderungen für Gliederungs- und Ausweisfragen. Und darin liegt natürlich ein besonderer Charme. Das heißt nämlich, dass sich die Universitäten aus dem doch relativ engen Korsett der handelsrechtlichen Vorgaben weitgehend befreien können und durchaus adäquat ihrer Geschäftstätigkeit entsprechend Gliederungen und Postenbezeichnungen wählen können.

Drittens gibt es ein paar wichtige Unterschiede in Einzelfragen. Die habe ich Ihnen hier, zumindest die wichtigsten, aufgeführt, und nun kann ich gleich an das anknüpfen, was ich vorhin zu den österreichischen Regelungen gesagt habe. Es besteht auch in diesen Rechnungslegungsregeln die Möglichkeit, selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände zu aktivieren. Die Grundlage dafür bietet der IAS 38 „Intangibles“ und auf diese wurde explizit auch in dieser Rechnungsabschlussverordnung der Österreicher rekuriert. Die Aktivierung steht allerdings – und das ist wichtig zu erwähnen – objektivierungsbedingt unter relativ strengen Voraussetzungen. Das hat zum Beispiel dazu geführt, dass in der Eröffnungsbilanz der Universität Wien solche selbst erstellten immateriellen Vermögensgegenstände nicht aktiviert worden sind. Die Kriterien sind als notwendige Bedingung die Identifizierbarkeit, die Verfügungsmacht über die Ressourcen und ein künftiger wirtschaftlicher Nutzen. Hinreichende Bedingung ist, der Nutzen

muss wahrscheinlich und die Anschaffungs- und Herstellungskosten müssen verlässlich ermittelbar sein. Unter diesen Voraussetzungen sind zum Beispiel selbst erstellte Patente der Universität oder auch selbst erstellte Software der Universität zu aktivieren. Aber Vorsicht: Nicht jede Patentanmeldung bringt auch wirklich wirtschaftliche Vorteile mit sich. Gleichwohl ist es dennoch interessant – da Forschung doch einen Kern der Universitäten, insbesondere auch der Spitzenuniversitäten, ausmacht – darüber nachzudenken, inwieweit über diese Aktivierungsregeln das durch die Forschungsaktivitäten der Universität erlangte Know-how besser und angemessener abgebildet werden kann. Nach den genannten Kriterien ist das nicht so ohne weiteres möglich, denn Verfügungsmacht über die Ressource bedeutet quasi, dass es Verbriefungen als notwendige Bedingung geben muss. Know-how in den Köpfen kann mitunter auch schnell wieder abwandern. Gleichwohl besteht aber dennoch die Möglichkeit für Universitäten, insoweit über angemessene Objektivierungskriterien nachzudenken und dann auch eventuell einen Standardsetter wie das Public Sector Committee der IFAC, der Einrichtung, die die IPSAS herausgibt, zu überzeugen, dass gewisse universitäre Besonderheiten auch gewisse Besonderheiten in der universitären Rechnungslegung sinnvoll erscheinen lassen. Da kann man sich sicherlich durchaus Gedanken machen und dann möglicherweise auch Einfluss auf Standardsetter nehmen. Das ist möglich, weil auch ein Standardsetter auf Input, gerade und nicht zuletzt auch von Praktikern, angewiesen ist.

Angesichts der fortgeschrittenen Zeit – einen Punkt vielleicht noch: Die unfertigen Auftragsforschungen. Hier kommt es unter der Voraussetzung, dass die Projektkosten, das voraussichtliche Projektergebnis und der jeweilige Fertigstellungsgrad am Bilanzstichtag hinreichend zuverlässig geschätzt werden können, zu einer Pflicht zur Teilrealisierung. Das erfordert eine voll ausgebaute und auch zuverlässige Kostenrechnung – den Punkt haben wir auch schon angesprochen – vor allem aber auch eine projektgenaue Zuordnung von Einzelkosten, zum Beispiel eine Zeitaufschreibung, der nicht speziell ausschließlich für ein bestimmtes Projekt arbeitenden Professorinnen und Professoren und der übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Angesichts der aktuellen Unterkalkulation bei Universitäten ist Teilgewinnrealisierung zwar wohl noch kein Thema, künftig wird aber die genauere Kalkulation vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen ein Thema werden. Darauf habe ich schon hingewiesen, und ich denke, auch Herr Reichert wird in dem nachfolgenden Vortrag dazu noch den einen oder anderen Denkanstoß geben. Bilanzierung von Sachanlagen und Pensionsverpflichtungen, das spare ich mir an dieser Stelle. Da geht es im Kern eigentlich nur um eine sehr marktnahe Bewertung.



Soweit ein kurzer Ausflug in die IAS/IFRS in Verbindung mit IPSAS. Kurz ein paar Überlegungen, was von der Universität zu berücksichtigen ist, wenn sie solche Rechnungslegungsregeln einführen will. Ein Hinweis an dieser Stelle ist ganz wichtig: Wenn Ihre Universität schon kaufmännische Rechnungslegung praktiziert, dann ist die Weiterentwicklung hin zu diesem IAS/IFRS in Verbindung mit IPSAS im Vergleich zur Doppik-Umstellung eine relativ geringe Anstrengung, möglicherweise aber doch verbunden mit deutlichen zusätzlichen Informationen. Ungeachtet dessen sind in diesem Zusammenhang aber auch wie bisher grundlegende Bilanzierungsfragen zu entscheiden, zum Beispiel die Ausübung von Wahlrechten oder die Schließung von Regelungslücken, es sind Handbücher und Formblätter für die tägliche Praxisarbeit zu erstellen, es sind Kontenpläne zu ergänzen, es sind natürlich Schulungen durchzuführen, dazu sind Konzepte zu machen, Unterlagen zu erstellen, Referenten zu gewinnen, „Train the Trainer“. Das Erlernte muss natürlich auch in der Praxis angewendet werden, sprich Enforcement, und muss laufend auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Das ist ein bisschen schwieriger als bei den handelsrechtlichen Grundsätzen.

Des Weiteren sind im Regelfall organisatorische Änderungen, die diese neuen Rechnungslegungsregeln mit sich bringen, und auch EDV-Fragen zu klären, wobei diese nicht so einen hohen Stellenwert haben wie die strategische Bedeutung bei der Erstauswahl. Wichtig ist, dass es bei der Implementierung auf eine gute, saubere, strukturierte Projektorganisation ankommt, bei der möglichst alle universitären Entscheidungsträger und eventuell sinnvollerweise auch das Land mit eingebunden ist. Eine solche Projektorganisation besteht aus einer Projektleitung, die regelmäßig an einen Lenkungsausschuss, hier als „Steering Committee“ bezeichnet, berichtet, an dem die universitären Entscheidungsträger und auch das Ministerium mitbeteiligt sind. Ein solches Vorgehen hat die

Universität Heidelberg zum Beispiel gewählt, und das hat sich erfolgreich bewährt.

Soweit mein kurzer Ausflug in die Welt der universitären Rechnungslegung. Ich darf damit zum Ende kommen und möchte meinen Beginn aufgreifen. Ein chinesisches Sprichwort sagt: „Wenn der Wind bläst, errichten die einen Mauern, die anderen setzen Windmühlen.“ Für die deutschen Universitäten bläst – das haben wir eingangs skizziert und gestern auch ausreichend gehört – der Wind des Wettbewerbs. Spitzenuniversitäten werden natürlich in diesem Wind Windmühlen setzen. Ich habe versucht mit meinen Ausführungen erste Gedankenanstöße zu formulieren, wie das in bezug auf eine wettbewerbsorientierte Rechnungslegung, meiner Ansicht nach, sinnvoll passieren kann. Ich bin damit am Ende angelangt, bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf Ihre Anregungen und Fragen.

Siegfried Kraft, Universität Heidelberg

Meine Damen und Herren, ich hatte schon auf die Uhr geblickt. Deswegen ist es, glaube ich, notwendig, wenn wir jetzt die Fragerunde etwas abkürzen. Wir sollten sie begrenzen auf 15 Minuten.

Dr. Volker Schultz, TU Darmstadt

Herr Philipps, Sie haben dargestellt, dass das Rechnungswesen sich mehr dem unternehmerischen Aspekt widmen muss und Sie haben auch dargestellt, dass ein Aspekt, der beachtet werden muss, die Wirtschaftlichkeit des Rechnungswesens ist. Da setzt meine Frage an. Es gibt viele Dinge, die im Rechnungswesen, gerade im kaufmännischen Rechnungswesen, eingeführt werden müssen, weil es so vorgeschrieben ist, die aber für die Universitäten eigentlich keine große Bedeutung haben, aber einen erheblichen Aufwand darstellen, wenn man es durchführen muss. Ich denke gerade an die Rückstellungsermittlung in bestimmten Bereichen. Wenn man da eine Urlaubsrückstellung ermitteln muss, geht es noch einigermaßen. Ich habe gehört, dass es da sogar Überstundenrückstellung geben soll – das wäre eine Horrorvorstellung! Oder auch andere Dinge, die das Rechnungswesen sehr aufwendig machen und die Wirtschaftlichkeit des Rechnungswesens dadurch natürlich vermindern. Ich denke, es muss auch eine Zielrichtung sein, dass nicht Dinge gemacht werden, die im universitären Umfeld gar keine großen Auswirkungen haben. Denn wir schütten nun mal keine Dividende aus, und das Ergebnis, das hier ermittelt wird, hat nicht die Bedeutung, dass die Transparenz gesteigert werden soll und hat auch nicht die Bedeutung wie bei einem Industrieunternehmen. Da ist jetzt meine Frage: Welche Möglichkeiten sehen Sie, diesen wirtschaftlichen Aspekt des Rechnungswesens, also der Kosten-

rechnung, möglichst niedrig zu halten, unter den ganzen Gesichtspunkten, dass wir uns auch international entwickeln müssen, um nicht völlig unter die Räder zu kommen?

Dr. Holger Philipps, PriceWaterhouseCoopers

Ja, ich habe den Punkt Wirtschaftlichkeit sehr global gesehen. Das heißt unter der Schnittstellenproblematik und so weiter. Aber Sie sind natürlich schon einen Schritt weiter; Sie denken schon an Details, weil Sie in Darmstadt damit auch täglich beschäftigt sind. Das ist natürlich ganz klar die Botschaft, ähnlich, wie das in der Rechnungslegung immer praktiziert wird, in solchen internationalen Grundsätzen, die auf eine Entscheidungsnützlichkeit und Wesentlichkeitsgesichtspunkte abzielen. Wenn es fünf Arbeitstage erfordert, eine Rückstellung für ausstehende Reisekosten in Höhe von 25.000 Euro zu ermitteln, dann steht das sicherlich nicht in einem angemessenen Verhältnis. Das muss man im Einzelnen untersuchen. Nur denke ich, dass man nicht von vornherein zu viel ausblenden sollte, sondern die Dinge dann, wenn man es vernünftig machen möchte, offen ansprechen und darüber diskutieren soll. Man muss dazu zunächst versuchen, die Dinge zu schätzen, um dann unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten entscheiden zu können. Das sollte man zumindest schon mal tun. Das ist meine persönliche Überzeugung. Dann wird man sicherlich sehr vieles, was im Detail notwendig wäre, doch vernachlässigen können.

Heide Klug, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

Aus Ihrer Kenntnis der deutschen Hochschullandschaft würde mich interessieren, inwieweit die Greifswälder Grundsätze, die von diesem Arbeitskreis für Hochschulrechnungen, die Sie angesprochen hatten, ermittelt wurden, wirklich eingesetzt werden, oder ob man sich doch eher am Handelsrecht orientiert oder ob individuellere Lösungen gestrickt werden? In welcher Abweichung von den internationalen Standards und den Greifswälder Grundsätzen sehen Sie da die wesentlichen?

Dr. Holger Philipps, PriceWaterhouseCoopers

Helfen Sie mir auf die Sprünge und nennen mir vielleicht mal ein paar wichtige Greifswälder Grundsätze, die habe ich nämlich im Moment nicht abschließend parat. Den ersten Teil der Frage kann ich Ihnen relativ leicht beantworten – Herr Wormser, ich gebe Ihnen damit noch ein paar Sekunden Zeit – und zwar wie weit sich die HGB-Orientierung durchsetzt. Die HGB-Orientierung ist die Leitlinie, aber natürlich unter Berücksichtigung gewisser Besonderheiten, basierend auf gewissen besonderen Sachverhalten. Das HGB wird in manchen Fällen sogar schon teilweise „international“ interpretiert. Wenn man sich zum Beispiel einen Rückstellungsbereich in

Hessen ansieht, wird man Elemente finden, die sich international auch so darstellen. In vielen Fällen aber auch noch nicht, Beispiel Pensionsrückstellungen. Das ist das, was im Prinzip immer gefordert wird: Der Aufwand für Altersversorgung, das finden Sie in allen Gazetten und Publikationen – da tickt eine Zeitbombe. Neulich gerade stand in der FAZ, dass zum Beispiel die Pensionslasten allein der Beamtinnen und Beamten der ehemaligen Bundespost das doppelte Volumen des aktuellen Bundeshaushalts haben. Das ist natürlich schon dramatisch. Wenn Sie so was in einer Bilanzierung nicht abbilden, dann wird es ein bisschen schwierig mit dem Zusatznutzen. Insofern ist das, was handelsrechtlich gemacht wird, zwar ein Anker; aber da kann man sicherlich noch nachbessern. Diese Nichtbilanzierung von Pensionsverpflichtungen beispielsweise in Niedersachsen steht vor einem bestimmten Hintergrund; das ist in Ordnung. In Hessen hat man sich eine Regelung zunutze gemacht, die es damals für Übergangszwecke im Handelsgesetzbuch gab, Übergangszwecke von dem alten Aktiengesetz auf das Bilanzrichtliniengesetz 1985. Da hat man ein Wahlrecht für so genannte „Altzusagen“ kodifiziert, aber auch nur vor dem Hintergrund, – und das wird meiner Meinung nach häufig nicht ganz zutreffend gesehen – dass es damals im alten Aktiengesetz generell ein Wahlrecht gab und man im HGB eine grundsätzliche Pflicht eingeführt hat. Wenn man aber auf kaufmännische Grundsätze komplett übergeht, ein komplett neues System implementiert, – sozusagen Kamelelistik ade, das kaufmännische Denken hält Einzug – denke ich, sollte man das ernst nehmen und solche Übergangsregelungen, die vor einem bestimmten, hier nicht passenden Hintergrund getroffen werden, nicht anwenden. In Hessen wird es so sein: Zunächst wurden nur so genannte Neuzusagen bilanziert, künftig aber auch die Altzusagen für Aktive. Die Altzusagen für Inaktive werden in besonderen Buchungskreisen gesammelt. Aber ich denke, vollständige Transparenz und saubere Vermögensabbildung kriegen Sie nur hin, wenn Sie möglichst vollständig bilanzieren, und da geht es eben auch um Wirtschaftlichkeitsaspekte. Pensionslasten sind, denke ich, ein Punkt, der unbedingt rein muss. Jetzt zu den Greifswaldern Grundsätzen.

Wolf-Eckhard Wormser, Universität Freiburg

Wenn ich Ihnen dabei helfen kann. Die Greifswälder Grundsätze haben ihren Namen daher, dass die Kanzler, die Universitätskanzler Deutschlands, die Gewohnheit haben, sich einmal im Jahr an verschiedenen Universitätsorten zu versammeln. In Greifswald haben sie einen Beschluss gefasst, mit dem Inhalt, dass sie ein einheitliches, modernes Hochschulrechnungswesen konzipiert hatten. Es gab einen entsprechenden Arbeitskreis „Hochschulrechnungswesen“, der nach wie vor auch noch in Betrieb ist. Diese Grundsätze sahen beispielsweise vor,

dass wir einen universitätsadäquaten einheitlichen Kontenrahmen haben wollen, der für die spezifischen Zwecke der Universitäten geeignet ist und der gleichzeitig auch eine Grundlage dafür ist, dass man ein bundesweites Benchmarking erreichen kann. Dem dient auch ein zweites Element, nämlich, dass dieses Hochschulrechnungswesen eine Segmentdarstellung, bezogen auf die Fächer der Universität, haben sollte, weil Universitäten kein einheitlicher Granitblock sind. In Wirklichkeit sind sie eine Versammlung, eine Einheit unterschiedlicher Fächer, die auch unterschiedliche Fachkulturen haben, was im Rechnungswesen Niederschlag finden muss, sodass man in der Lage ist, die spezifischen Teile der Universität auch tatsächlich zu vergleichen. Denn Bilanzkennzahlen beziehungsweise GuV-Relationen machen nur Sinn, wenn man sie darauf beziehen kann. Das war der damalige Beschluss der Greifswalder Grundsätze; 1999 sind sie beschlossen worden.

Ihre Karte, die Sie an die Wand geworfen haben, ist ein Teil dessen, was die jeweiligen Finanzminister durchgesetzt haben. Das heißt, die Selbstverpflichtung oder die Initiative der Universitäten, ein einheitliches Rechnungswesen zu bekommen, ist bis zum heutigen Tage noch nicht realisiert. Ich bin grundsätzlich optimistisch, dass sich die Vernunft vielleicht doch irgendwann durchsetzt. Es war so, dass praktisch jedes Bundesland fröhlich seine eigenen Vorschriften entwickelt hat und die öffentliche Rechnungslegung völlig auseinander geflogen ist. Jetzt kommt die Gegenreaktion, jetzt kommt der bundeseinheitliche Kontenplan. Beides hat aber die Konsequenz, dass das, was vernünftig ist, dass man nämlich branchenspezifisch Kontenpläne und Rechnungswesen aufbaut, bisher noch nicht realisiert ist. Aber wenn die vereinheitlichende Welle da durchgegangen ist und wir dann auch in Baden-Württemberg nach einheitlichen Grundsätzen – allerdings nur in der Südwestprovinz Deutschlands – die Einheit hergestellt haben, kommt vielleicht in der Tat einmal die Chance, dass man auf nationalem Rahmen, oder vielleicht sogar in einem internationalem Rahmen, also EU-weit, die Prinzipien findet, eine solche einheitliche Berichterstattung beziehungsweise einheitliche Bilanzierung zu erreichen. Das wäre in der Tat, glaube ich, ein Instrument, das für die Universitäten nützlich wäre.

Dr. Holger Philipps, PriceWaterhouseCoopers

Vielen Dank, Herr Wormser. Einen Punkt möchte ich noch kurz ansprechen, um Ihre Frage noch mal aufzugreifen. Sie hatten angesprochen, dass Segmentierung gemacht werden soll. Den Punkt habe ich auch im Zusammenhang mit den US-amerikanischen Vorschriften erwähnt. Segmentierung ist bisher bei keiner Regelung vorgesehen, und wenn es eine solche einheit-

liche Regelung, auch möglicherweise noch unter Berücksichtigung von internationalen Maßstäben, geben sollte – wie gesagt in gewisser Weise noch visionär – erscheint es natürlich auch sinnvoll, solche Segmentangaben zu machen. Nur, auch darauf habe ich hingewiesen, eine Segmentangabe oder Segmentberichterstattung in einer US-amerikanischen Hochschule ist einfach etwas anderes. Hier müsste man in der Tat auf Fachbereiche oder letzten Endes verschiedene Fächer abstellen, dass man z. B. sagen würde, man fasst die Geisteswissenschaften zusammen, man fasst die Rechts- und Wirtschaftswissenschaften zusammen und so weiter und so fort. Das heißt, die Segmentangaben werden dann deutlich unterschiedlicher ausfallen, aber sicherlich auch eine gewisse Wirtschaftlichkeit in diesen einzelnen Fächergruppen zutage bringen – auch in der externen Berichterstattung.

Siegfried Kraft, Universität Heidelberg

Herr Philipps, darf ich mir vielleicht noch eine Bemerkung erlauben. Sie haben unter dem Gesichtspunkt der Transparenz darauf hingewiesen, dass man die Pensionsverpflichtungen ausweisen sollte. Ich würde da noch einen anderen Bereich nennen: Die Zuordnung der gesamten Liegenschaften zur Universität. Das ist eine Sache, die natürlich unter dem theoretischen Aspekt von Transparenz und so weiter und so fort richtig sein mag. Aber die Sache hat einen ganz enormen politischen Inhalt und politische Sprengkraft. Die Universitäten leben nicht aus eigenem Vermögen. Wenn so was käme, würde eine politische Entscheidung getroffen, was man den Universitäten für die Pensionsverpflichtungen und für den Bauunterhalt und alles, was damit zusammenhängt, zuwenden muss. Und was glauben Sie, was im Finanzministerium – ich will gar nicht jetzt vom Minister reden, der denkt ja nur das, was ihm seine Leute sagen – was die sich unter dem Gesichtspunkt von Transparenz vorstellen. Das sind die ganz praktischen Dinge, wo sich nun in der Realität Prinzipien und Vollzug ganz hart streiten.

Dr. Holger Philipps, PriceWaterhouseCoopers

Das ist gegenwärtig tatsächlich so. Aber die Zukunft wird es vielleicht zeigen, dass auch da Aufweichungstendenzen kommen werden.



Dr. Bernd Reichert

Generaldirektion Forschung der Europäischen Kommission, Referatsleiter Administration,
RTD-G6 Industrielle Technologien

Neue Herausforderungen für das Rechnungswesen von Forschungsuniversitäten (EU-Vollkostenrechnung)

Siegfried Kraft, Universität Heidelberg

Ich stelle jetzt den Referenten des nächsten Vortrages vor, Herrn Dr. Bernd Reichert, mit dem Thema „Neue Herausforderungen für das Rechnungswesen von Forschungsuniversitäten (EU-Vollkostenrechnung)“. Einige wenige Bemerkungen zu seiner Person, zu seiner Vita. Ich habe es Ihnen eingangs gesagt: Wenn man solche Unterlagen bekommt, in die man mal reinschaut – wer ist das, woher kommt er, was hat er gemacht – dann kann man bei ihm etwas beobachten: Er hat einen Zug vom östlichen Bereich unseres Vaterlandes in Richtung Westen hinter sich. Er hat an der Humboldt-Universität – und zwar vor dem Fall der Mauer – Chemie studiert und hat dort sein Diplom mit Schwerpunkt physikalische Chemie gemacht. Dann hat er 1990 promoviert und sich ziemlich schnurstracks in Richtung Westen begeben. Er ist seit 1992 Beamter der europäischen Kommission in Brüssel und war dort im Bereich chemische Grundlagenforschung, Biotechnologie und Nanotechnologie tätig. Das sind Schlagwörter, die einige Hinweise geben, in welchem Bereich er sich bewegt hat. In der jetzigen Funktion, in der er hier redet, ist Herr Dr. Reichert als „Abteilungsleiter für Verwaltung und Finanzen im Bereich „Industrielle Technologien“ in der Generaldirektion Forschung ausgewiesen. Wir haben jetzt sozusagen das dritte Fach, das sich zu diesem Thema meldet. Herr Reichert, Sie haben das Wort.

Dr. Bernd Reichert, Generaldirektion Forschung der Europäischen Kommission

Vielen Dank. Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zuerst den Organisatoren für die Einladung danken und zwar aus einem ganz bestimmten Grund. Ich bin sicherlich mittlerweile seit mehr als 10 Jahren für die Kommission unterwegs, – aufgrund meiner Sprache hauptsächlich in Deutschland – um unsere Programme vorzustellen. Ich finde es interessant, dass wir Themen, die wir heute diskutieren, überhaupt diskutieren können, auch vor einem so relativ vollen Haus. Wenn ich noch vor ein paar Jahren ähnliche Stichwörter erwähnt habe, dann hat man mir gedroht, mich für die nächsten paar Jahre auf dem Marktplatz auszustellen – ohne Brot und Wasser.

Es bewegt sich also etwas, selbst in Deutschland bewegt sich etwas. Dass dies langsam geschieht, ist verständlich. Man kommt von irgendwo, man fängt nicht bei null an, aber es bewegt sich. Es ist mir relativ schwer gefallen, zu diesem Thema einen Vortrag vorzubereiten, weil mir nicht von Anfang an klar war, was erwartet wird. Nichtsdestotrotz denke ich, dass das, was ich Ihnen erzählen werde, vielleicht passt und zwar aus dem folgenden Grund: Herr Lautenschläger hat am Anfang erwähnt, dass er in gewisser Weise ähnliche Schwierigkeiten hat und er hat einen Überblick von seiner universitären Seite, aus der Führung und Beratung der Universität,



gewählt. Herr Philipps hat dann den eher theoretischen Aspekt von Rechnungslegung etc. dargestellt und auch, in welche Richtung sich die Entwicklung vollziehen wird. Ich würde gerne diese Klammer schließen, indem ich Ihnen einen Erfahrungsbericht über die letzten 1,5 Jahre unseres neuen Forschungsprogramms gebe: Welche Erfahrungen wir gemacht haben, wo wir Schwierigkeiten sehen, wo es hakt. Ich werde insbesondere versuchen, in Querverweisen zu erklären, was das mit dem kaufmännischen Rechnungswesen, mit dem Vollkostenmodell zu tun haben könnte.

Einen allerletzten Punkt muss ich noch erwähnen: Die Bemerkungen und Analysen – vor allem die saloppen – sind meine und nicht notwendigerweise die der gesamten Kommission.

Lassen Sie mich etwas ketzerisch anfangen: Finanziert die Kommission Forschung? Gibt es eine europäische Forschungsförderung per se? Ganz klar, nein. Wir sind keine europäische DFG, wir sind auch noch nicht der Europäische Forschungsrat, sondern wir haben forschungspolitische Instrumente, die wir einsetzen bzw. wir machen Forschungspolitik, um unsere Zielsetzungen durchzusetzen und dafür vergeben wir Gelder. Das ist außerordentlich wichtig, wenn man diskutiert, warum bestimmte Dinge bei uns so gemacht werden und warum wir andere Dinge nicht machen können. Im Prinzip ist unser Spiel-

raum außerordentlich begrenzt. Wir können nämlich im Wesentlichen nur zwei Dinge unternehmen. Zum einen können wir die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie stärken. Auch auf oberster Führungsebene in Europa ist mittlerweile anerkannt, dass Bildung und Forschung einen wichtigen Beitrag dazu leisten. Das war nicht immer so. Noch vor wenigen Jahren war Kohäsion das einzige Stichwort, das es gab. Mittlerweile ist Wachstum ein zweites, so dass wir stärker mit Forschungspolitiken unterstützen können. Die Unterstützung anderer EU-Politiken, wie Umwelt, Landwirtschaft oder auch Beschäftigung wäre ein zweiter Aspekt.

Daneben wollen wir mit dem jetzigen sechsten Rahmenprogramm noch etwas anderes erreichen: Wir möchten strukturierend in die europäische Forschungslandschaft eingreifen. Das könnte man einfacher haben, indem man nämlich von vornherein die Forschungspolitiken in den Mitgliedsländern aufeinander abstimmt. Nur, wenn Sie sich den Fleckenteppich bereits in Deutschland ansehen, wie ihn Herr Philipps vorgestellt hat, dann können Sie dies natürlich auch auf die Situation in anderen Ländern übertragen. Es ist nicht so einfach, die Politiken europaweit abzustimmen, wenn es schon innerhalb eines Landes schwierig ist. Deshalb sind wir hingegangen und haben bestimmte Instrumente erfunden, um diese Strukturierung eventuell zu unterstützen.



Ich werde Sie nicht nerven mit Lissabon, Göteborg etc. Wir müssen dem europäischen Parlament berichten, wie unsere Gelder, die wir ausgegeben haben, eingesetzt worden sind, um diese Zielsetzung zu erreichen. Gerade in den letzten zwei Jahren hat es Diskussionen gegeben, ob es überhaupt notwendig ist, dass Europa Forschung finanziert. Wir denken grundsätzlich ja und haben dies auch mit unseren Programmen begründet.

Kommen wir zum jetzigen sechsten Rahmenprogramm zurück. Ein ganz wichtiger Punkt ist, dass wir in Europa keine Administration haben, zumindest keine Administration, wie man sie sich nach deutschem Modell vorstellt. Diejenigen von Ihnen, die in diesem Rahmenprogramm Projekte eingereicht haben, vielleicht sogar erfolgreich eingeworben haben, haben von den Umstellungen mitbekommen. Auch unsere Dienststellen müssen erst einmal die neuen Regelungen lernen und zwar in genau derselben Weise wie die Antragsteller. Das Bemerkenswerte ist, dass wir zu 100 Prozent dieselben Papiere verwenden, die wir auch den Antragstellern zur Verfügung stellen. Wir haben keine internen Papiere, die uns Dinge besser erklären. Was Sie nicht verstehen, verstehen wir gegebenenfalls auch nicht.

Der zweite Aspekt, den ich nennen möchte, ist der Ermessensspielraum. Ich fand das interessant, was Herr Lautenschläger von der Eigenverantwortung gesagt hat, was ich völlig unterstütze: Eigenverantwortung der Universitäten, Eigenverantwortung der Institutionen, Eigenverantwortung der Forschungsgruppen. Sie haben natürlich dann auch eine Eigenverantwortung der Verwaltung. Es ist für mich schon ein Problem, wenn auf der einen Seite Eigenverantwortung des Klienten gefordert wird und auf der anderen Seite die Geldgeberseite 100 Prozent harmonisiert sein muss. So lange ich beispielsweise als Zahlungsberechtigter eigenverantwortlich

dafür unterschreibe, wenn irgendjemand eine halbe Million Euro bekommt, setze ich auch die Maßstäbe fest, inwieweit ich beispielsweise Garantien verlange.

Lassen Sie mich das plakativ sagen: Im Prinzip handelt die europäische Kommission nicht wesentlich anders als Zuwendungsgeber auf der Ebene der Länder oder des Bundes, mit vielleicht zwei, nicht ganz insignifikanten Unterschieden. Wir haben zumindest in manchen Bereichen wesentlich mehr Geld – vielleicht mit teilweise größerer Konkurrenz – und es gibt keine Haushaltssperren. Lassen Sie mich als Beispiel den Bereich der Nanotechnologie anführen. Ich würde abschätzen, dass pro Jahr in Europa etwa eine Milliarde Euro für Forschung in der Nanotechnologie im weitesten Sinne ausgegeben wird. 300 Millionen kommen von uns, 300 Millionen kommen aus Deutschland und die anderen 300 Millionen verteilen sich irgendwo im Rest Europas, wobei England eine wichtige Rolle spielt.

Wir wollten mit dem neuen Rahmenprogramm eine stärkere Flexibilität für die Projektkonsortien erreichen. Stärkere Flexibilität heißt, dass wir nicht mehr die Leute an die Hand nehmen und ihnen sagen, wie es gemacht werden soll. Außerdem müssen wir den administrativen Aufwand auf unserer Seite zurückschrauben. Unsere Gemeinkostenrate von ungefähr 6 Prozent ist so gering, dass beispielsweise die Personaldecke im administrativen Bereich außerordentlich dünn ist. Deshalb bin ich natürlich froh, wenn es möglich ist, Verantwortung und damit auch Administration nach außen zu verlagern.

Zweitens wollten wir, zwecks Strukturierung der Forschungslandschaft in Europa, weg vom reinen Projektmanagement und hin zum Programmmanagement. Dies ist bisher noch nicht hinreichend erfolgt. Das ist vielleicht auch in manchen Bereichen nicht durchsetzbar. Der Fehler in einer relativ großen Organisation wie der Generaldirektion Forschung ist oft, dass man sich einen bestimmten Bereich nimmt, ich sage mal „Aeronautik“ und denkt: „Na, wenn die dies schaffen, dann müssten das die anderen eigentlich auch schaffen.“ Und dass keine oder nur geringe Unterschiede gemacht werden, ob es sich um den Bereich Raumfahrt oder um Sozialwissenschaften handelt. Dafür brauchen wir aber – und damit komme ich dann schon mal mit dem ersten Hinweis zum Vollkostenmodell – neue Managementstrukturen, wenn wir diesen Sprung vom Projektmanagement hin zu größeren Strukturen eines Programmmanagements machen wollen. Wenn Universitäten noch dabei sein und diesen Trend mitmachen wollen, gerade als Eliteuniversität in einem Bereich vorne stehen wollen, dann ist es auch notwendig, solch große Konsortien zu führen.



„Der Europäische Rechnungshof sagt bereits seit vielen Jahren: ‚Das System, das wir in Europa haben, mit Vollkostenrechnung, mit Pauschalsätzen und insbesondere mit Zusatzkostenrechnung, ist zu kompliziert. Ihr könnt das nicht kontrollieren, schafft es ab.‘“

Vor vielleicht vier Wochen hatte die DFG eine sehr gut gestaltete Werbeveranstaltung in Brüssel, die uns die Vorzüge der DFG-Verfahren näher bringen sollte. Einer der als Redner eingeladenen Juniorprofessoren sagte: „Ja, als Forscher muss ich nicht 250 Seiten Financial Guidelines kennen.“ Recht hat er, muss er auch nicht, denn das sollte in der Struktur der Universität durch die Administration aufgefangen werden. Wenn das nicht der Fall ist, hat die Universität ein Problem. Das kann ich natürlich oft nicht auffangen und kompensieren, wenn ich ein Zusatzkostenrechner bin, weil ich einfach die Kosten, die beispielsweise in der Administration auftreten, nicht umlegen kann.

Ein weiterer Hinweis, ohne diesen allzuweit auszubauen: Wenn ich mir die Anzahl der Partner, der Institute in unseren Projekten und die Höhe der eingesetzten Geldmittel in unseren Projekten anschau, dann erscheint es mir immer wieder sinnvoll, diese auf der nationalen Ebene mit Sonderforschungsbereichen zu vergleichen. Ich glaube, das ist das einzige Modell, wo man von der Anzahl der Forschungsgruppen, von der Anzahl der Institutionen und auch von der Menge des Geldes irgendwo in die gleiche Spielklasse kommt. Dann stellt sich natürlich sofort die Frage, wie lange es dauert, ein Projekt bei der EU einzureichen und hinterher das Geld rauszubekommen und wie lange es dauert, sich um einen Sonderfor-

schungsbereich zu bewerben. Was muss ich dort an Evaluierung über mich ergehen lassen, und was muss ich in Europa machen? Da relativieren sich manche Details!

Der europäische Rechnungshof fordert seit Jahren, die Verfahren zu harmonisieren. Diese Forderung wird auch immer wieder von der – wenn ich das mal salopp sagen darf – Klientel erhoben, also auch von den Universitäten. Nicht jede unserer Direktionen, die für einen Bereich zuständig ist, soll sich neue Regeln ausdenken. Das war die Forderung. Das hat natürlich zur Folge, dass ich meine Werkzeuge nicht mehr maßschneidern kann, wenn ich harmonisiere. An bestimmten Stellen kommt es einfach zu Reibungsverlusten. Ich muss damit rechnen, dass es zu Kompromissen kommt, dass die Werkzeuge, die wir haben, nicht mehr so fein geschliffen sind, sondern dass sie wesentlich gröber sind, als das bisher der Fall war. Auf der anderen Seite habe ich ein relativ stabiles System, und ich kann mit wesentlich geringerem Personalaufwand das Regelwerk durchschauen und beraten. Das andere ist, dass natürlich ein System, mit über den Daumen gepeilt 15 – 16 Milliarden Euro über vier Jahre, ein komplexes System ist. Ich weiß nicht, ob es kompliziert ist, aber es ist ein komplexes System. Nicht zuletzt, weil – was oft vergessen wird – Forschung einer der ganz, ganz wenigen Bereiche in Europa ist, der noch durch doppelte Lesung des Parlaments und eine Ratsentscheidung

beschlossen wird. Es ist also nicht die Kommission allein, die über die Grundregeln entscheidet. Oft wird das, was wir uns vorgestellt haben, in den Verhandlungen zwischen den Institutionen und von den Mitgliedstaaten so abgeändert, dass es uns in der Verwaltung nachher schwer fällt, es umzusetzen. Auf der anderen Seite: Was momentan mit der Vereinheitlichung, mit der Harmonisierung passiert, macht es theoretisch für uns als Verwaltung einfacher, die Arbeitsabläufe zu organisieren und so sollte es uns damit gelingen, wesentlich schneller zu werden. Wir haben allerdings das gleiche Problem, das Verwaltungen häufig haben: „Wir haben das nie so gemacht, warum sollen wir das jetzt machen? Das hat doch immer funktioniert.“ Kennen wir.

Erfahrungen mit FP6

- **Sehr hohe Einreichungsrate von Vorschlägen**
 - 28,000 Vorschläge mit 150,000 Institutionen
 - Budget völlig umgesetzt (Anzahl + Qualität – externe Gutachter)
- **Umsetzung planmäßig**
 - Ca. 200 Integrierte Projekte und Exzellenz Netze
- **Probleme:**
 - Überzeichnung der Prioritäten
 - Teilnahme der neuen Mitgliedstaaten
 - Teilnahme von Industrie und KMU

Das ist eine Folie, die ich von unserem Kollegen aus der strategischen Direktion übernommen habe. Für die Zahlen verbürge ich mich nicht hundertprozentig, die sind schon ein bisschen älter. Mittlerweile dürften die Zahlen etwas höher sein. Wenn ich das aus Sicht unseres Kommissars sehe, dann kann der erst mal zufrieden sein. Die Leute standen Schlange, um Projekte einzureichen. Was Besseres kann Ihnen nicht passieren. Sie haben ein Produkt und die Leute wollen es kaufen – Sie sind erfolgreich. Dass nicht alle das Produkt kriegen konnten, weil Sie nicht genug produzieren konnten, ist eine andere Frage, aber erstmal wollten die Leute es haben. Das Budget ist ausgegeben worden. Ich glaube, zurzeit gibt es keinen Mangel an Abnehmern in der Forschung in Europa. Gott sei Dank! Im Prinzip können wir auch davon ausgehen, dass in qualitativer Hinsicht die Forschung gut ist, da wir mit Peer Review arbeiten; obwohl gerade dieser Punkt von einigen Forschungsorganisationen aus Deutschland kritisiert wird. Es ist uns gelungen große Projekte bis hin zu Programmen zu entwickeln. Ich glaube die Zahl von 200 integrierten Projekten und Exzellenz-Netzen ist zu niedrig angesetzt. Aber selbst wenn von diesen 200 Projekten etc. 50 Prozent baden gehen, haben Sie immer noch

100 Programme in Europa, die im Prinzip auch nach der Anschubförderung aus Brüssel weiterlaufen. Damit haben Sie die Struktur in Europa nachhaltig verändert. Und wenn Sie ganz „machiavellian“ sind, dann können Sie sagen: „Selbst wenn ich für diese 200 akzeptierten Vorschläge 1000 oder 1200 abgelehnt habe, leben von diesen 1200 garantiert 200 weiter, auch wenn Sie kein Geld von uns bekommen haben, einfach weil der Aufwand, diese Sachen zu bilden so hoch war, dass die Projekte weiterleben“. Dies kann man sicherlich nicht so vereinfacht darstellen, aber das ist natürlich schon ein Aspekt in der Diskussion.

Nichtsdestotrotz ist es klar: Die derzeitige Überzeichnung, die große Anzahl von unzufriedenen Kunden, kann ein Unternehmen nicht befriedigen, weil es einfach dem Image schadet. Es reicht nicht aus, ein Produkt zu verkaufen. Image ist wichtig, da müssen wir dran arbeiten. Wir haben Schwierigkeiten mit den neuen Mitgliedsstaaten. Nehmen Sie ein Land wie Polen: Da es ein großes Land ist, zahlen sie kräftig ein, kriegen aber sehr wenig raus. Das ist auch ein forschungspolitisches Problem. Wir haben uns überlegt, wie wir die Zukunft der Nanotechnologie europaweit besser fördern können. Dabei haben wir folgende Überlegung angestellt: Wo liegen die Knoten von bereits erfolgreichen Universitäten mit Anschlüssen an die Industrie im Nanotechnologiebereich? Und dort fördern Sie und nicht irgendwo am Rand, wo man erst von Null aufbauen muss. Soweit sind wir noch nicht. Es ist sicherlich schwer einem Forschungsminister zu erklären, warum sein Land kein Nanotechnologieinstitut haben soll, wo doch jetzt alle von Nanotechnologie reden. Da sind wir noch nicht, aber ich bin sicher, in zehn Jahren, wenn ich dann noch mal vor Ihnen sprechen darf, gehen wir in diese Richtung.

Zum anderen leiden wir unter einem gewissen Zwiespalt. Man hat uns gebeten, mehr für die Grundlagenforschung zu tun und das spiegelt sich im sechsten Rahmenprogramm wider. Das hat natürlich zur Folge, dass bei einem stärker grundlagenorientierten Programm die Industrie weniger interessiert ist. Nicht in absoluten Zahlen, in absoluten Zahlen hat sich nichts verändert, aber prozentual sind mittlerweile einfach mehr akademische Klienten bei uns beschäftigt.

Wir haben von externen Gutachtern überprüfen lassen, was wir eigentlich machen. Das ist interessant. Wir fördern die Klempnerinnung, und weil wir die Klempnerinnung fördern, möchten wir wissen, ob unser Fördermechanismus für die Klempnerinnung sinnvoll ist. Was haben wir gemacht? Wir haben die Klempner gebeten zu erklären, ob die Förderung funktioniert. Die Klempner haben natürlich gesagt: „Das geht nicht. Ihr müsst uns das Geld einfacher geben, das ist alles viel

FP6 Erfahrungen

→ **Marimon-Bericht und Empfehlungen**
 "Die in FP6 neu eingeführten Instrumente sind sehr gut geeignet um transnationale Forschungszusammenarbeit zu verstärken Die neuen Instrumente sollten deshalb für FP7 beibehalten werden. Es gibt jedoch zahlreiche Aspekte beim Design und bei der Durchführung die verbessert werden sollten"

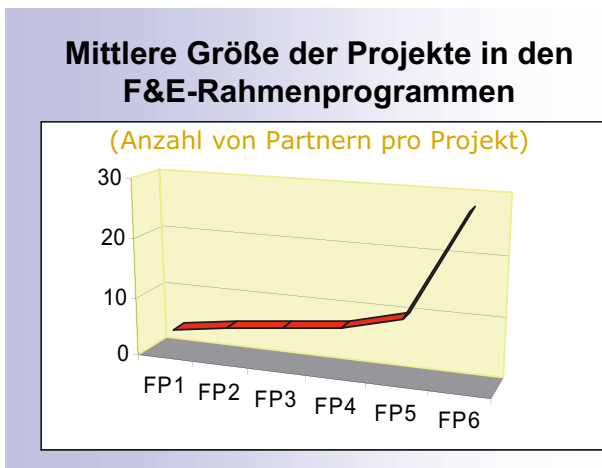
- Verbesserte Differenzierung der Instruments bzgl. ihrer Zielsetzung, insbesondere bei STREP und IP
- "Kritische Masse" hängt vom Fachgebiet ab und meint nicht "groß"
- Größere Budgets für STREP
- Weitere Vereinfachung der administrativen und finanziellen Regeln

→ **Antwort der Kommission**

- Einige (wenige) Korrekturmaßnahmen in FP6, wie z.B. zweistufiges Evaluierungsverfahren, IP für SME
- Die meisten Empfehlungen können nur für FP7 berücksichtigt werden

zu kompliziert.“ Was hätte man anderes von den Klempnern erwarten können? So ähnlich ist das hier auch. Aber im Endeffekt ist die Überprüfung positiv verlaufen, man hätte natürlich gerne, dass die ganze Verwaltung noch einfacher abläuft und dass Geldmittel noch einfacher fließen.

Das Konzept „Kritische Masse“, beispielsweise, ist völlig falsch verstanden worden. Das habe ich persönlich nie verstanden. Ich dachte immer, wenn ich Lehrstuhlinhaber bin, weiß ich, wer die wichtigsten Leute in Europa sind und ich versuche, mit denen zusammen ein großes Projekt aufzuziehen. Daher beziehe ich nicht jeden ein, der da irgendwo auf Wiese, Wald und Feld aktiv ist. Aber ich glaube, da waren einfach die Signale, die von unserer Seite kamen, nicht unbedingt die richtigen und wir mussten nachbessern.



Was die Überprüfung natürlich gefordert hat, ist eine weitere Vereinfachung der administrativen und finanziellen Regelungen. Das Problem ist immer zeitlich. Die Kommission hat gestern ihren Vorschlag für das siebte Rahmenprogramm, 2007 bis 2013, vorgestellt. Das zeigt Ihnen, dass im Prinzip der Trend in Europa zu immer größeren Projekten hingeht. Insbesondere in den Hochschulen besteht, – bei allen Schwierigkeiten, die das sicherlich macht – die Notwendigkeit umzudenken.

Selbst bei den viel, viel größeren Projekten – wenn Sie sich das ansehen, zwischen dem fünften und dem sechsten Rahmenprogramm haben sich die Projekte quasi verdoppelt – hat sich die wissenschaftstechnische Verhandlung nicht verändert, sowohl zeitlich als auch in der Art und Weise nicht. Das heißt, es hat Vereinfachungen gegeben. Die finanziell-juristische Verhandlung ist nicht sehr viel anders geworden, aber dafür ist es uns nicht gelungen, dort weiter roten Teppich, mehr Administration abzubauen. Da wir jetzt mehr Partner als vorher haben, müssen wir mehr prüfen, und dadurch dauert das länger. Im Endeffekt bleibt aber ungefähr die gleiche Komplexität, obwohl die Projekte viel, viel größer sind und obwohl die Summen, die gezahlt werden, viel höher sind.

Ich glaube ein Problem, das wir mit Europa haben, ist, dass wir nicht zu wenig, sondern zu viele Informationen haben. Irgendjemand schreibt einen juristischen Text, der bedarf, wie alle juristischen Texte, einer Interpretation. Das heißt, es kommen ein paar Guidelines heraus. Dann wird gefordert zu den Guidelines wiederum kürzere Guidelines zu machen, und weil die immer noch 20 Seiten sind, hätte gerne jemand ein Resümee dieser Guidelines, und im Endeffekt entwickeln sich bestimmte Dinge, und keiner weiß mehr, auf welches Papier er sich stützen soll. Die bewusst eingeräumte größere Flexibilität – ich sage das mal ganz offen – ist insbesondere in Deutschland von den Antragsstellern nicht genutzt worden. Wir haben nach wie vor eine Kultur, in der man alles, was man darf und was man nicht darf, schriftlich haben möchte.

Das Problem, das ich als Leiter einer administrativen Abteilung sehe, ist, dass das Regelwerk schlichtweg nicht bekannt ist, weil nach wie vor in der Forschung versucht wird, auch intern, in den Hochschulen, in den Universitäten, die Administration draußen zu lassen. Das kann unter anderem wieder damit zusammenhängen, dass die Universitäten häufig noch nicht kaufmännisch rechnen, folglich sie bestimmte Kosten, die sie in der Administration hätten, nicht abrechnen können, und diese deshalb versuchen außen vor zu lassen. Obwohl ich nicht glaube, dass das der einzige Grund ist. Das ist auch eine Frage der Mentalität. Glauben Sie nicht, dass das bei uns einfacher

ist. Die Umstellung, die Herr Philipps so schön erwähnt hat, auf kaufmännische Rechnungslegung, die wir jetzt in der Kommission haben, wurde zum 1.1.2004 eingeführt, sodass wir für 2005 zum ersten Mal eine Eröffnungsbilanz haben werden. Dies hat schon dazu geführt, dass von den operativen Einheiten oft geklagt wird: „Ihr wollt jetzt als Administration den Führersitz übernehmen und Ihr wollt lenken.“ Und meine Antwort: „Warum macht Ihr es euch nicht auf den Rücksitzen im Auto bequem.“ Also, ich muss sagen, wenn ich mir die 7er BMWs draußen anschau, empfinde ich es als sehr positiv, wenn ich hinten sitzen kann und der Kollege vorne fährt. Der hat sein Leitsystem, der weiß, wo es lang geht und ich kann mich entspannen und kann mir die Gegend angucken, anstatt immer zu sagen: „Nein, nein. Ich will unbedingt fahren!“

Ich will das Ganze gar nicht lange ausweiten, doch wie finde ich einen Ausweg aus dem Ganzen? Denken Sie nicht, dass Forschungsförderung in Amerika einfacher ist, z. B. Nanotechnologie, mein Fachgebiet, wo wir wirklich Geldmittel zur Verfügung haben: In den USA gibt es 27 Agenturen, die man alle abklappern muss, bis sie sich irgendwie auf irgendetwas geeinigt haben. Da sind wir in Europa wesentlich schlagkräftiger. Aber wenn ich diese Dinge machen will – also auch bestimmte Kernnetze aufbauen will, wo Hochschule und Industrie eine gute Grundlage haben, um etwas aufzubauen, wo sie sich zusammenfinden – brauche ich andere Managementstrukturen. Ich kann nicht mehr mit denselben Strukturen und mit derselben Denkweise operieren, die aus einer Zeit stammt, als ich noch 100.000 Euro für ein Projekt eingeworben habe, um einen Postdoc einzustellen.

These:
Vorbereitung ist ungenau

- Es wird zu wenig der vertragliche Aspekt europäischer Forschungsfinanzierung beachtet
- Die notwendigen Unterlagen zur Erstellung des Vertrages werden nicht, nicht vollständig oder nicht rechtzeitig eingereicht.
- Ein wichtiges Potential der Verringerung von Verhandlungszeit wird leichtfertig verspielt.
- Garantiefragen: sind Auswirkung der Vorauszahlung (→ UK)

Aufgrund der, meiner Ansicht nach, fehlerhaften Managementstruktur ergibt sich aus dem Ganzen, dass es nach wie vor nicht gelungen ist, auf der Klientenseite ein gutes

Zusammenspiel zwischen den Leuten, die mit der Administration betraut sind und denen, die beraten sollen, herzustellen. In Deutschland, aber auch europaweit, gibt es ein außerordentlich weites Beratungsnetz. Die Qualität eines solchen Beratungsnetzes kann sich nur entwickeln, wenn die Kollegen gefordert werden. Auf der wissenschaftlichen Seite ist das nicht ausreichend. Damit wird im Endeffekt sehr, sehr viel Verhandlungszeit verspielt, und es dauert nach wie vor viel zu lange, bis wir die Verträge unterzeichnen können.

Ich habe hier eine andere ketzerische Frage eingebaut. Ich habe mich nämlich gefragt, warum es zum Beispiel den Engländern gelingt, wesentlich schneller zu reagieren und Verträge wesentlich schneller herauszugeben, sobald sie ein Programm aufgelegt haben. Als ein Grund wäre hier zu nennen, dass bestimmte Agenturen (z. B. DTI) keinen Vorschuss zahlen und wenn ich keinen Vorschuss einräume, ist es mir von finanzieller Seite völlig egal, wer im Netzwerk drin ist. Ich brauche dies nicht mehr überprüfen. In den großen Netzen geht eine Unmenge Zeit darauf, zu überprüfen, wie die finanzielle Lage eines Betriebes ist, ob ich eventuell Garantien anfragen muss, um Geld vorab zu geben, um in Vorleistung zu treten. Ich weiß aber nicht, ob wir in ganz Europa so weit denken können. Aber ich fand es interessant, dass bestimmte Probleme sich auch drastischer lösen lassen.

Ein Kommunikationsproblem ist mir immer wieder aufgefallen, wenn ich z. B. auf Workshops wie diesem hier auftrete und Projektmanagement diskutiere. Wir denken „Konsortium“. Wenn Sie in einem Netzwerk mit 30 Partnern sind, ist das für uns das Netzwerk, und wir sprechen das Netzwerk an. Wir sprechen nicht Partner 27 an. Wir sind nicht in der Lage für Partner 27 gegen den Koordinator oder gegen Partner 15 irgendetwas auszuhandeln. Da kann man dann wahrscheinlich von unserer Seite nicht viel mehr machen als es zu analysieren und eventuell Vorschläge für bessere Managementstrukturen zu machen, was wir teilweise versucht haben – nicht immer erfolgreich. Was wir bereits öfters bei großen Projekten versucht haben, ist, massiv gegen eine Diktatorstellung eines Koordinators vorzugehen, der sich schlichtweg vorbehalten hat, die Entscheidungen alleine zu treffen. Das kann man dann abfedern, indem man beispielsweise bestimmte Governing Boards einführt oder Ähnliches.

Wir denken auch immer „Vertrag“. Das hängt auch mit dem ganz am Anfang Dargestellten zusammen. Wir machen keine Forschungsförderung im Sinne eines Research Councils, sondern wir geben Gelder, damit bestimmte Zielsetzungen erreicht werden. Das heißt, es ist eine Vertragssituation. Das ist nicht immer jedem Forschungsprojekt klar, das bei uns ankommt.

Verbesserungsvorschläge

- Wir empfinden FP6 als eine Verbesserung gegenüber vorhergehenden Rahmenprogrammen
- Hinzuziehung der juristischen bzw. Vertragsabteilungen, zumindest des Koordinators, spätestens vor der Einreichung der CPF.
- Einbeziehung der Nationalen Kontaktstellen bzw. EU-Verantwortlichen der Institutionen zur Vorabklärung von Detailfragen
- Der zuständige Legal oder Financial Officer sollte von Anfang an bei den Verhandlungen mit dabei sein. Unterstützen Sie uns dabei.
- Überprüfen Sie die Formulare auf Plausibilität, z.B. stimmen die Additionen?

Ganz kurz ein paar wenige Verbesserungsvorschläge, die ich aber im Wesentlichen schon erwähnt habe: Wenn wir in Europa schlagkräftigere Konsortien bilden wollen, die die Industrie einbinden – also den direkteren Zugang von Forschung, von Know-how, industrieller Umsetzung und solche Sachen haben – dann ist es notwendig, die wissenschaftliche und die administrative Seite enger zusammenzubringen. Das funktioniert bisher noch nicht ausreichend und es ist einfach notwendig, dass die Konsortien, wahrscheinlich auch der einzelne Partner, sich mit der Administration in der Institution zusammensetzt, nach dem Motto: „Ich habe da diese Möglichkeit den Vertrag zu machen. Schaut euch das an.“ Damit man nicht erst nach Vertragsunterschrift feststellt, wo die Sachen klemmen.

Zum Schluss will ich jetzt noch ein paar Sachen zu meinem eigentlichen Thema sagen, nämlich zur Vollkostenrechnung. Der Europäische Rechnungshof sagt bereits seit vielen Jahren: „Das System, das wir in Europa haben, mit Vollkostenrechnung, mit Pauschalsätzen und insbesondere mit Zusatzkostenrechnung, ist zu kompliziert. Ihr könnt das nicht kontrollieren, schafft es ab.“ So um das Jahr 2003 habe ich mich mit Vereinfachungen in der Administration für das fünfte Rahmenprogramm beschäftigen müssen. In jenem Zusammenhang haben wir dann auch Möglichkeiten mit dem Rechnungshof diskutiert, der sich massiv für eine Abschaffung der Kameralistik an deutschen Universitäten eingesetzt hat. Der Rechnungshof hat immer gegen die Zusatzkostenrechnung opponiert und hat schon seit Jahren gefordert, diese abzuschaffen. Der Vorschlag der Kommission, dem Rechnungshof im sechsten Rahmenprogramm darin zu folgen, ist in den Diskussionen mit dem Parlament und durch einzelne Mitgliedstaaten gekippt worden.

Wie sich aus dem Text ergibt, sagt der Rechnungshof: „Was ihr im sechsten Rahmenprogramm gemacht habt, insbesondere bei den Gemeinkosten von Pauschalsätzen von 80 Prozent der Personalkosten auf 20 Prozent der Gesamtkosten zu gehen, ist sinnvoll, aber ihr habt die drei Systeme beibehalten. Das ist zu kompliziert, dort muss geändert werden.“

Erste Überlegungen zum Management FP7
stand: 5.4.2005

- Abschaffung der Kostenmodelle.
- Gemeinkosten eventuell durch eine Pauschale zu ersetzen ? Widerstand der Industrie?
- Mit Hinblick auf eine Kontinuität von FP6 soll die 20%-Pauschale beibehalten werden
- Entscheidend sollen die Abrechnungsraten pro Aktivität (Forschung, Demonstration, Training, Management) werden
- Es werden Maximalwerte gelten. Diese sind beispielsweise für Forschung und Entwicklung durch die Regeln für staatliche Subventionen in diesem Bereich festgelegt.
- Ungeklärt ist noch die Höhe solcher Abrechnungsraten für öffentliche und nicht-kommerzielle Einrichtungen

Das ist meine schwierigste Folie. Ich habe sie mehrfach ändern müssen, weil die Überlegungen zum Management von FP 7 wirklich so frisch sind, dass sich die Sachen quasi jeden Tag ändern. Was soll passieren? Abschaffung der Kostenmodelle? Als ein theoretisch-juristisches Konzept ist das interessant. Ich sehe jedoch noch nicht, wie es durchsetzbar ist. Im jetzigen Stadium ist vorgesehen, dass die Gemeinkosten generell durch eine Pauschale zu ersetzen sind. Ich glaube aber nicht, dass dies durchsetzbar ist. Man wird in Kontinuität zum sechsten Rahmenprogramm sagen: „Entweder könnt ihr die Gemeinkosten voll berechnen, dann dürft ihr das tun oder aber, wenn Ihr der Meinung seid, Ihr könnt es aus irgendwelchen Gründen nicht oder das System lässt sich nicht wirklich projektbezogen aufziehen, dann müsst Ihr eine Pauschale, wahrscheinlich wieder um die 20 Prozent, nehmen.“

Das Entscheidende werden die Abrechnungsraten sein, wobei die Maximalraten noch nicht feststehen. Wir hätten sehr gerne Förderraten, die sehr nah an 100 Prozent sind. Dieser Wert wird allerdings insbesondere von den Finanzleuten ganz stark bestritten, weil in dem Moment, in dem wir jemandem 100 Prozent geben, es sich praktisch um Beschaffungswesen und nicht mehr um Subventionswesen handelt. Damit würde eine andere Art von Rechtsgrundlage gelten. Aber für Universitäten versuchen wir das so hoch wie möglich anzusetzen. Was heißt das? Es heißt im Endeffekt, dass das System, das für das siebente Rahmenprogramm herauskommen wird, nicht wirklich wesentlich einfacher für den sein wird, der nicht in der Lage

ist, seine Kosten und Gemeinkosten exakt abzurechnen. Für die hohen Managementaufwendungen für große Projekte können Sie nicht einfach jemanden von der Straße kaufen. Sie müssen erfahrene Mitarbeiter haben, die die administrativen und die Managementsysteme kennen. Diese sind in der Regel fest angestellt, das heißt, Sie brauchen ein Buchhaltungssystem, das dies für das Projekt abbilden kann. Mehr kann ich im Moment noch nicht zu den eventuellen Regelungen des siebten Rahmenprogramms sagen, und ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Siegfried Kraft, Universität Heidelberg

Nach diesem Einblick in die EU frage ich in die Runde, was hier noch nachzufragen wäre. Bitte schön.

Dr. Sigurd Weinreich, Universität Heidelberg

Sie sind ganz am Ende auf die Abrechnungsraten eingegangen. Das ist sicherlich auch für uns der wichtigste Punkt, denn da wir bisher mit dem Zusatzkostenmodell arbeiten, sind wir es eigentlich gewöhnt, dass wir die zusätzlichen Kosten zu 100 Prozent ersetzt bekommen. Mir ist noch schleierhaft, – wenn es nachher so sein sollte, dass zum Beispiel nur 75 Prozent der Kosten, der direkten Kosten, ersetzt würden – wie ich dann einen Forscher motivieren kann, damit auch wirklich anzutreten. Aber was mich in dem Zusammenhang interessieren würde: Sie haben jetzt nur die vier großen Aktivitätsblöcke aufgezeigt: R + D, Demonstration, Training, Management. Wird es denn im Rahmen dieses europäischen Forschungsrates für den Bereich Grundlagenforschung – ich weiß, Sie wollten nicht so gerne darüber reden – einen differenzierten Satz geben oder wird das der gleiche sein wie zum Beispiel für Forschung und Entwicklung?

Dr. Bernd Reichert, Generaldirektion Forschung der Europäischen Kommission

Ich müsste ehrlich gesagt erst mal nachschauen, was gestern bei der Kommission raus gekommen ist. Ich weiß, dass viele, viele Passagen zum europäischen Forschungsrat gestrichen worden sind. Mit anderen Worten, die Kommission hat sich bisher nicht festgelegt. Was wir wollten, ist ein Forschungsrat, ein Research Council. Das wäre dann Forschungsförderung im eigentlichen Sinne und dann würde genau in dem Maße gefördert, wie es beispielsweise die DFG oder die Research Councils in England machen würden. Inwieweit man das dann runterbricht...? Aber im Prinzip geht man dort von 100 Prozent aus. Die große Frage beispielsweise ist: Was passiert, wenn ein Unternehmen teilnimmt? Kann ich Unternehmen ausschließen? Dazu gibt es bisher kein Papier, absolut nichts. Das heißt, das, was ich hier vorstelle, das, was ich mit Ihnen diskutieren kann, ist die gute alte kollaborative Forschung, die die

Kommissionsdienststellen administriert haben, die diese auch in Zukunft administrieren werden. Der Forschungsrat wird sicherlich versuchen, sich selbst einen modus vivendi zu geben und das natürlich auf Grundlage der existierenden Haushaltsordnung der europäischen Kommission. Das ist ein anderer Aspekt.

Man hat also auf Kommissionsebene, auf Bitte unserer Kollegen aus den Finanzabteilungen überall eine Klausel, einen Disclaimer eingeführt: „Was immer ihr macht, es muss auch Grundlage der Haushaltsordnung sein“, was die Sachen stark zurücknimmt. Ich bin skeptisch. Aber das möchte ich nicht zu sehr ausbauen, weil ich mich da im direkten Widerspruch mit meinem Kommissar befinde, der außerordentlich euphorisch ist.

Wolf-Eckhard Wormser, Universität Freiburg

Sie hatten ausgeführt, dass die Universitäten, die in der Lage sind, eine Ist-Kosten basierte Kostenrechnung nachzuweisen und damit beispielsweise ihre Gemeinkosten abzurechnen, deutlich mehr rausholen könnten als andere. Das Gegenargument, das man häufig von Wissenschaftlern, die sich – wie Sie richtig beobachtet haben – in Deutschland sehr mit solchen administrativen Dinge beschäftigen, hört, ist, dass man letztendlich doch eine Art Preiswettbewerb hätte. Wenn ich meine Vollkosten geltend mache, dann wird das Projekt natürlich insgesamt teurer. Verschlechtern sich dadurch denn nicht die Chancen dieser Universitäten, die in die Vollkostenkalkulation gehen? Wir hätten heute schon die Möglichkeit, die Option wahrzunehmen, Vollkostenabrechnung zu machen. So weit ich weiß, wird diese Option in Deutschland nicht wahrgenommen, und das ist, glaube ich, das Hauptargument, das dahinter steckt. Natürlich könnten wir auch in Deutschland Vollkostenrechnung machen, unterstelle ich mal. Das ist also keine Kompetenzfrage, sondern das ist eine Frage der Abschätzung, ob man sich im Ergebnis wirklich besser stellt, wenn man das flächendeckend macht. Wie sehen Sie das?

Dr. Bernd Reichert, Generaldirektion Forschung der Europäischen Kommission

Ganz persönlich, ich glaube es nicht. Die Projekte werden nicht danach ausgewählt, ob es sich um 0,5 Millionen oder um 2,5 Millionen handelt. Zuerst einmal sind wir daran interessiert, – das ist nicht direkt die Antwort darauf – relativ große Blöcke raus zu geben. Das heißt, Projekte, die Geld absorbieren können, sind erst mal positiv. Das Zweite ist, die Auswahl erfolgt nach Kriterien der wissenschaftlichen Exzellenz und inwiefern es in den politischen Rahmen reinpasst. Das ist das Einzige. Das heißt, die Frage ist: Kommen Sie als teurere Universität in das Netzwerk rein? Ich will mal aus meiner Erfahrung behaupten

ten, dass der Koordinator sein Netzwerk nicht zusammenbaut, indem er sagt: „Die Universität in Heidelberg ist so teuer, die nehme ich nicht.“ Sondern der sagt: „Kann ich mit der Universität das Projekt durchkriegen, weil sie den Zuschlag aufgrund von Exzellenz kriegt?“

Meiner Meinung nach ist das ein völlig sekundäres Problem. Da sich die Preise damit nicht um das Dreifache steigern, sehe ich in der Beziehung überhaupt keine Gefahr. Die englischen Universitäten haben dazu eine Rechnung aufgemacht, leider habe ich diese Zahlen nicht parat. Die könnten auch Vollkosten rechnen und haben einen Vergleich von Zusatzkosten zu Vollkosten gemacht. Was bei ihrer Rechnung rauskam, war, dass sie bei Zusatzkosten ganz, ganz wenig mehr Geld rausbekommen. Daraufhin haben sie gesagt: „Wir kriegen etwas mehr Geld raus, deshalb machen wir Zusatzkosten“. Damit haben sie aber nicht bestimmte Änderungen beispielsweise im Management drin, sondern sie haben ein ganz klassisches Forschungsprojekt zugrunde gelegt. Das heißt sich aber in dem Moment, in dem wir immer mehr hin zu Programmverwaltung kommen. Dann würde diese Rechnung nicht mehr aufgehen. Die Gewinnmarge war so gering, dass, sobald sie ihre Stellschrauben irgendwo verändern, das Konzept umbricht. Ich will mal einen Blick in die Kristallkugel wagen, auch aus der Diskussion mit unseren Kollegen. Ich weiß nicht, ob wir auf 100 Prozent kommen. Da sehe ich ganz große Schwierigkeiten, wenn es nachher beim Budgetkontrollkomitee des Parlamentes ist. Aber in Richtung 75 Prozent oder eventuell auch darüber hinaus kommen wir auf alle Fälle. 50 Prozent würden mich wundern, wenn das bliebe.

Weil vorhin ein Kollege aus Dortmund sprach: Ich erinnere mich an die Diskussion vor Jahren, inwieweit die Zusatzförderung, beispielsweise durch den Bund oder durch das Land, möglich wäre. Wenn sich diese Sache aus irgendwelchen anderen rechtlichen Gründen ausschließt, könnte es natürlich zu Problemen kommen.

Dr. Herbert Schleich, Universität Heidelberg

Sie haben vorhin gezeigt, dass die Netzwerke immer größer werden. Schon im sechsten Rahmenprogramm war es so, im siebenten wird es noch größer werden. Andererseits haben Sie – und das hat die EU provoziert – noch mal wiederholt, dass Sie gerne große Brocken rausgeben. Andererseits haben Sie moniert, dass die Projektleiter sich Institutionen ranholen, die sie auf der grünen Wiese suchen. Sind nicht die politischen Rahmenbedingungen die Ursache dafür, dass einfach ein Projekt mehr Erfolg hat durchzukommen, wenn sie aus den neuen Beitrittsländern der EU Partner haben?

Dr. Bernd Reichert, Generaldirektion Forschung der Europäischen Kommission

Nein. Ganz klar nicht, weil wir Leute wie Sie als Gutachter reinholen und die sagen: „Wir schauen ausschließlich auf Exzellenz.“ Das ist, auf der anderen Seite, ein ganz großes Problem, was die Beteiligung der neuen Mitgliedsstaaten angeht.

Dr. Herbert Schleich, Universität Heidelberg

Ist es nicht so, dass man darauf achten muss?

Dr. Bernd Reichert, Generaldirektion Forschung der Europäischen Kommission

Nein. Nein.

Dr. Herbert Schleich, Universität Heidelberg

Es wird nämlich immer wieder behauptet, – also das hat mit dem Rahmenprogramm nichts zu tun, aber in vielen anderen Programmen der EU ist es tatsächlich so – dass man am besten fährt, wenn man jemanden aus Osteuropa mit rein nimmt.

Dr. Bernd Reichert, Generaldirektion Forschung der Europäischen Kommission

Dafür gebe ich Ihnen meine linke Hand; ich habe dann immer noch die rechte. Das ist genau das Problem, das wir mit den neuen Ländern haben und warum es teilweise notwendig ist, dass wir spezielle Ausschreibungen für diese Länder machen, weil die einfach nicht reinkommen. Die haben bisher nicht die Basis, um mitzuspielen. So wie das System aufgebaut ist – und das bleibt – ist die Kohäsionsanforderung tot. Selbst die Finanzperspektive der gesamten EU bewegt sich von Kohäsion zu Wachstum. Die Kommissionsmitarbeiter haben keinen Einfluss auf die Auswahl von Projekten. Ganz im Gegensatz zum Beispiel zu den Amerikanern.

Wir haben gerade eine Ausschreibung gemeinsam mit der NSF gemacht, und ich fand das interessant. Die Beamten aus der NSF kommen und sagen: „Das gefällt uns, das gefällt uns, das gefällt uns nicht.“ Ganz direkt. Und sie gehen hinterher hin und sagen: „So viel Geld kriegt Ihr. Wollt Ihr nicht? Gut, Pech.“ Wir verhandeln auch nur sehr begrenzt, viel mehr kriegen Sie bei uns nicht raus. Aber wir nehmen uns ein bisschen mehr Zeit. Diese direkte Zusammenarbeit zwischen uns und der NSF: Wo ist die NSF besser, wo sind wir besser? Das war hochinteressant. Beispielsweise, wenn wir eine Ausschreibung machen über 6 Millionen oder 400 Millionen oder was auch immer, ist das Geld da. Wenn die NSF eine Ausschreibung macht, über eine ähnliche Summe, ist das Geld nicht da, sondern man schaut hinterher, ob das Geld aus dem Budget geholt werden kann. Und was ist passiert? Wir sind ganz

klein eingestiegen. Wir haben eine gemeinsame Ausschreibung gemacht: 6 Millionen wir, 6 Millionen NSF. Mit solchen Kleinigkeiten geben wir uns normalerweise nicht ab, aber wir fanden die Erfahrung interessant. Wir werden 6 Millionen hingeben, die NSF hat es im Moment geschafft 4 Millionen zusammenzukratzen. Erklären Sie mal irgendjemanden, dass die Amerikaner nicht in der Lage sind, irgendwo 2 Millionen zu finden. Aber um auf Ihre Frage zurück zu kommen: Da kann ich Sie beruhigen, wirklich.

Siegfried Kraft, Universität Heidelberg

Gibt es noch Fragen aus der Runde? Letzte Gelegenheit am Vormittag. Gut, dann vielen Dank für die Einblicke, die Sie gewährt haben.

WORK

WORKSHOP

WORKSHOP III

Moderation > Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Eichhorn | Universität Mannheim

- 149 — Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Eichhorn | Universität Mannheim
Dezentrale Ressourcenverantwortung – Organisationsstrukturen und Ressourcenmanagement an Spitzenuniversitäten
- 153 — Prof. Dr. Thomas Rausch | Universität Heidelberg
Leistungssteigerung durch Institutsverantwortung – Chancen und Potentiale des Heidelberger IMPULSES
- 167 — Prof. Dr. Volker Bergen | Universität Göttingen
Die Relevanz von eigenverantwortlichen Fakultäten für die Universitäts- und Strukturentwicklung
- 179 — Prof. Dr. Hans Werner Tobler | ETH Zürich
Eigenständige Berufungsverantwortung als Wettbewerbsvorteil einer Universität



Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Eichhorn
Universität Mannheim

Dezentrale Ressourcenverantwortung – Organisationsstrukturen und Ressourcenmanagement an Spitzenuniversitäten

Meine verehrten Damen und Herren, ich begrüße Sie zum Workshop III. Mein Name ist Peter Eichhorn, ich komme von der Universität Mannheim und habe dort einen Lehrstuhl für BWL. Wahrscheinlich bin ich deshalb als Moderator ausgewählt worden, weil ich das IMPULSE-Projekt der Universität begleitete und mich dabei ein bisschen um die betriebswirtschaftlichen Belange kümmern konnte. Wir haben drei interessante Referate vor uns. Bevor ich darauf eingehe, möchte ich selbst ein paar Takte sagen. Ich gehe sozusagen antithetisch vor und wähle die dialektische Methode.

Das Thema „Dezentrale Ressourcenverantwortung“ ist das Etikett des gesamten Projektes und man könnte fragen, was das Gegenteil ist. Das Gegenteil ist die „Zentrale Ressourcenverantwortung“. Ich möchte kurz ein Beispiel nennen. Denken Sie an ein Bauamt. Der Chef ist ein leitender Baudirektor, Jurist oder Ingenieur, hat in einer mittelgroßen Stadt ein Amt mit etwa 400 Mitarbeitern zu führen und übernimmt primär die Fach- vielleicht auch die Führungsaufgaben. Dieser Amtschef kann seine Sekretärin nicht einstellen, denn das übernimmt das Personalamt und er kann seinen Laptop oder Aschenbecher nicht kaufen, denn das macht die Kämmerei; d. h. die Ressourcenverantwortung hat er nicht. Inzwischen gibt es Städte, die das eingeführt haben, aber früher war es durchgängig so. Die Ressourcen wurden von eigenen Querschnittsämtern bewirtschaftet, wie es in

vielen Ministerien noch heute geschieht. Dort gibt es die Z-Abteilung, die Zentrale Abteilung, wo die Ressourcen beheimatet sind, während die anderen Abteilungen den einzelnen Fachaufgaben gewidmet sind. Wir sprechen hier auch gerne vom bürokratischen Zentralismus. Es ist kein Wunder, dass sich ein solcher Amtsleiter wenig um die Ressourcen und die Kosten kümmert, denn das liegt nicht in seiner Verantwortung. Man überlegt nun, wie man das zusammenführen kann.

In der Wirtschaft hat man natürlich ähnliche Überlegungen gemacht und hat die Profit-Centers geschaffen, d. h. selbstständige Einheiten. Diese können nur organisatorisch oder aber auch rechtlich verselbstständigt sein. Ein Konzern wie Bertelsmann beispielsweise hat weltweit 600 solcher Profit-Center, mit einem Profit-Center-Leiter an der Spitze. Dieser erhält von der Holding ein Budget, das er bewirtschaften muss. Er hat sozusagen alle Fäden in der Hand und muss am Ende einen Gewinn abliefern. Bei Universitäten haben wir das Formalziel Gewinn oder Rentabilität, also eine Rendite auf das eingesetzte Kapital, nicht, sondern in Universitäten ist alles viel komplizierter. Dort geht es nicht um eine Dimension, den Gewinn, sondern es geht um Sachziele, um Wissenschaftsziele, um Forschung, um Lehrleistungen, die wir erbringen. Deshalb ist das Rechnungswesen einer solchen Universität auch sehr viel komplexer. Auch wenn wir jetzt ein kaufmännisches Rechnungswesen einführen,

beginnend mit einer „Ex ante-Rechnung“ genannt Budget und einer „Ex post-Rechnung“ genannt Gewinn- und Verlustrechnung und einem Jahresabschluss, wird zwar etwas über das formale Ziel der Ausgaben und Einnahmen ausgedrückt, aber natürlich nicht, ob die Ziele, die Qualität der Studierenden zu erhöhen usw., damit erreicht werden.

Wir dürfen von der dezentralen Ressourcenverantwortung nicht zu viel erwarten. Wir sind auf dem richtigen Weg, aber sicherlich gibt es noch eine ganze Menge zu tun. Zum Beispiel haben wir gehört, dass die Ressourcen Personal, Finanzen, Sachmittel und Räume jetzt dezentral den Instituten überantwortet werden. Aber eine Vielzahl von Landesbehörden, denken Sie an die Bauämter, an die Landesämter für Besoldung und Versorgung, leisten weiterhin Ressourcenbewirtschaftung.

Wir sind auf dem richtigen Weg. Wir, die Heidelberger und auch andere Universitäten, die das eingeführt haben, sind Front Runners, d. h. an der Spitze der Entwicklung, zumindest in Deutschland. Es ist eine gute Gelegenheit, darüber zu resümieren. Wir können zusätzlich darüber sprechen, wie die Ressourcenbewirtschaftung und ihre dezentralen Formen geschehen sollen, ob das ein gestuftes System sein kann. Wir hörten, dass Zielvereinbarungen zwischen dem Rektorat und dem Ministerium geschlossen werden und daraus entsprechend ein Budget erwächst. Daneben gibt es die Vereinbarungen zwischen dem Rektorat und der Fakultät oder den Instituten; das ist von Universität zu Universität unterschiedlich. Man könnte es noch herunterbrechen, von den Fakultäten auf einzelne Lehrstühle zum Beispiel. Auch das ist möglich. Hier an der Universität in Heidelberg hat man einen anderen Weg gewählt, wie Herr Hommelhoff uns sagte, nämlich die Institute als Basiseinheiten der Ressourcenbewirtschaftung.

Die Regie hat nun vorgesehen, dass wir drei Referate mit Blick, der sich weitet, hören. Zunächst spricht die Institutsebene, die hier durch den Kollegen Rausch, seines Zeichens Biologe hier an der Universität, vertreten wird. Im Zweitreferat kommt die Fakultätsebene zur Sprache. Das erledigt Herr Kollege Bergen von der Universität Göttingen. Er ist von Hause aus Volkswirt und in der Forstökonomischen Fakultät tätig. Schließlich ist die Universität in ihrer Gesamtheit angesprochen, hier trägt Herr Tobler von der ETH Zürich vor. Er ist von Hause aus Historiker. Ich bitte jeden der Referenten ein paar Takte dazu zu sagen, warum er seiner Meinung nach eingeladen worden ist, denn man hat sich etwas dabei gedacht. Warum ich hier bin, ist klar, wegen der Mitwirkung am IMPULSE-Projekt. Die Referenten sind natürlich mit Bedacht ausgewählt worden und sozusagen Spitzenvertreter, deshalb begrüße ich sie ganz herzlich. Ich darf jetzt als ersten Herrn Rausch bitten, mit seinem Referat zu beginnen.



Prof. Dr. Thomas Rausch
Universität Heidelberg

Leistungssteigerung durch Institutsverantwortung – Chancen und Potenziale des Heidelberger IMPULSES

Vielen Dank für die einleitenden Worte. Ich vertrete heute die Institutebene am Heidelberger Standort und wurde gebeten, ein paar Worte zu sagen, warum gerade das „Profit-Center“ Heidelberger Institut für Pflanzenwissenschaften aufgerufen ist, eine Stellungnahme dazu abzugeben, wie es den Prozess der Budgetierung des gesamten IMPULSE-Projektes erlebt hat.

Vielleicht ein paar Worte zu mir. Ich selbst bin Pflanzenbiologe. Pflanzenbiologen verstehen etwas von Wachstumsprozessen und auch von der Ökonomie von Wachstumsprozessen. Und von daher beobachte ich diesen ganzen Prozess aus verschiedenen Blickwinkeln. Ich werde allerdings für Sie nicht die Brille des Biologen aufsetzen. Ein weiterer Grund für die Auswahl ist vielleicht – aber das ist reine Projektion, ich weiß nicht, ob das Rektorat diese Ansicht teilt – die Tatsache, dass ich von 2001 bis 2003 Dekan der jetzigen Fakultät für Biowissenschaften war und diesen ganzen Prozess sehr intensiv aus der Perspektive eines Dekans miterlebt habe und ihn jetzt als geschäftsführender Direktor aus der Perspektive des Instituts für Pflanzenwissenschaften miterlebe. Ich habe auf diesen Prozess ein Mal von oben runter und ein Mal von unten rauf geschaut. Heute will ich primär darüber reden, was ich die letzten Jahre erlebt habe, beim „von-unten-Raufschauen“, bei der direkten Peripherie, den Ergebnissen und Erlebnissen der Umsetzung.

Leistungssteigerung durch Institutsverantwortung



- Das Institut (Zentrum) als **Leistungsträger**
- **Kohärenz** von Strukturen und Personen
- Von einem **gemeinsamen Interesse** geleitet
- **EIN** Lehr- und Forschungs**unternehmen**
- Klares **Profil im Wettbewerb**
- Definierte **Qualitätskriterien**
- **Optimale Größe**
- Optimale Kommunikation: **Corporate identity**

Im Prinzip ist die Auswahl des Instituts als die entscheidende Ebene für die Budgetierung mit den Punkten auf dieser Folie zentral zusammengefasst. Das Institut – bei uns in den Naturwissenschaften häufig auch ein Zentrum – als Leistungsträger ergibt sich zum einen daraus, dass wir eine extrem hohe Kohärenz von Personen und Strukturen haben. Was will ich damit sagen? Ein Institut oder ein Zentrum ist eine Struktur, wo im Prinzip beinahe jeder jeden kennt und auch jeder die Aufgabe des jeweils anderen kennt. Vor allen Dingen gibt es eine ganze Reihe von Sub-Strukturen innerhalb eines solchen Institutes,



die untereinander sehr vergleichbar sind, d. h. wir haben eine hohe Kohärenz und von vorne herein eine schnelle Verständigungsebene in vielen Kommunikationsprozessen. Idealerweise sollte ein Institut oder ein Zentrum, sowohl im Lehr- als auch im Forschungsbereich, von einem gemeinsamen Interesse, heute heißt das englisch „mission“ oder Mission, geleitet sein. Ein Institut sollte sich – ich greife den Begriff des Profit-Centers noch mal auf – als ein gebündeltes Forschungs- und Lehrunternehmen verstehen. Wir brauchen uns als Institut im Allgemeinen keine großen Sorgen zu machen, ein kohärentes Lehr- und Forschungsprofil zu formulieren, weil die Anzahl der Kollegen überschaubar ist und weil ein solches Institut durch langsame, schrittweise Berufung zueinander gefunden hat. An einem Institut ist eine wissenschaftliche Grobrichtung vorgegeben; somit sind die Qualitätskriterien innerhalb eines Institutes klar. Wir haben beim Heidelberger Institut für Pflanzenwissenschaften insgesamt zwischen 50 und 80 Mitarbeiter; das ist eine noch sehr überschaubare Größe. Diese Größe, die zur optimalen Kommunikation führt, schafft auf jeden Fall das, was auf Institutsebene gewünscht ist, eine Corporate Identity.

Das ist die Wunschvorstellung. Ich werde wieder auf diese Punkte zurückkommen und Ihnen verdeutlichen, wie das umgesetzt worden ist. Zunächst einen Weg zurück: Das Insti-

tut für Pflanzenwissenschaften, von dem ich berichte, gibt es noch nicht so lange. Als wir im Jahr 2000 mit unserem damaligen Teilinstitut, mit dem Botanischen Institut, zu den Pilot-Instituten des IMPULSE-Projektes gehörten, war der erste Schritt die Umsetzung des SAP-Systems auf die Institutsebene. Es war ein Prozess des langsamen, schrittweisen Gehen-Lernens. Ich möchte hervorheben, dass es gerade in dieser Phase extrem wichtig war, einen kompetenten, begeisterungsfähigen Mittelbau zu haben. Dieser Mittelbau wird heute an vielen Stellen eingespart, eingeschrumpft. Wenn wir nicht, ich sage es ganz konkret, eine akademische Ratsperson gehabt hätten, die sich fünf Jahre vor der Pensionierung diese Aufgabe auf die eigene Fahne geschrieben hätte, dies für das Institut umzusetzen, wäre vieles nicht so glatt gelaufen, wie es gelaufen ist. Der Mittelbau war an dieser Stelle extrem wichtig. Gleiches gilt für die fortlaufende Kommunikation und Beratung zwischen dem Mittelbau und der zentralen Universitätsverwaltung. Der Kollege Knoop, heute Rentner, der das als Akademischer Rat bei uns umgesetzt hat, war bei uns zu Besuch und hat mir bestätigt, dass die Kommunikation – sie ist auch eine Rückkopplung für die Universität – in diesen Jahren optimal gelaufen ist.

Das Institut für Pflanzenwissenschaften wurde durch die Zusammenlegung von drei wissenschaftlichen Einzeleinrich-

tungen gegründet. Es existiert also in dieser Form erst seit 2001. Innerhalb dieser Zeit wurde das Institut für Pflanzenwissenschaften zu einem Institut mit Departmentstruktur und es wurden eine Reihe von wichtigen Berufungen durchgeführt: Zwei Mal C4, eine C3-Berufung und eine Nachwuchsgruppe. Über folgende Frage möchte ich mit Ihnen heute reden: Wie hat das parallel implementierte Projekt IMPULSE diesen Erneuerungs- und Umstrukturierungsprozess beeinflusst?

Das Institut für Pflanzenwissenschaften hat eine Eigentümlichkeit, die manchmal bedauerlich ist, aber in Zeiten elektronischer Medien kein großes Problem mehr darstellt; wir sind nicht alle in einem Gebäude untergebracht. Wir sind an drei verschiedenen Standorten: Einmal im ehemaligen Botanischen Institut, im Theoretikum und noch einmal an der Berliner Straße. Aber die Entfernungen sind gangbar, es sind 200 bis 300 Meter, d. h. man kann sich regelmäßig treffen, aber elektronisch ist es gar kein Problem. Diese drei Instituts-Standorte sind mittlerweile nicht mehr nur ein virtuelles Institut, sie sind tatsächlich zum Institut zusammengewachsen und das innerhalb von drei Jahren, wobei das IMPULSE-Projekt im Sinne der gemeinsamen Organisation der gesamten Finanzstruktur einen ganz entscheidenden Beitrag geleistet hat.



Das sind die sechs Abteilungen, wie sie sich heute darstellen. Zu Beginn des Jahres 2000 waren nur zwei Abteilungen vorhanden. Die anderen vier Abteilungen wurden danach aufgebaut, sodass das Institut heute nach, ich sage mal, aufregenden, spannenden und manchmal auch bedrohlich scheinenden Jahren der Umstrukturierung in der Form dasteht, wie es langfristig sein soll.

Leistungssteigerung durch Institutsverantwortung



Beispiel **BERUFUNGEN** oder

....das HIP am Verhandlungstisch

Im Zeitraum 2000-2002 konnte das HIP noch Mittel schöpfen (wegen unbesetzter Professuren); diese Mittel und weitere Ersparnisse wurden in die Berufungsverhandlungen mit eingebracht

Ein neues Selbstbewußtsein:

- Das HIP wird zum Akteur!
- Der/die Berufene erfährt konkret, wieviel er seinen Kollegen „wert“ ist!
- Stiftung einer corporate identity!

Ein entscheidender Punkt für die Zukunftsgestaltung jedes Instituts, jedes Zentrums, ist selbstverständlich die Berufungspolitik. Die Frage ist also: Wie hat das Projekt IMPULSE, die Berufungen am Institut für Pflanzenwissenschaften beeinflusst? Ein ganz wichtiger Punkt: Das Institut saß, und zwar mit vollem Bewusstsein, als Mitverhandlungsführer am Verhandlungstisch. Natürlich ist der Kandidat, der von außen eingeladen war, sich im Institut einzubringen, immer die zentrale Figur. Aber es handelte sich nicht mehr um eine Berufungspolitik, bei der der einzelne Kandidat dem Rektorat gegenübersteht, sondern bei der das Institut für Pflanzenwissenschaften als Corporate Identity mit einem Wunsch Kandidaten dem Rektorat gegenübersteht. Das Institut konnte aus der Praxis auch etwas einbringen. Es war nicht nur eine Absprache inhaltlicher Art, sondern das Institut konnte vorher sagen, wie viel von seinen angesparten Mitteln aus verschiedensten Ressourcen es bereit ist, für eine Berufung zu investieren. Der unmittelbare Return einer solchen Politik liegt auf der Hand: Der Kandidat, der sich am Institut für Pflanzenwissenschaften bewarb und ein Gespräch führte, merkte nicht nur, was er dem Rektorat bedeutet, wobei der Rektor vielleicht ein Jurist ist. Und was weiß ein Jurist über die Mär des Pflanzenwissenschaftlers? Da die Kollegen aus dem Institut für Pflanzenwissenschaften selbst Geld in die Entscheidung eingebracht haben, wurde dieser Kandidat von vorne herein in eine Position oder Situation gebracht, in der er wusste: „So viel bin ich meinen zukünftigen Kollegen wert.“ Ich glaube, das ist für die Corporate Identity ein sehr wichtiger Punkt.

So schön Berufungsverhandlungen auch sind, und so erfolgreich sie manchmal geführt werden, eine ganz wichtige, zentrale Aufgabe jedes Institutes ist es natürlich, für die Grundausstattung, Basisausstattung seiner Kollegen vor Ort zu sorgen. Wenn Sie sich für einen Moment in die Perspektive eines Experimentalwissenschaftlers hineinversetzen, dann



„Natürlich ist der Kandidat, der von außen eingeladen war, sich im Institut einzubringen, immer die zentrale Figur. Aber es handelte sich nicht mehr um eine Berufungspolitik, bei der der einzelne Kandidat dem Rektorat gegenübersteht, sondern bei der das Institut für Pflanzenwissenschaften als Corporate Identity mit einem Wunschkandidaten dem Rektorat gegenübersteht.“


kann ich Ihnen nur sagen, dass es tatsächlich die absolut minimale Personalausstattung ist, die wir als Grundausrüstung hier formulieren müssen, wenn eine C4-Abteilung zwei Wissenschaftler, eine C3-Abteilung einen Wissenschaftler und jede dieser Abteilungen nur eine technische Assistenz zu besetzen hat. Begibt man sich unter dieses Niveau, riskiert man nicht nur eine schrittweise Reduktion, sondern einen teilweisen Ein- oder Abbruch der Leistungsfähigkeit eines Institutes. Der ehemalige Prorektor, Herr Meier, der vielleicht im Publikum sitzt, hat zu Beginn sehr stark hervorgehoben, dass

eine erfolgsunabhängige Basisausstattung notwendig ist und von nahezu allen Drittmittelgebern gefordert wird.

Die Frage ist nur: Was tun, wenn nicht können? Ich komme nachher auf diesen Punkt zurück. Das Rektorat teilt diese Auffassung sicher auch. Aber wir werden nachher noch sehen, dass in der konkreten Umsetzung aufgrund von Finanzeinbrüchen selbst diese Punkte teilweise nicht mehr eingehalten werden können.

Ein ganz wichtiger Aspekt im Heidelberger Modell ist das 2000/01 eingeführte Umlagemodell. Es ist im Prinzip eine Art Steuer, die von den Instituten zu erbringen ist und die Berufungen durch das Rektorat mitfinanziert. Man kann natürlich sagen, dass das, was das Institut hier abgibt, irgendwann wieder ans Institut zurückfließt. Nur ganz so durchsichtig ist das manchmal nicht und letztendlich muss die Umlage, die Steuer erst einmal erbracht werden. Die Geschichte der Steuererhöhung kennen Sie alle aus dem privaten Bereich, wobei in den letzten Jahren an vielen Stellen die Steuern gesenkt worden sind. Dies können wir auf der Institutebene nicht beobachten, die Steuern wurden schrittweise erhöht. Welche Folgen hat das?

Was ist eine BASISAUSSTATTUNG?



Vier C4-Abteilungen mit jeweils **zwei** Wissenschaftlern,
zwei C3-Abteilungen mit jeweils **einem** Wissenschaftler
& **eine** technische Assistentin pro Abteilung

**Minimale Personalausstattung für ein
molekular/zellbiologisch ausgerichtetes Institut**

→ „.....eine **erfolgsunabhängige Basisausstattung** ist notwendig. Sie wird auch von nahezu allen Drittmittelgebern gefordert“
(Prorektor Prof. Karlheinz Meyer, 2001)

allein, die Realität überholte diese Einsichten

Neue Freiheiten durch das UMLAGEMODELL?

im Prinzip ja, aber.....

... ein paar konkrete Zahlen

Mittelschöpfung am HIP?

Die Personalstruktur des HIP ist extrem **schlank**

Bei voller Besetzung des HIP bestehen keine Möglichkeiten zur Mittelschöpfung

→ „Umlage“ kann nicht kompensiert werden

	2001	2002	2003	2004
Umlage	45.000.-	72.000.-	85.000.-	90.000.-
Schöpfung	107.000.-	85.000.-	66.000.-	13.000.-



Das Umlagemodell sollte ursprünglich dazu dienen, mehr Flexibilität zu erlauben, d. h. es gab keine Stellenbesetzungssperren mehr, sondern man konnte, indem man andere Gelder bereitstellte, eine Stelle gleich wieder besetzen. Rein theoretisch hörte sich das sehr gut an. Ich sehe auch immer noch, dass es prinzipiell eine gute Einrichtung ist, aber wie wir gleich sehen werden, hat die Praxis der immer-enger-werdenden-Mittel dieses Instrument in der Wirkung sehr verändert. Ich will ein paar konkrete Zahlen nennen. Mittelschöpfung – der Begriff ist den meisten von Ihnen bekannt: Wenn wir eine Stelle für einen längeren Zeitraum nicht besetzen, wird ein Teil dieser Personalmittel zum Schöpfungsbetrag, ungefähr zwei Drittel der tatsächlichen Kosten dieser Stelle. Man kann also als Institut Mittel schöpfen. Wenn ein Institut voll besetzt ist und als Grundausrüstung, als Basisausstattung eben gerade diese Minimalausstattung hat, ist es schwierig, einem C3-Kollegen gegenüber zu vertreten, dass seine ihm bei der Verhandlung zugesagte Wissenschaftlerstelle in den ersten zwei Jahren oder im ersten Jahr nicht besetzt werden kann, weil Mittel geschöpft werden müssen. Das ist schlichtweg nicht zu vermitteln. Mittelschöpfung, sprich eigene Institutsstellen teilweise nicht zu besetzen, dieses Geld zu sparen, ist also nicht immer so leicht möglich, wie das Modell vielleicht glauben lassen mag. Sie sehen auf der Folie die Dramatik der Situation: 2001 waren von sechs Abteilungen nur zwei besetzt, vier also nicht besetzt. 2004 sind praktisch alle Abteilungen besetzt. Wenn ein großer Teil der Abteilungen nicht besetzt ist, ist es leicht, durch Nichtbesetzung der Stellen Mittel zu schöpfen. Wenn jetzt aber alle Professuren, mit ihrer vollen Ausstattung, die eine Basisausstattung ist, besetzt sind, sehen wir, dass der Schöpfungsbetrag auf beinahe ein Zehntel tatsächlich stark reduziert wird. Die Umlage, die Steuer, hat sich allerdings im Prinzip im gleichen Zeitraum verdoppelt. Sie sehen, wie diese Schere auseinander geht. Sollte man einfach lächelnd darüber hinweg sehen und sagen: „Na, so ist es halt?“

Wenn der Gesamtinstitutsetat stimmt, kann man darüber schmunzelnd hinweggehen. Wenn der Gesamtinstitutsetat aber nur das Wenigfache von diesem Betrag ist, sieht man, dass hier tatsächlich finanziell große Probleme auf das Institut zukommen.

So viel zu dem Problem Umlage, ich komme nachher noch mal kurz darauf zurück. Ein wichtiger Teil des IMPULSE Projektes ist der flexible Verhandlungsteil. Ich will ein paar Worte zur Bedeutung der Verhandlung verlieren. Ein Institut, das relativ frisch gegründet ist, mit jungen Kollegen, die alle sehr aktiv in der Forschung und in der Lehre tätig sind, hat mit Sicherheit keine Probleme, nach kurzer Zeit eine positive Leistungsbilanz vorzulegen. Ein Institut wie dieses kann zeigen, dass es sich dynamisch entwickelt und eine sinnvolle Berufungspolitik durchgeführt hat. Es kann sicher auch das Rektorat überzeugen, dass die Forderungen, die es in diese Verhandlungen mitbringt, berechtigt sind. Wenn es noch dazu in Zukunft eine wissenschaftliche Begutachtung von außen einholt, den so genannten wissenschaftlichen Beirat oder Scientific Advisory Board, was viele Institute heute routinemäßig tun, sind alle Voraussetzungen, Verhandlungen erfolgreich zu führen gegeben, wenn ein Topf da ist, aus dem die Verhandlung bedient werden kann.

Verhandlungen

sind trotzdem enorm wichtig, weil



das Institut sich während der Vorbereitungen selbst erkennt (und Selbsterkenntnis ist bekanntlich der erste Schritt zur „Verbesserung“)

das Rektorat seine wissenschaftlichen Einrichtungen in großer Intensität und Kompaktheit erfährt und sich selbst damit vor Fehleinschätzungen schützt

das Verabreden und Einhalten von Zielvereinbarungen das gegenseitige Vertrauen stärkt

der Stempel des Rektorats „Approved but not funded (at this moment)“ dem Institut die Hoffnung gibt, dass bei besserer Gesamtwetterlage die notwendigen Mittel bereitgestellt werden

Selbst wenn die Kasse leer ist, d. h. wenn die Landesmittel nicht so fließen, wie das Institut sie eigentlich bräuchte, haben sich diese Verhandlungen aus Sicht vieler geschäftsführender Direktoren infolge der hier genannten Punkten bewährt. Auch ich vertrete vehement die Ansicht, dass das eine fantastische Einrichtung ist. Einer der allerwichtigsten Punkte ist: Das Institut erkennt sich selbst. Man ist erstaunt, wie viel man selbst über seine Struktur lernt, wenn man sie nach außen kohärent abbilden muss. Die Gefahr, dass man sich auf den einzelnen Sektor, den man selbst betreut, zu stark fokussiert, ist sonst

sehr groß. Wenn man das Institut als Gesamtstruktur nach außen vermitteln muss, wird man dabei sehr viel Erkenntnis, Selbsterkenntnis über den internen Aufbau gewinnen. Wir alle, wissenschaftlicher Mittelbau und Professoren, haben im positiven Sinne massiv dazu gelernt.

Der zweite Punkt: Das Rektorat investiert einen erheblichen Aufwand an Zeit und Energie in die Vorbereitung und letztendlich auch in die tatsächliche Verhandlung. Es führt, das wissen sie vielleicht, mit jedem Institut mehrere Verhandlungsrunden durch, mit den Professorenkollegen, mit den wissenschaftlichen Mitarbeitern, mit den Studierenden.

Es ist eine sehr intensive Auseinandersetzung, die es früher in dieser Form nicht gab. Das Rektorat wird das Institut oder das Zentrum in so großer Intensität und Kompaktheit erfahren, dass Fehleinschätzungen, die früher sehr viel leichter passiert sind, minimiert werden. Das „Besser-Kennen“ ist ein erheblicher Vorteil für den nächsten Punkt, nämlich das Verabreden und Einhalten von Zielvereinbarungen. Zielvereinbarungen sind nur dann sinnvoll, wenn die Voraussetzungen, auf denen sie aufbauen, auch für die Zeit, für die die Zielvereinbarungen gelten, aufrechterhalten werden. So muss eine Basisausstattung, die anfangs zugrunde gelegt wird, für diesen Zeitraum gegeben sein. Bricht die Basisausstattung in dieser Zeit weg, ist es schwer eine Zielvereinbarung einzuhalten. Zielvereinbarungen sind in Zeiten enger werdender Kassen ein großes Problem. Wir halten sie aber für enorm wichtig und hilfreich. Wir haben eine Formulierung für Zeiten enger Kassen gefunden. Wenn zurzeit bestimmte Forderungen nicht erfüllt werden können, aber anerkannt werden, bekommen wir höchst offiziell den Stempel: „Approved but not funded (at this moment)“.

Das Rektorat erkennt: „Die Struktur, die sich dort gebildet hat, ist sinnvoll, zukunftsorientiert und genau das, was wir wollen. Wir würden in dem Rahmen mehr unterstützen, wenn es möglich wäre. Zur Zeit erlauben es aber die finanziellen Ressourcen nicht.“ Dies ist einfach eine Frage der intellektuellen Redlichkeit zwischen beiden Seiten. Man einigt sich drauf, dass, wenn eine Forderung aus Sicht des Rektorates verdient ist, es auch so gesagt wird, selbst wenn es momentan finanziell nicht abzubilden ist.

Ein paar Worte noch mal zur effizienten Verwaltung der Instituts- und Drittmittel aus heutiger Sicht: Eigenverantwortung soll auf Institutsebene gestärkt werden. Ein wichtiger Punkt ist sicher, dass wir auf der Institutsebene viel stärker um die gemeinsamen Interessen ringen müssen. Momentan bin ich in der glücklichen Lage, dass es in unserem Institut relativ pro-

Effiziente Verwaltung von Institutsmitteln und Drittmitteln



- **Gestiegene Eigenverantwortung auf Institutsebene**
Ringens um gemeinsame Institutsinteressen

- **Gestiegener Selbstverwaltungsaufwand an der Peripherie:**
selbst bei optimaler Ressourcenverwendung: die Quadratur des Kreises gelingt nicht immer

- **Der Finanzminister**
ein kleiner „Eichel“ für jedes Institut


- **Institutsmanagement**
auch Professoren müssen umlernen

blemlos ist. Aber ich weiß, dass das nicht in jedem Institut so ist. Dennoch ist dieser Zwang manchmal hilfreich, um unterschiedliche Interessen wieder zusammenzubringen. Die Tatsache, dass man gemeinsame Institutsinteressen zwischen vielen Professoren formuliert, bringt sicher etwas Gemeinschaftsstiftendes im Sinne der Corporate Identity mit sich. Wir haben definitiv einen gestiegenen Selbstverwaltungsaufwand an der Peripherie. Aber wo ist die finanzielle Grenze? Wir haben oft das Problem, dass – wie ich es salopp sage – die Quadratur des Kreises nicht mehr ganz gelingt, weil wir Wissenschaftler immer mehr in Organisationsaufgaben an der Peripherie einbinden müssen, was eigentlich nicht Sinn des Ganzen ist. Wir halten immer noch an der Umsetzung des IMPULSE-Projektes sehr aktiv fest, wir finden den ganzen Vorgang gut, aber wir haben nicht genug Personal, um all das, was in die Peripherie an Entscheidungsprozessen, an Informationsinteressen verlagert wurde, immer angemessen zu unterstützen.

Eine hilfreiche Sache ist die Einrichtung eines „Finanzministers“ in jedem Institut. Der Finanzminister sollte aus unserer Perspektive idealerweise ein akademischer Rat sein, der übergeordnete Interessen hat und keinem speziellen Professor untergeordnet ist. Wir hatten das Glück, dass wir zum Start des Institutes für Pflanzenwissenschaften genau diese Struktur hatten. Dieser schon genannte Kollege, der jetzt im Ruhestand ist, war tatsächlich überparteilich und, ähnlich wie der Kollege Eichel, hatte er alle unangemessenen Wünsche oder Sonderausgaben schon im Vorfeld abgelehnt. Er war eine hilfreiche Institution für das ganze Institut, weil nur er den Überblick hat und der einzelne Professorenkollege vielleicht doch hier und da mal etwas optimistischer ist, was die Finanzplanung angeht. Bei diesem Institutsmanagement – das ist die Perspektive von meinen Kollegen und mir selbst – haben wir alle erheblich dazu lernen müssen. Ich halte diese Entwicklung

aus meiner eigenen Perspektive für einen sehr fruchtbaren Lernprozess, da er außerdem viel Ausstrahlung auf andere Bereiche der Organisation von Lehre und Forschung hat. Ich sagte, dass die Verhandlungen und die Darstellung des Instituts für diese Verhandlungen ein Prozess der Selbsterkenntnis sind. Was sind die Folgen dieses Sich-selbst-Erkennens als Institut oder als Profit-Center – wie auch immer Sie es nennen wollen?

Die Folgen der Selbsterkenntnis



Interne Transparenz:
Wo stehen wir heute?
Fakten statt Fiktionen:
Hohe Anforderungen an ein korrektes und aussagekräftiges Berichtswesen

Orientierung an Leistungskriterien:
Ja, aber nur wo sinnvoll
Abbau von Erbhöfen:
Kontinuierliches Hinterfragen „gewachsener Strukturen“

Fokussierung auf gemeinsame Interessen:
Schaffung zentraler Serviceeinrichtungen für Lehre, Forschung, Verwaltung

Gemeinsame Entwicklungs- und Zukunftsplanung:
Wo wollen wir hin?

Interne Transparenz, d. h. wo stehen wir heute: Oft weiß man gar nicht, was in der anderen Abteilung eigentlich passiert ist. Wir, d. h. alle Kollegen, haben heute einen relativ guten Überblick, was hier passiert. Das beruht allerdings in starkem Maße auf Fakten, und diese Fakten müssen erhoben werden, was alles andere als trivial ist, wie wir intern, aber auch durch Absprachen mit dem IMPULSE-Projekt, wissen. Häufig sind Zahlen auf den ersten Blick Fakten. Hinterfragt man diese Zahlen, weiß man, dass die gleiche Zahl in verschiedenen Kontexten etwas Unterschiedliches bedeutet; d. h., dass aussagekräftiges Berichtswesen alles andere als trivial ist und dass hier noch sehr viel Energie und Verbesserung hineinfließen müssen.

Orientierung an Leistungskriterien: Wir wollen eine leistungsorientierte Ausschüttung der Mittel, zumindest in bestimmten Bereichen. Das Problem ist, dass Leistungen selbst innerhalb eines Institutes, wo wir ähnliche Forschungsrichtungen haben, manchmal nicht direkt miteinander zu vergleichen sind. Ein Kollege wirbt mehr Drittmittel ein, der andere hat vielleicht die höherkarätigen Publikationen in einer renommierten Zeitschrift. Wir sind bisher der Meinung gewesen und damit sehr gut gefahren, dass ein junges Institut, das in der Forschung sehr aktive Kollegen zusammengeführt hat, diesen Leistungsanteil im Institutsbudget nicht auf die einzelnen Gruppen herunterbrechen sollte. Das wäre momentan bei uns

kontraproduktiv, weil wir als gemeinsames Institut sehr gut so fahren. Das kann sich jederzeit ändern, wenn ein Kollege, aus welchen Gründen auch immer, aus dieser Solidargemeinschaft aussteigt. Das ist sicher keine Regel, die man für jedes Institut so verallgemeinern kann.

Abbau von Erbhöfen, das ist klar: Kontinuierliches Hinterfragen gewachsener Strukturen ist eine automatische Folge dieser regelmäßigen Überarbeitung des Institutsbudgets. Die Fokussierung auf gemeinsame Interessen: Früher war es häufig so, dass es zum Renommee des einen oder anderen Kollegen gehörte, sagen zu können, dass diese spezielle, wissenschaftliche Serviceeinrichtung zu seinem Lehrstuhl oder zu seiner Professur gehört. Dieses Denken hat der übergeordneten Überlegung Platz gemacht. Welche zentralen Serviceeinrichtung brauchen wir alle? Es wird gemeinsam darüber entschieden, welche Ressourcen wir für diese zentrale Serviceeinrichtung allozieren und das hat eigentlich sehr gut funktioniert. Wo wollen wir hin? Diese Frage zeigt, dass die Entwicklungs- und Zukunftsplanung gemeinsam erfolgen müssen.

Alte Budgetierungsregeln - Neue Budgetierungsregeln



.....willkommen in der Realität

- aus Problemen und Fehlern gelernt ✓
- VEREINFACHEN ✓
- die harten Fakten:
es gibt weniger Geld, aber dieses kann wenigstens flexibel und an den Bedürfnissen des Instituts orientiert eingesetzt werden ✓
- **Der neue Formelteil: Noch ein Leistungsanreiz?**
- **Verhandlungen werden noch weiter aufgewertet**
- **Transparenz der Verhandlungen – Strukturüberlegungen der Universität**
- **GRUNDAUSSTATTUNG: Bleibt sie auf der Strecke?**

Das Projekt IMPULSE entwickelt sich weiter. Ich weiß nicht, ob Sie über die Frage Budgetierung, Budgetierungsregeln und Fortschreibung solcher Regeln schon gesprochen haben, aber ein solches Regelwerk muss optimiert und den Bedürfnissen und vielleicht einer neuen finanziellen Situation angepasst werden. Bei der kürzlich vollzogenen Umstellung auf neue Budgetierungsregeln, hat man gemerkt, dass am Anfang der Optimismus etwas groß war, weil man die finanzielle Entwicklung nicht so klar erkennen konnte. Man muss sehen, dass, wenn man gute Brötchen backen will, sie etwas kleiner sein müssen; d. h. aus den Problemen und Fehlern ist großflächig gelernt worden. Vieles ist vereinfacht worden, aber die harten Fakten bleiben. Die Finanzsituation ist sicher ein ganz begren-



zender Faktor, der die Fortschreibung mitbeeinflusst hat. Sie wissen vielleicht, dass es in diesem dreigliedrigen Teil der ursprünglichen Budgetierungsregeln einen Formelteil gab, der einen Leistungsanreiz darstellen sollte. Dieser Formelteil ist mittlerweile etwas reduziert, was die Frage aufwirft, ob das als Leistungsanreiz noch ausreicht. Die Verhandlungen sind stark aufgewertet worden.

Ich will noch auf den letzten Punkt eingehen: Die Grundaussstattung kommt als Begriff in der neuen Form der Budgetierungsregel gar nicht mehr *expressis verbis* vor. Und das halte ich für eine sehr problematische Entwicklung. Wir wissen zwar teilweise, warum es so ist, aber wir nehmen damit Abschied von zentral elementaren Zusagen einzelner Professoren und greifen damit letztendlich in längerfristige Planungsmöglichkeiten eines solchen Institutes ein.

Zum Schmunzeln eine kleine Formulierung aus dem ansonsten sehr geglückten Bericht der Universität, der Ihnen allen vorliegt: „Einerseits ist darauf zu achten, dass die Wissenschaftler von administrativen Aufgaben so weit wie möglich entlastet werden, andererseits dürfen die neuen finanziellen Spielräume nicht dem Aufbau einer neuen Institutsbürokratie anheim fallen.“ Für den Kollegen vor Ort stellen sich drei Fragen. Erstens: Von welcher Entlastung der Wissenschaftler wird hier gesprochen? Zweitens: Was sind die neuen finanziellen Spielräume? Drittens: Welche neue Institutsbürokratie? Wir können keines der drei Dinge erkennen.

Fazit eines „Institutsmanagers“

- auch (finanziell) eingeschränkte Gestaltungsräume eröffnen neue Handlungsperspektiven
- die Kollegen rücken zusammen, planen zusammen, mobilisieren Synergien
- ein fairer Wettbewerbsgeist greift um sich
- unter anderen Umständen hätten die zur Zeit vollzogenen Kürzungen nur ein „allgemeines Jammern“ ausgelöst,
- jetzt sucht man gemeinsam Einsparungsmöglichkeiten um sich neue Handlungsspielräume zu schaffen

Ich komme nun zum Schluss. Fazit eines Institutsmanagers: Wie haben wir das wahrgenommen? Wir denken, dass die finanziell eingeschränkten Gestaltungsräume neue Handlungsperspektiven eröffnet haben. Das habe ich, glaube ich, an mehreren Punkten sehr deutlich gemacht. Es ist definitiv so, dass Synergien mobilisiert werden und dass die Kollegen stär-

ker im Sinne eines Interessenabgleichs aufeinander zurücken. Es ist auch klar, dass sich innerhalb eines Institutes ein fairer Wettbewerbsgeist zeigt, auch wenn wir, wie ich gesagt habe, den Formelteil noch nicht auf die Gruppen herunterbrechen. Jeder Kollege weiß, dass, wenn seine Leistung in Lehre und Forschung auf einen längeren Zeitraum hin stark sinkt, die Kollegen irgendwann mit den Füßen scharren und sagen werden, dass das so nicht weiter geht. Es ist demnach eine gegenseitige Kontrolle, dass wirklich alle den vollen Einsatz bringen. Unter anderen Umständen hätten die zurzeit vollzogenen Kürzungen vielleicht ein allgemeines Jammern ausgelöst, aber es muss hervorgehoben werden, dass man hier zusammen nach Einsparmöglichkeiten sucht.

Wenn die Landeskasse leer ist ... Das steht uns die nächste Zeit bevor. Ein Kollege sagte schon im Jahr 2000: „Sollte das IMPULSE-Projekt am Ende zu weiteren Mittelkürzungen führen, wären die Folgen verheerend.“ Das ist eine Aussage, der sich jeder anschließen konnte. Ich möchte aber betonen dass, – im alten Rom wurde dem Überbringer einer schlechten Botschaft der Kopf abgeschlagen – das Projekt IMPULSE nur der Überbringer und nicht der Verursacher ist. Das muss ganz klar auseinander gehalten werden. Die meisten Kollegen, die sich hier sehr stark engagiert haben, sehen das auch so. Salopp formuliert, kann ein Institut eine schwierige Situation dadurch lösen, dass es eine noch schwierigere Situation vermeidet.

Ich möchte Ihnen die Frage, wie wir, als Institutsdirektoren, das IMPULSE-Projekt bewerten, mit folgendem Beispiel beantworten. Sie alle wissen aus dem Fußball, dass die rote Karte der Platzverweis ist und dass die grüne Karte eher etwas Positives ist. Sie sehen hier ein paar orange Ecken: da ist noch Raum für Verbesserungen – was all diejenigen, die selbst im IMPULSE-Projekt arbeiten, auch wissen. Aber die Grundstimmung ist, solange der Finanzrahmen so bleibt, wie er jetzt ist, positiv. Dass alle sich grundsätzlich große Sorgen machen, wie es weitergehen soll, wenn weitere Kürzungen auch bis in die Basisausstattung heruntergebrochen werden, das ist, glaube ich, allen Kollegen klar.

Ich hoffe, dass ich Ihnen mit den kurzen Ausführungen, auch wenn ich nicht sehr ins Detail gehen konnte, eine grobe Übersicht von der „Grassroot-Perspektive“ eines Mannes von der Peripherie gegeben habe und bin gerne bereit Ihre Fragen zu beantworten.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Vielen Dank, Herr Rausch, für Ihr Referat. Sie formulierten einen instruktiven Satz, in dem Sie sagten: „Wenn man als Institut etwas nach außen vertreten muss, macht man sich

erstmal Gedanken über die internen Strukturen und Abläufe“. Das ist ein besonders guter Nebeneffekt dieses Projekts. Viele haben mit diesem Projekt gelernt, sich über ihr Handeln erst einmal Klarheit zu verschaffen. Insofern ist schon ein Ziel erreicht worden. Das ist bei Ihnen offenbar ganz deutlich auch zutage getreten. Nun wurde uns hier ein Institut vorgestellt, das Heidelberger Institut für Pflanzenwissenschaften, wo die Welt noch in Ordnung ist. Es sind junge, tatkräftige Professoren mit einem Tross von Mitarbeitern tätig. Wie sieht es aber aus, wenn es Institute sind, wo die verschiedensten Konflikte vorhanden sind. Wie läuft es beispielsweise bei solchen Instituten unter dem neuen Regime? Sie sind ein Muster, ein Glücksfall, möchte ich fast sagen. Sie spielen mit und profitieren davon. Aber es gibt auch andere Fälle, mit Sicherheit auch an der Universität Heidelberg – vermute ich mal, denn die gibt es überall. Wie sieht es da aus? Für solche Regensituationen sollte man auch gewappnet sein.

Prof. Thomas Rausch, Universität Heidelberg

Wenn ich vielleicht kurz dazu etwas sagen darf. Ich war bis 2003 Dekan der Fakultät für Biowissenschaften. Dort gab es Zentren, – etwa das Biochemiezentrum und das Zentrum für Molekulare Biologie in Heidelberg – die immer sehr erfolgreich ihre Interessen gemeinsam formuliert haben. Es gab weiterhin außer uns drei Institute, – das Institut für Pharmazie und Molekulare Biotechnologie und das Zoologische Institut – bei denen vielleicht nicht alles ganz so glatt gelaufen ist. Dennoch glaube ich, dass der Grundtenor sehr ähnlich war. Es hängt sicher stark damit zusammen, dass es einen massiven Umbruch im Professorenpersonal gab, was hierzu gleichzeitig abgelaufen ist, sodass alle, die berufen worden sind, wussten, dass das die Zukunft ist. Allein das stiftet einigen Konsens. Ich kann mir vorstellen, dass es in den Instituten, in denen der Altersbruch zeitlich anders gestaffelt ist, zu größeren Problemen kommen kann. Das war ein ganz großer Vorteil für die Fakultät für Biowissenschaften.

Dr. Jens Apitz, Universität Konstanz

Meine Frage knüpft an das IMPULSE Projekt, das die Heidelberger Institute ins Blickfeld nimmt, an. Sie sagten, dass Ihr Institut aus vier C4-Professoren, drei C3-Professoren und einer Nachwuchsgruppe besteht. Jeder kennt jeden. Sie bilden Ihre Ziele selbst, Sie kämpfen für Ihre Institutsinteressen. Betreiben sie dadurch nicht möglicherweise einen zu starken Partikularismus? Verlieren Sie dadurch nicht den Kontakt beispielsweise zu dem Institut für Biochemie, zu den Neurobiologen oder zu den Mikrobiologen? Sind überhaupt noch fakultätsübergreifende Projekte möglich?

Prof. Thomas Rausch, Universität Heidelberg

Das ist eine sehr wichtige Frage, vielleicht zwei Punkte dazu. Die erste Antwort anlässlich einer kurz zurück liegenden Verhandlung mit dem Rektorat: Als wir unsere Interessen formuliert haben und gesagt haben, was wir bräuchten, wurde uns ganz deutlich gesagt, was wir selbst wussten: „Wenn Sie mehr wollen, kriegen andere weniger.“ Das ist genau der Punkt. Aber dies ist natürlich die notwendige Folge, wenn man Ressourcen langfristig besser einsetzen will. Wenn wir das Ziel vor Augen haben, dass wir bei der Verteilung der Ressourcen keine Veränderungen machen, dann brauchen wir viele dieser Bemühungen nicht. Das IMPULSE-Projekt hat zum Ziel, die gesamte Universität schlagkräftiger zu machen, d. h. manchmal geht es nicht anders, als dass der eine auf Kosten des anderen verliert. So ist das Leben. Anders geht es nicht, wenn die Gesamtmittel begrenzt sind.

Zur Frage institutübergreifender Interessen: Ich glaube, die entscheidenden Punkte aus unserer Sicht sind die Lehrplattformen. Es ist auf jeden Fall so, dass die Fakultät für Biowissenschaften mehrere Studiengänge hat, die immer von mehreren Instituten und Zentren gleichzeitig bedient werden. Es ist nicht so, dass ein Studiengang ausschließlich an einem Institut realisiert bzw. angeboten wird. Diese Tatsache führt zwangsläufig zur Diskussion im Abgleich und zu regelmäßigen Treffen der geschäftsführenden Direktoren. Wenn Sie eine persönliche Einschätzung haben wollen, wie gut dieser Abgleich funktioniert, kann ich Ihnen sagen, – ich mag zu den optimistischen Zeitgenossen zählen – dass der Ton an der Fakultät für Biowissenschaften moderat und der Umgang fair ist, auch wenn jedes Institut, jedes Zentrum seine eigenen Interessen dezidiert vertritt. Weder in meiner Amtszeit als Dekan noch jetzt aus der Sicht des geschäftsführenden Direktors, gab es Konflikte bzw. Brüche innerhalb dieser Fakultät.

Prof. Aylä Neusel, Universität Kassel

Herr Rausch, Sie haben uns sehr einleuchtend dargestellt, warum das Institut, die Institutebene als Ort der Ressourcenverantwortung richtig gewählt worden ist. Hierzu gibt es gar nichts zu sagen, das ist sehr einleuchtend. Sie haben zum Schluss dargestellt, was Sie alles brauchen, um diese Mittel effizient zu verwalten: Vom Berichtswesen über den Finanzminister, also nicht nur einen Manager, was ein Aufblähen des Personalbedarfs bedeutet. Führt dieser Zustand nicht zu einer neuen Überlegung, dass größere Zusammenhänge, größere Einheiten, in denen mehrere Institute zusammengefasst sind, notwendig sein müssten? Widerspricht das nicht Ihrer ersten Aussage, wonach die Institutebene die richtige Ebene wäre?

Prof. Thomas Rausch, Universität Heidelberg

Ich hatte kurz vorgetragen, wie sich die Situation momentan darstellt. Wir haben keine oder so gut wie keine zusätzlichen Ressourcen bekommen, um diesen Verwaltungsaufwand an der Peripherie durchzuführen. Wir haben es bisher mit Bordmitteln tun müssen, was auch gelungen ist. Solange die Basisausstattung nicht weiter einbricht, wird das sicherlich auch weiterhin möglich sein.

Man kann sich immer fragen, ob man durch Zusammenlegen Einsparungen machen kann, aber es gibt – jetzt bin ich wieder Pflanzenbiologe und sehe das biologische System – für alles eine sinnvolle Größenordnung. Wenn wir heute beispielsweise vor der Aufgabe stehen würden, die Institute für Pharmazie und Molekulare Biotechnologie zusammenzulegen, müssten sich diese Institute fragen, wie sich ihre Projekt-Portfolios gestalten und was ihre gemeinsamen Interessen sind. Dann mag es durchaus sinnvoll sein, dass sich im Ablauf eines Jahres diese beiden Institute zu einem größeren zusammenschließen.

Prof. Aylä Neusel, Universität Kassel

Da missverstehen Sie meine Frage. Ich wollte keine größeren Institute, sondern größere Einheiten für die Wirtschaft.

Prof. Thomas Rausch, Universität Heidelberg

Das wäre automatisch die Folge. Wir würden nicht mehr zwei Institute getrennt, sondern ein größeres Institut bewirtschaften. Ich bin strikt dagegen zu sagen, wir wollen es auf der Ebene der Fakultäten machen. Wenn von unten gewachsene Institute denken, sie positionieren sich besser, wenn sie zusammengehören – das machen Profit-Center wahrscheinlich auch – würde ich es für eine sinnvolle Lösung halten, anders nicht.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Ich habe heute früh Herrn Hommelhoff so verstanden, dass man die Institute der Juristen, weil sie zu klein sind, zu einem budgetären Institut für Rechtswissenschaft zusammenfasst hat. Da ist das beantwortet worden, was Sie jetzt fragen.

Zu Herrn Apitz: Sie befürchten einen Ressortegoismus in den einzelnen Instituten und den Verlust des Blickes für die Nachbarinstitute und die Fakultät. In der Tat ist das schwierig, aber wir wollen einen Wettbewerb zwischen den Universitäten und auch einen Wettbewerb im Binnenmarkt der einzelnen Universität. Und da wird ein gewisser Egoismus sogar erwünscht sein, auch wenn ich weiß, was ich erhalte, wird an anderer Stelle reduziert werden, weil der Deckel auf dem Budget liegt. Hier muss man sich überlegen, wie die gewünschten Aus-

gleiche im Binnenmarkt der eigenen Universität herbeigeführt werden.

Dr. Jens Apitz, Universität Konstanz

Worauf ich hinaus wollte: Die Universität Heidelberg ist nicht deswegen toll, da das Heidelberger Institut für Pflanzenwissenschaft wahnsinnig viele Mittel akkumuliert, sondern die Heidelberger Universität ist deswegen toll, da sich die Wissenschaft in besonderer Weise entwickelt. Möglicherweise wird die Entwicklung der Wissenschaft dadurch gehemmt, dass sie bei der internen Mittelverteilung auf zu kleine Einheiten runtergeht.

Prof. Thomas Rausch, Universität Heidelberg.

Wenn abgegeben werden muss, ist es aus meiner Sicht innerhalb einer solchen Instituteinheit plausibler; das ist meine ganz persönliche Meinung dazu. Wenn ein Kollege, den ich gut kenne, eine Forschungsintensivphase hat und sich die nächsten drei, vier Jahre bei mir nichts abzeichnet, bin ich eher bereit, für eine Ressourcenverteilung zu dieser Gruppe mein Ja-Wort zu geben, weil ich ein übergeordnetes Interesse, das Interesse des Institutes für Pflanzenwissenschaften, was auch mein Interesse ist, im Auge habe. Das ist für mich leichter, als wenn ich eigene Interessen für ein – wie auch immer formuliertes – größeres Ganzes, was mir erheblich ferner ist, aufgeben muss. Ich bin ganz klar ein überzeugter Verfechter der Institutebene für die Budgetierung.

Prof. Lieselotte Saurma, Universität Heidelberg

Ich habe viereinhalb Jahre Dekanatserfahrung von einer relativ kleinen Fakultät, der Philosophisch-Historischen, zu einer großen, der Philosophischen Fakultät. Diese Philosophische Fakultät hätte 28 Fächer vertreten, und ich glaube, da spielt das Thema der Kohärenz eine ganz wichtige Rolle. Wenn die Interessen nicht kohärent sind, ist das ein viel zu großer Verband, um das sinnvoll zu verteilen. Wenn die Interessen einigermaßen ein gemeinsames Profil entwickeln können, lässt sich das auch klarer einsetzen. Aber ich glaube, hier sind irgendwo die Grenzen. Es wurde bei der Fusion deutlich, dass diese vielen Fächer sich wiederum bündeln müssen, was wir auch gemacht haben, in diese relativ großen Institute. Aber ich hoffe, dass es uns gelingt, gemeinsame Interessen zu entwickeln.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Ein Stichwort haben Sie alle bei Herrn Rausch gehört: Corporate Identity. Heute früh hörten wir von Herrn Herrmann, dass wir Marketing betreiben müssen, um das, was wir forschen und lehren, auch nach außen zu kommunizieren. Wer alles soll Marketing betreiben? Hat das einzelne Institut Mittel, um

Marketing zu betreiben? Oder soll es die Fakultät sein, die sich insgesamt darstellt? Oder die Universität? Wie stellen Sie sich das als Institutsangehöriger vor?

Prof. Thomas Rausch, Universität Heidelberg

In den Biowissenschaften oder in den Naturwissenschaften allgemein ist diese Tendenz zum Marketing für das Institut weit verbreitet. Es gehört zu unserem täglichen Geschäft, das Institut auf Tagungen zu vertreten. Ich will aber vielleicht noch einen ganz konkreten Punkt einbringen, bei dem es letztendlich um Marketing bis ins Ministerium hinein ging. In der Umbruchphase 2000/01 musste auf Landesebene entschieden werden, ob Heidelberg als Pflanzenstandort langfristig tragfähig ist. Ich hätte natürlich damals mit dem Kollegen, mit dem wir die Pflanzenwissenschaften vertreten haben, das Verdict des Landes akzeptieren können. Das haben wir nicht getan. In diesem Jahr ist ein erheblicher Teil unserer Energien in Strukturüberlegungen und Marketing, in „Vermitteln dieses neuen Konzeptes“, geflossen. Sie alle kennen den Begriff der Alleinstellungsmerkmale. Wir mussten dem Land klar machen, was die Alleinstellungsmerkmale von Pflanzenwissenschaften an einem sonst überwiegend von der Medizin geprägten Standort Heidelberg sein können. Ich will damit sagen, dass man in dem Moment, wo man sich mit einem solchen Marketingkonzept durchsetzt, Identität nach innen schafft.

Prof. Friedrich Tomi, Universität Heidelberg

Ich möchte eine Bemerkung zu dem Verhältnis Institut - Fakultät machen. Sie haben Ihr Institut als eine Lehr- und Forschungseinheit oder als ein Forschungsunternehmen dargestellt. Aber de jure und de facto hat die Fakultät die Verantwortung für die Lehre. In unserem Fall, in meiner Fakultät, ist es so, dass die Fakultät für die Aufrechterhaltung der Lehre etwa genauso viele verfügbare Mittel braucht, wie alle Institutshaushalte zusammen. Aber die Fakultät hat nach dem jetzigen Verteilungsmodell überhaupt keine Mittel, d. h. es erfordert jedes Semester einer Verhandlung zwischen den Instituten, um überhaupt die Fakultät handlungsfähig zu machen. Das mag funktionieren, aber es kann auch mal nicht funktionieren. Wenn ein Institut, was Sie angedeutet haben, aus irgendwelchen Gründen in die Bredouille kommt, dann wird es sich vielleicht eines Tages weigern, diesen Beitrag zu leisten; und dann weiß ich nicht, was geschehen wird.

Prof. Thomas Rausch, Universität Heidelberg

Da kann ich nur aus der Praxis etwas sagen. Ich muss auf den biologischen Begriff des „self-assembly“ zurückgreifen. Ich glaube, dass das Lehrprogramm sich an unserer Fakultät durch einen Prozess generiert, den man als „self-assembly“ bezeich-

nen kann. Das bedeutet, wir haben Module aus einzelnen Forschungs- und Lehreinrichtungen, die sich natürlich miteinander abgleichen müssen, wobei aber auch jeder eine ganz klar zugeordnete Verantwortung hat. D. h., wenn wir uns in der Fakultät auf ein gemeinsames Lehrprofil einigen, sagt das Institut für Pflanzenwissenschaften für dieses oder auch für mehrere Jahre verbindlich zu: „Für diese Tranche stehen wir und klären das auf jeden Fall intern ab.“

Prof. Friedrich Tomi, Universität Heidelberg

In unserer Fakultät ist das keineswegs so und es ist völlig unmöglich, die Aufgaben auf die einzelnen Institute herunterzuberechnen.

Siegfried Kraft, Universität Heidelberg

Ich will eine kleine Bemerkung zum Aspekt Marketing machen. Mit der bloßen Organisation, dass ich sage, da gibt es ein Institut und eine Satzung, ist für das Marketing, was auch immer man darunter verstehen will, überhaupt nichts gewonnen. Das alles Entscheidende ist, dass Sie ein Standing in der Society erreichen müssen. Beim Zentrum für Molekulare Biologie und dem Zentrum für wissenschaftliches Rechnen kann man wunderschön ablesen, wie innerhalb kurzer Zeit mit großer Entschlossenheit derer, die das betrieben haben, dieses Standing erreicht worden ist. Das ist der Dreh- und Angelpunkt, wenn man von Marketing redet.

Prof. Thomas Rausch, Universität Heidelberg

Ich denke, dass aus heutiger Sicht, diese beiden Institute, vor allem das ZMBH, natürlich Vorbildcharakter gehabt haben und weiterhin haben werden. Die Strukturmerkmale, aber auch Marketing, die wissenschaftlichen Bei-Einrichtungen und alles, was dazu gehört, sind für alle anderen Institute, die ein ähnliches Standing versuchen zu erreichen, Vorbild gewesen.

Prof. Peter Comba, Universität Heidelberg

Ich will zur Mathematik noch ganz kurz etwas sagen. Das neue Modell funktioniert so, dass Gemeinschaftsaufgaben von den Untereinheiten gemeinsam erledigt werden müssen. Da verschiedene Fakultäten und verschiedene Dezernate anders funktionieren, kann man keine generelle Lösung haben. Die Lösung für die Mathematik muss sein, dass das Geld, das das Dezernat braucht und das die Fakultät braucht, gemeinsam von den Instituten zur Verfügung gestellt wird.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

In der Betriebswirtschaftslehre – wenn ich mir die Bemerkung erlauben darf – sprechen wir in diesem Fall von koordinierter Selbstverwaltung oder Selbstorganisation, d. h. die Fakultät

koordiniert die sich selbst organisierenden Institute. Das ist das Modell.

Prof. Peter Comba, Universität Heidelberg

Eine kleine Zusatzbemerkung. Wenn es da Schwierigkeiten geben sollte, dann kann das Rektorat mithelfen, nicht diktatorisch, sondern in Diskussionen.

Prof. Georg Sandberger, Universität Tübingen

Diese Institutsorganisation, die sehr fachlich orientiert ist, hat in allen klassischen Universitäten Tradition. Nun unterliegt die fachliche Entwicklung starken Veränderungen. Für mich stellt sich die Frage, ob durch diese Organisationsform diese Veränderungen gerade im interdisziplinären Verbund eher erschwert oder erleichtert werden. Sie haben hier auf Ihre Genese verwiesen; Sie kennen die Verhältnisse in Tübingen, wir haben ein Zentrum der Molekularen Pflanzenbiologie aus dem Nichts geschaffen. Hätten wir uns an die klassische Institutsorganisation gehalten, hätten wir es nicht geschafft.

Prof. Thomas Rausch, Universität Heidelberg

Zum einen ist der Zusammenschluss dieser zersplitterten Pflanzenaktivitäten der richtige Schritt gewesen. Wir heißen zwar nach außen hin noch Institut, aber wir haben den internen Aufbau eher an den Verwaltungs- und Benutzungsvorschriften eines Zentrums orientiert. Interdisziplinäre Ansätze halte ich für zukunftsfruchtig, aber meine Vorstellung ist, man entwickelt gemeinsame Lehrprofile und sieht, dass Forschungsverbände entstehen. Irgendwann gelangt man an den Punkt, an dem man sagt, dass das der sinnvolle Zeitpunkt zu fusionieren ist; aber nicht a priori, um eine größere Einheit zu schaffen, sondern interessenorientiert, interessengetrieben.

Prof. Geoffrey Boulton, University of Edinburgh

Universities are tribal federations, federations of tribes. We've just had the tribal leader speaking. And I think universities the world over have two really difficult problems, the solution for one of which you've described. Firstly, how do you most efficiently use the money on a routine basis? And the answer is, you give it to the tribes to spend it. The difficult part is when the university needs to do something new, how do you do that? For instance, after the Human Genome Project had finished its work, Stanford University could afford to go to an alumnus and say, give us 200 million Dollars and we will appoint several Nobel Prize winners and we will build a new building and we will bring in engineers and mathematicians and biologists and PSEs (problem solving enterprises) to address this problem. The University of Heidelberg is like the University of Edinburgh. We can't do that. We have to create new struc-

tures, we have to bring people together from various parts of university, we have to take money from existing activities. In other words, we have to change. The difficulty is the tribes are very conservative. How do you balance these two things, the evolution on the one hand and the need to change on the other?

Prof. Thomas Rausch, Universität Heidelberg

Ich denke, dass die Forschungsrichtungen dieser Institute heute, da sie unter diesem extremen Erfolgsdruck in der Drittmittelinwerbung stehen, immer an vorderster Front sein werden; zumindest bei den Naturwissenschaften kann ich das sagen. Ein Sich-Einigeln wird in der Praxis nicht passieren. Ich will Ihnen ein konkretes Beispiel geben: Wir haben Anfang diesen Jahres – von unserem Institut initiiert, aber mittlerweile von mehreren Einrichtungen getragen – eine neue Forschungsplattform entwickelt, in der es darum geht, wichtige, für die Gesundheit förderliche Prophylaxe, pflanzliche Inhaltsstoffe, mit biomedizinischer Forschung im Bereich der Alterskrankheiten und Krebsentstehung zusammenzubringen. Solche Aktivitäten finden innerhalb und auf der Basis der jetzt existierenden Institute statt. Was mich sehr gefreut hat, ist die Tatsache, dass innerhalb von zwei Monaten diese unterschiedlichen Aktivitäten bereits soweit miteinander vernetzt sind, dass gemeinsame Forschungsanträge gestellt werden und dass regelmäßig gemeinsame Meetings stattfinden. Ich gebe Ihnen vollkommen Recht: In der Ursprungsphase wird das aus den Bordmitteln der beteiligten Institute bestritten werden müssen. Aber wenn die Idee gut ist, dann wird das Geld kommen.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Vielen Dank Herr Rausch, auch für die Diskussion, und Ihnen allen für Ihre Diskussionsbeiträge.



Prof. Dr. Volker Bergen
Universität Göttingen

Die Relevanz von eigenverantwortlichen Fakultäten für die Universitäts- und Strukturentwicklung

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Wie angekündigt, darf ich jetzt Herrn Bergen nach vorne bitten. Er schildert uns die Situation aus der Sicht der Fakultäten. Im Programm sind zwei Referenten ausgewiesen. Herr Magull, der hier genannt ist, ist leider erkrankt. Herr Bergen wird den Part allein übernehmen.

Prof. Volker Bergen, Universität Göttingen

Vielen Dank, Herr Kollege Eichhorn, für die freundlichen Worte der Einführung. Zu Beginn soll ich meinen Auftritt rechtfertigen. Die Universität Göttingen hat im Jahr 2000 den Globalhaushalt eingeführt. Es zeigte sich schnell, dass in der zentralen Verwaltung der Bedarf bestand, eine Neuordnung der Aufgabenverteilung zwischen der zentralen Verwaltung und den Untergliederungen, sprich den Fakultäten, herbeizuführen. So hat sie eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich „Herakles“ nannte. Diese bestand aus der Kanzlerin – das war zur damaligen Zeit Frau Dr. Frost, die sie inzwischen als Kanzlerin abgeworben haben – und drei Dekanen, mir, dem Dekan der Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie, Herrn Magull, dem Dekan der Chemie und dem Dekan der Philosophischen Fakultät sowie weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zentralen Verwaltung. Das führte dazu, dass wir konzeptionelle Arbeit geleistet haben, die ich Ihnen vortragen möchte.

Es sind inzwischen vier Jahre, in denen das Projekt läuft, vergangen. In Göttingen kennen wir ein Dekanekoncil, d. h. die 13 Fakultäten tagen regelmäßig und besprechen mit dem Präsidium anstehende Fragen. Am 7. März 2001 hatten sie die Idee, eine solche Fragestellung zu eröffnen. Nun wurde das als Arbeitsgruppe Herakles etabliert, und Sie sehen, im selben Jahr noch, sieben, acht Monate später, stand das Konzept und die beiden Fakultäten Forstwissenschaft und Chemie wurden beauftragt, dieses umzusetzen. Das geschah relativ kurzfristig, kaum jemand rechnete damit, dass man in so kurzer Zeit eine solche Idee transportieren kann. Wie Sie sehen, waren wir auch erfolgreich, sodass die Gesamtuniversität ohne die Medizin, die einen eigenen Haushalt hat, schon zwei Jahre später Ende 2003 das Konzept übernommen hat.

Als nächstes standen Fragen an, die wir klären mussten. Da es zu einer neuen Aufgabenverteilung zwischen dem Präsidium und den Fakultäten kommen sollte, musste natürlich geklärt werden, wer wofür zuständig ist. Des Weiteren stellt sich die Frage des Mittelbedarfes, d. h. die Aufteilung des Globalhaushaltes der Universität auf die Fakultäten und die zentrale Verwaltung. Es gab insgesamt 17 Finanzstellen, 13 Fakultäten und vier Zentralen, die den gesamten Globalhaushalt der Universität unter sich aufteilen mussten. Eine besondere Herausforderung an die zentrale Verwaltung zeigte sich in der Berech-



nung des Fakultätsbudgets, denn wir haben mit Überraschung festgestellt, dass das Präsidium überhaupt nicht wusste, wie viel Geld die einzelnen Fakultäten ausgeben. Es hat ein Jahr gedauert, bis wir im Groben das Budget der Fakultät für Forstwissenschaft und für Chemie ausgerechnet hatten; diese Berechnung war immer wieder mit großen Überraschungen verknüpft. Wenn man als Fakultät ein solches Fakultätsbudget bekommt, muss es natürlich Spielregeln im Umgang geben. Das ist anders nicht möglich; selbst wenn die Universität Autonomie vermittelt, so will sie dabei doch ein gewisses Regelwerk beachtet sehen.

Später habe ich in einem Philosophiebuch gelesen, dass es eigentlich die Philosophie war, die hinter dieser Idee steckte. Die Gruppe der Kritiker verglich es mit dem Manchesterkapitalismus: „Jetzt beginnt plötzlich die Universität wie ein Wirtschaftsunternehmen nach Gewinnen zu streben. Das ist wirklich nicht das, was wir wollen. Bewerten wir unsere Leistungen in Geld, machen wir uns verdächtig.“ Andere haben es sofort als ein Planwirtschaftssystem interpretiert, „Jetzt zieht der Kommunismus in die Universität ein!“ Sie kennen das wahrscheinlich auch.

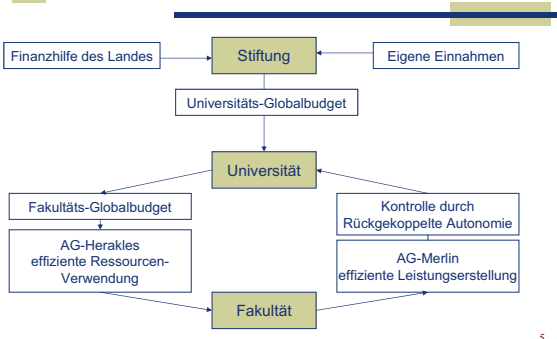
Sandvoss beschreibt hier die moderne Gesellschaft, die durch Wissen ausgedrückt wird und deren Gesellschaftssystem sich

Die Philosophie

„Die Gesellschaft jenseits von Kapitalismus und Kommunismus, ob man sie postindustrielle, Informations- oder Wissensgesellschaft nennt, unterscheidet sich von den zur Zeit herrschenden Gesellschaftssystemen vor allem durch mehr Freiheit für alle, durch Inklusivität statt Exklusivität, Kreativität statt Besitz und Macht (Lerngesellschaft), Solidarität statt Prestige, Kommunikation und Transparenz statt Verschlossenheit und Geheimhaltung, Offenheit und Vertrauen statt Taktik und Strategie. Kontrolle ist manchmal angebracht, Vertrauen ist nie verkehrt.“ (Ernst R. Sandvoss, *Geschichte der Philosophie, Band II. Wiesbaden 2004. S. 399*)

durch Kommunikation und Transparenz statt Verschlossenheit und Geheimhaltung beschreibt. Wir machten die Erfahrung, dass die zentrale Verwaltung gegenüber den Dekanen häufig nur das herausgerückt hat, was die Dekane sowieso schon wussten, denn alles andere hätte einen Machtverlust bedeuten können. Offenheit und Vertrauen statt Taktik und Strategie, vieles ist dominiert durch solche strategischen, taktischen Elemente. Es ist eine andere Philosophie, die diesem Gedanken zugrunde gelegen hat.

Konzept des Globalhaushalts



Hier sehen Sie das Gesamtkonzept. Wir sind seit zwei Jahren eine Stiftung des öffentlichen Rechtes, die die Universität trägt. Die Einnahmen setzen sich aus eigenen inkl. der Drittmiteinnahmen und der Finanzhilfe des Landes, die mit etwa 200 Millionen Euro unsere Haupteinnahmequelle darstellt, zusammen. Das Ganze ist eine Art Globalbudget, das die Universität verausgaben kann. Nun war es Aufgabe der Arbeitsgruppe Herakles diese Summe zu Fakultätsglobalbudgets herunterzubrechen, um dadurch eine effizientere Ressourcenverwendung herbeizuführen. Nun entstehen Kosten, Ausgaben. Aber grundsätzlich ist es so: Wenn ich Kosten trage, verichte ich im Prinzip etwas. Die Rechtfertigung liegt in der Leistungserstellung. Das ist genau das, was auf der rechten Seite erscheint. Es brauchte also ein Projekt, Merlin genannt, in dem versucht wurde, die Leistungen der Universität, der Fakultäten und der Institute zu operationalisieren, um sie dann als Rechtfertigung gegenüber dem Präsidium, rückgekoppelte Autonomie, bei der Frage nach dem richtigen Maß an Ressourcen heranzuziehen. Dieser Kreislauf war es, der geschlossen werden muss. Ich rede nur über die Arbeitsgruppe Herakles und nicht über die Arbeitsgruppe Merlin.

Heute Morgen habe ich eine kritische Frage gestellt. Der Hintergrund ist der, dass wir in dem Punkt nicht sehr gut sind und vor allem uns die Verknüpfung nicht gelingt. Es ist eine Illusion zu glauben, man könnte Geld bereits dadurch rechtfertigen, dass ein Kollege mehr Doktoranden zum Abschluss gebracht hat, der Andere aber eine bessere Lehre vorbringen kann, und der Dritte noch höhere Drittmittel nachweisen kann. Das hilft Ihnen nicht bei der Frage, ob Sie eine Änderung herbeiführen sollen oder nicht. Wenn man das macht, und dieses nicht adäquat berücksichtigt, ist aus meiner Sicht die Arbeit nicht komplett bewältigt. Ich frage jedes Mal in all diesen Konferenzen: „Haben Sie neue Erkenntnisse bei der vergleichbaren Bewertung der Leistungen gegenüber den Ausga-

ben?“ Meistens werde ich abgebugelt. Nur zu Erinnerung: Es hilft nichts, nur dieses zu betrachten und dieses drei Mal herumzudrehen, in Kostenarten und in Kostenträger und in Kostenstellen, es sind immer nur Kosten. Es müssen im Prinzip die Leistungen dran bleiben.

Etatfeststellung

Mittelzuweisung an die Fakultät		
Personal	Vorleistungen	Kapital
Mittel besetzter Stellen	Sachmittel	Reinvestitionen (€ 127.823 ...)
Mittel freier Stellen	Fakultätsstellen	Möbel, Labore
Gastwissenschaftler	Gastvorträge, Lehrbeauftragte, Hiwi	etc.
etc.	etc.	etc.
Summe Personal	Summe Vorleistungen	Summe Kapital
Brutto-Etat		
abzüglich Abgabe an Präsidium für Berufungen, Leistungszulagen, Zielvereinbarungen und Gebäudesanierungen		
zuzuweisender Netto-Etat		

Jetzt zur Frage der Etatfeststellung. Hier sehen Sie eine Orientierung an der Denkweise der Volkswirte. Wir teilen üblicherweise die Ressourcen ein in diese drei Teile: Arbeit, Vorleistung und Kapital. Darunter ist aufgezählt, was die einzelnen Posten ausmachen, denn die Zentrale hat sich natürlich vorbehalten, alle diese Posten akribisch für die Fakultäten auszurechnen, – deswegen hat es so lange gedauert – um das Ganze zu einem Bruttoetat zusammenzuführen. Dann kam das, was gerade diskutiert wurde: Was ist jetzt präsidiale Aufgabe? Hier sehen Sie das, was sich das Präsidium vorbehalten wollte: Berufungen, Leistungszulagen, die es jetzt z. B. nach der W-Besoldung zahlt, aber auch schon vorher bei der C-Besoldung und Zielvereinbarungen. Die Gebäudesanierung wurde noch nicht heruntergebrochen, da es ein großer Komplex ist. Dieses heterogene Immobilienvermögen hat man den Fakultäten noch nicht anheim gestellt. Schließlich kam es zu einem zuzuweisenden Nettoetat, der im Prinzip in die Verfügungsgewalt der Fakultäten gelangte.

Ich habe Ihnen ein paar wichtige Spielregeln für die Fakultäten aufgelistet, unter denen das Ganze überhaupt nur durchgeführt werden durfte. Man brauchte ein Entscheidungsgremium der Fakultät, das z. B. die Konflikte zwischen den Instituten löst, wenn die Fakultät die Mittel auf die Institute heruntergebrochen hat. Wir haben an der Fakultät 13 Institute und noch vier weitere zentrale Finanzstellen; der Globalhaushalt der Fakultät musste auf 17 Einheiten aufgeteilt werden, die durchaus miteinander in Konkurrenz stehen. Dazu brauchte man ein Gremium. Alle Personalvorgänge gehen jetzt über



„Nun war es Aufgabe der Arbeitsgruppe Herakles diese Summe zu Fakultätsglobalbudgets herunterzubrechen, um dadurch eine effizientere Ressourcenverwendung herbeizuführen. Nun entstehen Kosten, Ausgaben. Aber grundsätzlich ist es so: Wenn ich Kosten trage, vernichte ich im Prinzip etwas. Die Rechtfertigung liegt in der Leistungserstellung.“

das Dekanat. Ich war drei Jahre Dekan und habe alle Personalvorgänge gesehen, die früher die Dekane nie gesehen haben, da es eine Frage der institutszentralen Verwaltung war. Wie Sie sehen, müssen wir die Lehrkapazität bereitstellen. Die Berufungszusagen sind nur noch fünf Jahre gültig und stehen danach unter dem Vorbehalt der Nachprüfung. Ein ganz heißer Punkt sind die gemeinsamen Aufgaben. Vorhin wurde die Frage gestellt, wie man übergeordnete Aufgaben sichert, wenn es neue Forschungsfelder gibt und dafür Wissenschaftler aus verschiedenen Instituten – oder sogar aus verschiedenen Fakultäten – gebraucht werden. Wir lösen das durch Bildung von Zentren. Die betroffenen Kollegen gehen in Zweitmitgliedschaft in diese Zentren und nehmen einen Teil ihrer Ressourcen mit. Das ist natürlich konfliktträchtig, denn ein Kollege könnte sagen: „Ich habe acht Semesterwochenstunden Lehre und bin zusätzlich in einem Zentrum tätig, wo ich vier mache. Leider kann ich meine Lehrverpflichtung im Studiengang XY nicht mehr erfüllen.“ Dann haben wir natürlich ein Problem. Insofern war das immer ein Gegenstand von Verhandlungen innerhalb der Fakultät.

Rücklagen sollen gebildet werden. Bisher war es so: Ging ein teures Gerät kaputt und es überstieg die Ressourcen des Institutes, wandte man sich an das Rektorat, an den Präsidenten und wenn man Glück hatte, kam man auf eine Liste und wur-

de irgendwann bedient oder auch nicht. Das ist alles vorbei. Nach diesem Konzept hat die Fakultät selbst dafür zu sorgen, dass sie funktionsfähig bleibt; also muss sie Rücklagen bilden. Das ist aber genau der Punkt: Das Land kürzt die Finanzhilfe und damit sinkt der Globalhaushalt der Universität. Was macht die Universität? Sie bricht es herunter auf die Fakultäten. Ich werde später noch ein Wort dazu sagen, dass selbst die Autonomie der Stiftungsuniversität aus Sicht des Landesgesetzgebers nicht so weit geht, es der Universität zu überlassen, wo sie was zu kürzen hat. Wir haben ein Hochschuloptimierungskonzept bei dem wir etwa 6% der Mittel abgeben sollen – 12 Millionen von 200. Dieses HOK hat vorgeschrieben: Die Forstfakultät 12%, die Philosophen 6%, die Chemiker 4% usw. Es wurde nicht uns überlassen festzulegen, wo wir die Mittel einsparen, sondern sie haben es im Detail vorgeschrieben und an die Fakultäten weitergegeben.

Bei den Spielregeln für die Mittelverwendung der Fakultäten stellte sich zunächst die Frage, wann man dauerhafte Stellen besetzen darf, wenn eine Universitätsprofessur frei wird. Der zweite Punkt – auch sehr wichtig – wir behalten die Mittel aus den Vakanzen. Das war früher nicht so, sondern sie wurden an die Zentrale abgegeben. Jetzt behalten wir diese und auch die Personalmittel aus den Professuren. Dann gibt es fünf Jahre vor der Entpflichtung keine dauerhaften Stellenbesetzungen.

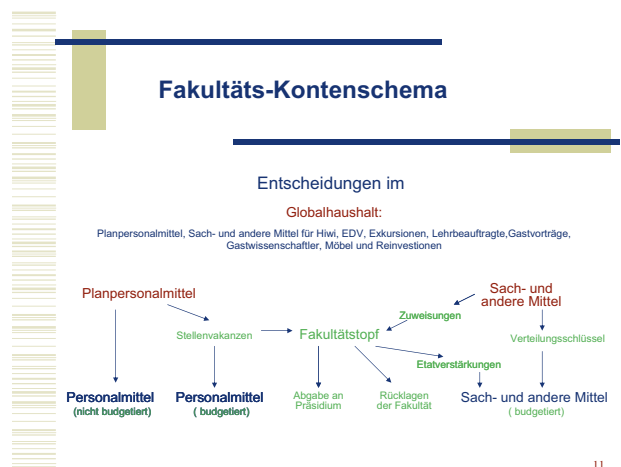
Der nächste Punkt befasst sich mit dem Wechsel zwischen Beamten- und Angestelltenstatus. Das ist immer das Problem, weil die Beamten billiger als die Angestellten sind, denn es werden keine Pensionszahlungen kalkuliert. Darüber hinaus existiert eine Regelung, die unsoziale Einstellungen aufgrund von Familienstatus oder ähnlichem verhindern soll. Das Rechnungswesen SAP hatten wir etabliert und sollte verbindlich für uns sein. Eine Berichterstattung des Dekans an den Senat über den Fortschritt wurde ebenfalls verlangt.



Das ist eine typische Organisations- und Entscheidungsstruktur, die wir in den Fakultäten gebildet haben. Sie kennen die mittlere Säule; das ist der Dekan mit einem Sekretariat und einem Fakultätsrat, dem er vorsitzt. Später haben wir einen Studiendekan eingeführt, der das Prüfungswesen betreut. Das Neueste ist ein Finanzdekan, der auch Vorsitzender der Haushalts- und Planungskommission heißen kann. Dieser hat einen Apparat, bestehend aus einem Fakultätsreferenten und einer Verwaltungsangestellten. Es stellte sich die Frage, ob wir die Verwaltung aufblähen sollen. Das haben wir genauso wie Sie, Herr Rausch, es vorhin berichtet haben, aus Bordmitteln gemacht. Wir haben Stellen, die im Dekanatsbereich unbesetzt waren, nach einer neuen Aufgabenstruktur wieder besetzt und haben keine zusätzlichen Mittel dafür erhalten. Wie Sie sehen, ist das mit relativ wenig Personaleinsatz zu managen. Sie erkennen die neue Kommission, die verlangt wurde, um die Konflikte zu lösen. Sie wurde als Kommission nach dem Hochschulgesetz im Verhältnis 4:1:1:1 aus allen vier Gruppen besetzt.

Weiterhin haben wir einen Fakultätsreferenten gebildet und den ZAP (Zentralen Ansprechpartner) – heute in Heidelberg, Frau Dollmann – eine Person, die die Verwaltung mit den Fakultäten verband. Wir haben nämlich zu unserer Überraschung festgestellt, dass die Philosophie in einer Zentralver-

waltung ganz anders ist als in einer Fakultät. In einer Fakultät besteht das Konsensprinzip. Der Dekan ist nicht der Vorgesetzte von Professoren oder von Mitarbeitern. In der zentralen Verwaltung aber gibt es das hierarchische Prinzip, dort geht es nach ordre de mufti, aber die meisten Mitglieder der zentralen Verwaltung waren nie in einer Fakultät. Sie wussten gar nicht, wie das funktioniert. Frau Dollmann war also die Schaltstelle und hat das Ganze verkoppelt. In jeder Fakultät wurde dieser Fakultätsreferent mit o.g. Aufgaben geschaffen. Ganz wichtig dabei ist, dass er nicht nur ein Verwaltungsmensch, sondern auch in der Lehre oder Forschung tätig ist.



Auf dieser Folie sehen Sie, was die Fakultät jetzt zu leisten hat. Wir bekommen einen Globalhaushalt. Er besteht üblicherweise zu 90% aus Planpersonalmitteln und zu 10% aus Sach- und anderen Mitteln, das Gebäudemanagement ist nicht dabei. Wir sollen Rücklagen bilden, müssen eine Abgabe ans Präsidium machen und müssen Etatverstärkungen an die Institute liefern, wenn dort Bedarf besteht. Das alles muss aus diesem Fakultätsbudget geleistet werden. Sie wissen, wie das üblicherweise geht. Planpersonal nimmt, wenn es besetzt ist, alles in Anspruch. Man kann also nur hoffen, dass einige Stellen unbesetzt sind. Das sind die Stellenvakanzen. Diese Stellenvakanzen können aufgeteilt werden, indem man freigibt, Personal einzustellen oder indem man das Ganze in einen Fakultätstopf einzahlt. Das ist die Haupteinnahmequelle. Eine andere Möglichkeit wäre es, vorsichtig bei der Zuweisung der Sach- und anderen Mittel zu sein und einen Teil davon in den Fakultätstopf zu geben. Der muss nun groß genug sein, um die Anforderung zu erfüllen. Das ist das Geschäft der Haushalts- und Planungskommission.

Zur inneruniversitären Partizipation: Berufungen sollten durch Fakultät, Präsidium, Senat und Stiftungsrat erfolgen. Das besondere Problem, was vorhin schon mal angesprochen wur-

de, ist, bei Berufungen die gleiche Augenhöhe zwischen der Zentrale und der Fakultät herzustellen. Dies gelingt eigentlich nur sehr schwer, weil die meisten Präsidenten oder Rektoren es als ihr Metier ansehen. Wir haben versucht, dies dadurch ein wenig aufzubrechen, dass auch die Fakultäten Mittel, die sie behalten hatten, in dieses Berufungsgeschäft gegeben haben. Aber jetzt beginnt ein roll back, denn das schmeckt dem Präsidium gar nicht, dass man selbst Mittel hineingibt und damit Mitspracherechte beansprucht. Als Folge wird das Ganze wieder stärker zentralisiert. Die Finanzierung der laufenden Ausgaben, das, was in dem Institut beispielsweise in der Professur steckt, gibt die Fakultät, während die einmaligen Ausgaben oder Anschubfinanzierungen vom Präsidium geleistet werden. Man muss wissen, dass, wenn das Präsidium etwas finanziert, es die Mittel vorher gehabt haben muss. Das Globalbudget wird zu 100% verteilt. Entsteht ein Mehrbedarf, geht es zu Lasten einer anderen Finanzstelle, das ist ganz klar. Insofern hat man ein Interesse daran, ein Mitspracherecht zu haben, wenn man Geld abgeben muss.

Das war ein Vorbehalt, der immer wieder gemacht wurde. Wird die Wissenschaftsfreiheit dadurch eingeschränkt, dass wir solch eine Steuerung haben? Wenn es über finanzielle Anreize läuft, sind wir der Meinung, dass die Wissenschaftsfreiheit dadurch nicht eingeschränkt wird. Die Sonderforschungsbereiche, Graduiertenkollegs und Forschernachwuchsgruppen sind Aushängeschilder von Universitäten oder auch von Fakultäten, die vom Präsidium durchaus angeregt und durch Anschubfinanzierung gefördert werden. Das Problem ist die dauerhafte Finanzierung, aber die ist Aufgabe der Fakultät.

Die Umverteilung zwischen den Fakultäten hat bisher noch nicht so recht stattgefunden, weil die zweite Säule noch fehlt; Merlin ist noch nicht richtig etabliert. Andererseits kann es nicht sein, dass es nur aufgrund von persönlichen Eindrücken zu einer Re-Allokation zwischen den Fakultäten kommt. Da traut man sich wegen des großen Widerstandes nicht heran. Könnte man die Leistungen vergleichbar messen, würde auch das erfolgen.

Der letzte Punkt ist wichtig, weil es sich bei dem Ganzen nur um eine Änderung der Organisationsstruktur handelt. Die operativen Einheiten sind die, die die Leistungen erbringen. Wenn ich durch dieses neue Finanzsystem die Forscher demotiviere, indem ich ihnen beispielsweise die Grundausrüstung nehme, hat das System die Sache nicht gut gefördert. Das ist etwas, worauf man bei dem ganzen Geschäft achten muss, denn schließlich forscht weder ein Präsident noch ein Rektor noch ein Dekan selbst. Da das andere tun, muss er deren Motivation bewahren.

Und der Ausblick? Wir hatten einen Regierungswechsel von Rot auf Schwarz und unsere CDU-Regierung ist sehr stolz darauf, dass sie ihren Haushalt saniert. Das hat sie zum großen Teil mit Hilfe der Universitäten versucht und hat uns kräftig unsere Mittel gekürzt. Ich hatte schon erzählt, dass sie das bis ins Detail hinein vorgeschrieben hat. Man nennt es das Hochschuloptimierungskonzept: Man wird besser durch Kürzung.

Was wir feststellen ist die Idee, dass man eine gemeinsame Fakultäts-Corporate-Identity entwickelt und dass man auch bereit ist, in diesem Zusammenhang auf etwas zu verzichten, um beispielsweise das Gesamtwerk besser zu gestalten. Allerdings haben uns die Mittelkürzungen die Rücklagen genommen. Das was wir in drei Jahren mühsam zusammengekratzt haben, wurde einkassiert. Die Konsequenz ist, dass sich die Professoren in ihre Institute zurückziehen und alles ausgeben werden, was sie zugewiesen bekommen haben, denn jede Rücklage steht unter dem Vorbehalt des Rückgriffes. Als Ökonom könnte man sagen, bei der verstärkten Mittelkürzung ist es umso wichtiger, die noch vorhandenen effizient einzusetzen. Aber dabei unterschätzt man, dass die betroffenen Personen keine Lust mehr dazu haben, sich als Teil eines Ganzen in irgendeiner Form einzuschränken. Das ist die Gefahr, die damit verbunden ist. Ich bin, was die Planungssicherheit betrifft, sehr skeptisch. Wir haben seit 15 Jahren permanente Mittelkürzungen erlebt. Diskussionen über die Grundausrüstung werden bei uns nicht geführt. Ich habe das angeregt und wurde zurückgepfiffen, weil ich gesagt habe, dass ein berufener Professor eine bestimmte Ausstattung benötigt, um Leistungen zu erbringen.

Bei einigen unserer Fakultäten würden Ihnen die Tränen kommen, wenn Sie sehen würden, mit welcher Grundausrüstung gearbeitet werden muss. Ist die Perspektive – Herr Krull hat das, glaube ich, bei seinem Vortrag gesagt – eine nachhaltige Reform? Er wollte doch, dass die VolkswagenStiftung etwas anregt, was sich dann über die Zeit hält. Der Prozess ist – glaube ich – zunächst einmal etwas unterbrochen. Vielleicht wird er wieder aufgenommen. Aber wenn diese Mittelkürzungen immer weiter voranschreiten, wird es nicht zur Bereitschaft kommen, ein solches Konzept nachhaltig durchzusetzen. Vielen Dank.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Vielen Dank, Herr Bergen, auch für Ihr Referat. Vorhin hat Herr Kraft gesagt, das Wichtigste ist, ein gutes Standing in der Scientific Community zu erreichen. Die Frage ist natürlich: Wie kommt man dazu? Im Sport unterscheiden wir zwischen Spitzen- und Breitensport. Und wir haben es hier mit Spitzenuniversitäten zu tun. Soll sozusagen die Breite vernachlässigt

werden? Und wie kommen wir am besten zurecht mit der dezentralen Ressourcenbewirtschaftung? Hier in der Universität setzt man bei den Instituten ein und hofft die Kräfte zu mobilisieren, die Leistungsanreize zu schaffen, um dann insgesamt einen guten Beitrag zur Spitzenuniversität zu leisten. In Göttingen geht man einen anderen Weg. Dort sind nicht die Institute diejenigen welche, sondern die Fakultäten und man hofft natürlich über die Fakultäten die Spitzenstellung zu erlangen. Dabei gibt es offenbar Fakultäten, die florieren und die vielleicht in eine Spitzenstellung kommen, während andere nur für die Breitenausbildung Dienste tun.

Andere Universitäten fangen an den Lehrstühlen an und treiben die Dezentralisierung soweit, dass sie bis zum einzelnen Lehrstuhl heruntergehen und dort die Leistungen sehen, die den Beitrag zur Spitzenuniversität zu erbringen haben. Das ist eine spannende Frage. Hier in Heidelberg wurde der mittlere Weg gewählt. Die Gründe hat Herr Rektor Hommelhoff uns heute Morgen genannt. In Göttingen gibt es offenbar andere. Ich glaube, wir sollten uns darüber austauschen. Die erste Wortmeldung kommt von Ihnen.

Dr. Marcus Beiner, VolkswagenStiftung

Die VolkswagenStiftung hat im Übrigen sowohl die rückgekoppelte Autonomie in Göttingen wie auch die dezentrale Ressourcenverantwortung in Heidelberg gefördert. Jetzt stehen wir vor der ganz interessanten Situation, dass zwei vergleichbare, klassische Universitäten, mit dem Anspruch Volluniversitäten zu sein, sehr unterschiedliche Konzepte präsentiert haben. Sie haben es gerade angesprochen, einmal der Ansatz auf der Institutebene und einmal dezidiert der Ansatz auf der Fakultätsebene. Ich würde diese Punkte gerne diskutieren und deswegen Herrn Bergen zunächst fragen, nachdem was wir sowohl von Herrn Hommelhoff als auch von Herrn Rausch aus ganz verschiedenen Ebenen der Universität gehört haben: Können Sie es sich erlauben, die Kompetenz, die vor Ort da ist, was den Ressourceneinsatz betrifft, auf die Fakultätsebene zu verlagern? Können Sie darauf verzichten, dass man immer wieder vor Ort nachfragt, wofür sollen die Mittel eingesetzt werden, wer kann es selbst machen? Fahren Sie wirklich besser mit dem Konzept Fakultät? Es ist das Spannungsverhältnis zwischen diesen beiden Ebenen, das ich gerne zur Diskussion stellen würde.

Prof. Volker Bergen, Universität Göttingen

Interessant ist, dass es in der Zeit, als die Mittelkürzungen noch nicht so strangulierend wurden, nicht zum Streit gekommen ist. Wir konnten im Konsens die Fragen lösen, die sich gestellt haben. Es ist klar, dass sich die Mittelverteilung zunächst an dem Bisherigen orientiert und ein allmählicher

Einstieg in eine gewisse Umverteilung stattfindet. Dazu braucht man überzeugende Kriterien. Man kann die Willkür, die man oft empfand, nicht dem Dekan zuweisen, denn dieser muss behutsam vorgehen und mithilfe seiner Haushaltsplanungskommission versuchen, die Situation den neuen Aufgaben entsprechend zu gestalten. Das ging auch. Herr Magull und ich haben folgendes in unseren Fakultäten gezeigt: Man kann es machen, wenn nicht zu viele Belastungen von außen in die Fakultät hineingetragen werden.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Sie haben von Verwaltungen gesprochen, Verwaltungskräften, die Sie auf der Fakultätsebene brauchen. Inwieweit sind solche Verwaltungskräfte auf der Institutebene notwendig, um die Budgetbewirtschaftung ...

Prof. Volker Bergen, Universität Göttingen

Überhaupt nicht.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Bei Ihnen nicht, aber hier in Heidelberg. Inwieweit geschieht diese Budgetbewirtschaftung in den Instituten? Mit welchen Kräften soll das geschehen? Vielleicht könnten Sie, Herr Sandberger, dazu etwas sagen. Sie kommen nun von der Universität Tübingen.

Prof. Georg Sandberger, Universität Tübingen

Wenn es gewünscht wird, gerne. In Tübingen ist die Struktur ähnlich wie in Heidelberg. Wir haben in den Instituten eine relativ schwache Verwaltungsfunktion. Nur in den größeren Instituten gibt es einen Geschäftsführer und akademische Räte; die kleinen sind meistens nur mit Sekretärinnen ausgestattet. Aber sehr viel anders ist die Situation in den Fakultäten nicht. Bei beiden Modellen muss die Verwaltungsinfrastruktur gestärkt werden, ist gesagt worden.

Ich würde noch mal gerne beim Budgetierungsprozess als solchem nachhaken. Sie sagten, er sei derzeit noch von Leistungskriterien abgekoppelt. Mich würde interessieren, ob Sie das Budget einfach eins zu eins nach den tatsächlichen Personalkosten und den damaligen Mittelzuweisungen auf die Fakultäten heruntergebrochen haben? Haben Sie derzeit überhaupt keine Leistungselemente in dem Modell oder haben Sie nur fakultätsinterne Leistungselemente? Vielleicht können Sie hier etwas spezifischer werden. Ich glaube, das ist für alle ganz wichtig, weil der Einstieg in diesen Globalbudgetierungsprozess die eigentliche Schwierigkeit darstellt. Wenn man am Anfang die Weiche falsch stellt, ist es sehr, sehr schwierig, die Weiche hinterher umzuwerfen.

Prof. Volker Bergen, Universität Göttingen

Zunächst wurde das Budget festgestellt, wie es im Vorjahr tatsächlich ausgezahlt war. Das war ein sehr mühsamer Prozess, wie ich schilderte – und das wurde zum Budget für das nächste Jahr. Wobei sich dann die Frage stellte, – und das entzündete die Gemüter – wie viel davon wieder an die Zentrale zurückgeht. Das war im Senat eine heikle Frage, weil das Präsidium Aufgaben wieder an sich ziehen wollte und dafür Mittel beanspruchte. Im Prinzip ist der Einstieg nicht mit einer Re-Allokation der Ressourcen zwischen den Fakultäten verbunden worden. Davor hätte ich auch gewarnt. Hätten wir das auch noch gemacht, wo man doch schon sehr verunsichert war, wie viel Geld man überhaupt bekommen würde, wäre die ganze Sache geplatzt.

Prof. Hanns Seidler, TU Darmstadt

Ich glaube, wir haben in den beiden Vorträgen zwei ganz interessante Lösungsbeispiele für das gleiche Problem gesehen. Ich möchte drei Dinge außer Acht lassen. Die Frage, dass wir alle zu wenig Geld haben, sollten wir nicht hier diskutieren. Wir sollten auch nicht diskutieren, ob die Ebene für die Budgetierung, die Ebene Hochschulleitung oder als krassen Gegensatz dazu die Ebene der einzelnen Professur die richtige ist, denn ich glaube, das eine wäre ein weiterer Zentralismus und das andere wäre das Ende von Profilierung und einer gewissen Entwicklungsplanung für die gesamte Universität. Bleiben nach meiner Überzeugung also die beiden Modelle, die heute hier vorgestellt worden sind. Ich würde allerdings dezidiert dazu kommen zu behaupten, dass alleine die Fakultäts- oder Fachbereichsebene diejenige ist, die eine vernünftige Budgetierungsebene darstellt. Dies ist mir an dem Vortrag von Herrn Rausch, wo die Defizite in einem einzelnen Institut dargestellt worden sind, auch die Defizite, dass nicht genügend „Spielmasse“ vorhanden ist, sehr deutlich geworden.

Ich glaube, dass nur auf der Ebene einer relativ großen Fakultät die kritische Masse vorhanden ist, um vernünftige Strukturentwicklungsentscheidungen treffen zu können. Ein zusätzliches Argument ist, dass man auf der einen Seite das starke Dekanat oder den starken Dekan fordert und ihm auf der anderen Seite nicht die notwendigen Ressourcenentscheidungen gibt, sondern diese in die Institute verlagert.

Jacqueline Schubert, Universität Göttingen

Ich kenne Herrn Bergen schon seit Anfang des Projektes. Vielleicht kann man noch einige, etwas relativierende Worte dazu sagen. Herr Bergen hat das ganze Herakles-Projekt im Endeffekt als nicht so günstig oder glücklich herausgestellt, weil uns das Hochschuloptimierungskonzept dazwischen gekommen ist. Aber trotzdem, denke ich, kann man zumindest aus der

Sicht der Philosophischen Fakultät sagen, dass zum allerersten Mal auf der Ebene der Fakultät eine Plattform geschaffen wurde, auf der sie sich mit den Kürzungen auseinander setzen musste. Ein Aspekt ist, dass man innerhalb der Fakultät gemeinsam darüber nachgedacht hat, welches Profil sich die Fakultät geben will, auf welche Bereiche sie leider verzichten muss und was sie mit dem übrig gebliebenen Geld anfangen will.

Der andere Aspekt ist nicht so sehr herausgekommen. Herr Sandberger hat es in seiner Frage angesprochen. Die leistungsorientierte Mittelzuweisung ist sicherlich zum gegenwärtigen Zeitpunkt an der Universität Göttingen zwischen den Fakultäten noch nicht implementiert. Aber durchaus beginnen die Fakultäten selbst, leistungsorientierte Mittelzuweisung einzuführen und haben den Vorteil, dass einigermaßen vergleichbare Kriterien existieren, nach denen leistungsorientierte Mittelzuweisung gemacht werden kann. Unsere Fakultät hat im vergangenen Jahr damit begonnen, Mittelzuweisung leistungsorientiert vorzunehmen; natürlich nicht alle Mittel, aber einen Teil der Hilfskraftmittel und Sachmittel anhand der Indikatoren, wie sie auch in Heidelberg verwandt werden. Selbstverständlich ist das kein Prozess der ohne Streit oder ohne Diskussion vor sich geht, aber es ist im Moment – zumindest in unserer Fakultät – nicht so, dass wir nur das Geld durchreichen, das wir vom Präsidium bekommen.

Prof. Volker Bergen, Universität Göttingen

Vielleicht sollte ich dies noch korrigieren. Ich habe gesagt, die Fakultätsbudgets wurden bestimmt, nach dem was vorher war. Ich habe nicht gesagt, dass die Verteilung innerhalb der Fakultät nach den gleichen Prinzipien ablief, wie es vorher verteilt wurde. Es ist klar, dass ein solcher Prozess – das haben Sie auch betont – mehr Transparenz schafft, dass sich mehr Menschen darum kümmern, was in der Universität, in der Fakultät passiert. Vorher herrschte die Meinung, sich möglichst wenig um die Dinge zu kümmern, da das einen gar nichts anging. Ich komme noch aus einem größeren volkswirtschaftlichen Seminar, in dem es 12 Professoren gab, die sich gegenseitig verpflichteten, nicht zu wissen, wie groß das Budget der Kollegen ist. Der geschäftsführende Direktor hat unterschrieben, dass er nicht in den Haushalt des Institutes geschaut hat, um zu sehen, wie das Budget des Kollegen X gewesen ist. So war das 1980. Das hat sich grundsätzlich gewandelt. Wir haben jetzt den gleichen Effekt, dass man wahrnimmt, wie unterschiedlich die Ausstattungen sind und dass das vielleicht nicht so vernünftig ist. Das ist sicherlich der Fall.

Prof. Thomas Rausch, Universität Heidelberg

Ich will ganz kurz zu der Aussage des Kollegen aus Darmstadt

Stellung nehmen. Mir wird noch nicht ersichtlich, warum, wenn man das knappe Geld auf der Ebene der Fakultät ausgibt, es deswegen mehr oder weniger wird. Ich glaube, dass das Institut einen Etat haben muss und ob der über die Fakultät vermittelt oder direkt budgetiert wird, wird im Allgemeinen nicht viel daran ändern. Ich denke immer noch, dass es so ist, dass, wenn man entscheiden muss „rechter Arm ab oder linker Arm ab“, das Institut die Ebene ist, auf der das am besten, gerade bei knappen Ressourcen, entschieden werden kann.

Zweiter Punkt: Ich will noch mal sehr betonen, dass es eine extrem erfolgreiche, für das Institut identitätsbildende Tätigkeit war, Mittel – darauf wurde ich auch schon angesprochen – mit in die Berufungen einbringen zu können. D. h. wenn Berufungsverhandlungen stattfinden, wird tatsächlich mit gegenseitigem Verständnis auf Augenhöhe mit dem Rektorat, gemeinsam mit dem zu berufenden Kandidaten, verhandelt. Der entscheidende Leistungsträger ist aus dieser Sicht, aus meiner Überzeugung, weiterhin das Institut.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

In der Betriebswirtschaftslehre – wenn ich das bemerken darf – würde man nicht sagen können, dass immer die Fakultät oder das Institut der richtige Adressat ist, sondern es hängt wirklich von den Fächern und von den Größenordnungen ab. Es gibt viel zu große Fakultäten mit 40 Professoren, dann ist die Ebene wahrscheinlich untauglich. Und man muss das auch von den gewachsenen Strukturen einer Universität her betrachten. Ich glaube nicht, dass es eine puristische Lösung, wo die richtige dezentrale Ressourcenverantwortung angesiedelt ist, gibt. Das muss in jeder Universität auf ihre Weise entschieden werden. Das ist mein Eindruck. Da ein Rezept zu geben, fällt sicher ganz schwer.

Hans Georg Mockel, Universität Frankfurt am Main

Keine Frage der Budgetierung, aber eine Frage der Mittelverwaltung und letztlich auch der Transparenz: Wo werden bei Ihnen im Heidelberger und im Göttinger Modell jeweils die Drittmittel verwaltet? Individuell bei dem einzelnen Hochschullehrer? Oder auf Institutsebene bzw. macht das der Finanzdekan oder der Finanzverwalter in der Fakultät mit? Hat man dadurch auch eine gewisse Transparenz, die bislang in anderen Konstellationen vielleicht nicht immer gegeben ist?

Prof. Volker Bergen, Universität Göttingen

Wenn ich starten darf: Der Dekan bekommt sämtliche Drittmittelbeantragungen und -bewilligungen auf den Schreibtisch. Die Verwaltung der Drittmittel geschieht in den Instituten.

Vielleicht noch zu der Frage zwischen Fakultäts- und Instituts-ebene. Es besteht natürlich der Druck die Institute größer zu machen, wenn man die Budgets auf die Institutebene herunterbricht. Meine Fakultät hat 13 Institute, wie ich sagte, und 21 Professuren. Wir haben eine ganze Reihe von Ein-Mann-Instituten, und das ist keine kritische Masse. Die Biologische Fakultät wurde gezwungen aus ihren ca. 15 Instituten drei zu machen. So haben sie die Dinge zusammengeführt.

Man muss aber wissen, dass manche Fakultäten, wie z. B. unsere oder auch die Agrarfakultät, gemischte Fakultäten sind. Wir haben von den Naturwissenschaften bis hin zu den Sozialwissenschaften alles vertreten. Ich bin als Volkswirt in einer Forstfakultät. Dort sitzen auch die Biologen, die Physiker, die Chemiker und die Landwirte und haben relativ wenig miteinander gemein, außer dass sie alle den Wald beforschen. Zwangsheiraten zwischen diesen zu veranstalten, würde das Problem nicht lösen. Insofern sind die mit ihrer kleinflächigen Struktur glücklich. In einem solchen Fall ist die Fakultät die richtige Ebene für die Budgetierung.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim.

Haben wir weitere Wortmeldungen? Es besteht weitgehend ein Konsens in der Hinsicht. Wenn ich den Kanzler der Universität Darmstadt noch mal bitten darf, uns vorzutragen, ob er vehement auf seiner Lösung besteht oder ob er doch Öffnungen sieht, dass hier in Heidelberg einiges richtig läuft.

Prof. Hanns Seidler, TU Darmstadt

Wenn Sie mich so fragen, antworte ich natürlich, dass ich vehement auf meiner Lösung bestehe, weil auch die Erfahrung gezeigt hat, dass man – zum Argument, einen Beitrag zu Berufungsverhandlungen zu leisten – aus einem Institut vielleicht einen Beitrag von 20.000 Euro, aus einer Fakultät aber einen Beitrag von 1 Millionen Euro bekommt. Das ist nur ein Beispiel dafür, warum ich glaube, dass es die richtigere und angemessenere Ebene ist. Indessen, Herr Eichhorn, würde ich Ihrer Anregung durchaus folgen wollen. Es gibt keine Patentlösungen für jede einzelne Universität, und möglicherweise sieht das bei einer technischen Universität anders aus als bei einer großen, klassisch orientierten Universität.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Vielen Dank und damit sind wir am Ende. Wir bedanken uns noch mal ganz herzlich, Herr Bergen.



Prof. Dr. Hans Werner Tobler
ETH Zürich

Eigenständige Berufungsverantwortung als Wettbewerbsvorteil einer Universität

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Nun darf ich unseren ausländischen Gast, Herrn Tobler willkommen heißen. Auch ihn habe ich gefragt, warum er zu diesem Vortrag eingeladen worden ist.

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Meine Damen und Herren, ich freue mich, dass ich Ihnen hier kurz das Verfahren der Professorenberufungen an der ETH Zürich vorstellen darf. Herr Eichhorn hat mich gefragt, in welcher Funktion ich das tue. Ich selbst bin Historiker, in dem Sinn also kein typischer Vertreter der ETH Zürich. Aber wir haben immerhin ein eigenes Department für Geistes-, Sozial- und Staatswissenschaften. In diesem Department bin ich seit gut 30 Jahren als Professor für Geschichte tätig. Ich habe in den letzten Jahren an der ETH auf der Hochschulebene verschiedene Leitungsfunktionen wahrgenommen. Insbesondere – und das ist wohl der Grund, warum ich heute hier bin – bin ich in Vertretung unseres Präsidenten, Olaf Kübler, auch einer der Delegierten des Präsidenten für Professorenberufungen und übe diese Funktion seit etwa 10 Jahren aus, sodass ich dieses Berufungsverfahren, wie wir es in Zürich durchführen, relativ gut kenne.

Ich beschränke mich in meinen knappen Ausführungen auf die Darstellung des Berufungsverfahrens als solches. Wie weit sich entsprechend Ihrem Gesamtthema Wettbewerbsvorteile für unsere Hochschule ergeben, wird sich dann hoffentlich in der anschließenden Diskussion erweisen. Ich stelle Ihnen zunächst kurz die rechtlichen Grundlagen vor, gehe dann auf den Ablauf des Berufungsverfahrens ein und versuche am Schluss eine Würdigung dieses Berufungssystems vorzunehmen, indem ich Ihnen einige Ergebnisse der Berufungen im Zeitraum zwischen 1990 und 2004 vorstelle.

Die rechtlichen Grundlagen möchte ich Ihnen auf der Ebene des Gesetzes, der Verordnung und schließlich der Organisationsverordnung der ETH Zürich kurz vorstellen. Das Gesetz wird natürlich vom Parlament erlassen, die Verordnung vom Bundesrat, d. h. von der Bundesregierung, und die Organisationsverordnung von der Hochschulleitung der ETH Zürich.

Was das Gesetz betrifft, so ist es sehr kurz gefasst. Sie sehen, es heißt einfach: „Der ETH-Rat ernennt auf Antrag der ETH die ordentlichen und außerordentlichen Professoren.“ Der ETH-Rat – man könnte ihn vielleicht einem Universitätsrat gleichsetzen – ist für die beiden Bundeshochschulen in der Schweiz, die ETH Zürich und die ETH Lausanne, zuständig. Vielleicht wissen Sie, dass es bis Anfang der 70er Jahre nur eine Bundes-



hochschule in der Schweiz, die ETH Zürich gab. Später kam die ETH Lausanne dazu. Dieser ETH-Rat ist das strategische, nicht aber das operative, Führungsgremium der beiden Bundeshochschulen und einiger Forschungsanstalten.

Auf der Stufe der Verordnung sehen Sie, dass es an der ETH Zürich der Präsident ist, dem eine zentrale Rolle in diesem Berufungsverfahren zukommt. Der Präsident setzt in der Regel, wie Sie unten sehen, Artikel 3, für die Vorbereitung der

ETH
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Bundesgesetz über die Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Gesetz)

vom 4. Oktober 1991 (Stand am 9. Dezember 2003)

Art. 14¹⁸ Mitglieder des Lehrkörpers

- 2 Der ETH-Rat ernennt auf Antrag der ETH die ordentlichen und ausserordentlichen Professoren und bezeichnet ihr Lehr- und Forschungsgebiet.
- 3 Er ernennt auf Antrag der ETH die Assistenzprofessoren für maximal vier Jahre. Er kann sie einmal wieder ernennen.

ETH
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Verordnung des ETH-Rates über die Professorinnen und Professoren der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (Professorenverordnung ETH)

vom 18. September 2003
Vom Bundesrat genehmigt am 26. November 2003

Art. 7 Ernennung der Professorinnen und Professoren

- 1 Der ETH-Rat ernennt auf Antrag der Präsidentin oder des Präsidenten der ETH die Professorinnen und Professoren.
- 2 Dem Antrag sind beizulegen:
 - a. ein Bericht über die Kandidatin oder den Kandidaten;
 - b. ein Bericht über das Auswahlverfahren;
 - c. der Entwurf des Arbeitsvertrages, der aus den Vorverhandlungen hervorgegangen ist.
- 3 Für die Vorbereitung des Antrages setzt die Präsidentin oder der Präsident der ETH in der Regel eine Kommission ein. Ausnahmsweise kann dem ETH-Rat ein Antrag auf dem Berufungsweg unterbreitet werden.

Berufungen eine Kommission ein. Ich gehe nachher auf die Zusammensetzung dieser Kommissionen ein. Er kann auch dem ETH-Rat auf dem Berufungsweg jemanden zur Ernennung vorschlagen. Man erzählt sich heute noch viele Geschichten, dass Mitte des 20. Jahrhunderts der damalige Schulratspräsident eine Eingebung hatte und z. B. nach Heidelberg ging, sich in eine Vorlesung setzte und am Schluss den Professor fragte, ob er nicht nach Zürich kommen wolle. So seien einige Professorenberufungen erfolgt. Heute ist das sicher nicht mehr der Fall. Berufungen sind möglich, aber nur wenn ein sehr fundiertes und einhelliges Votum der entsprechenden Fachbereiche vorliegt, das durch Gutachten erhärtet ist.

Auf der Ebene der Verordnung über die Organisation der ETH sieht es folgendermaßen aus: Es ist ein zweigliedriges Verfahren, in dem den Departementen vor allem eine Rolle bei der Konzeption der neuen Professuren zukommt. Diese Departemente entsprechen ungefähr Ihren Fachbereichen. Wir haben an der ETH im Moment 15 Departemente, deren Größe zwischen kleinen Departementen mit etwa 10 ordentlichen Professorinnen und Professoren und sehr großen Departementen mit bis zu 35 Professoren sehr variiert. Wir werden nachher sehen, dass bei der Bestellung der Berufungskommissionen die eigentliche Entscheidungskompetenz – das ist etwas sehr zentrales an der ETH Zürich – nicht bei den Departementen, sondern beim Präsidenten liegt.

Die Departemente formulieren die Umschreibung der Professuren und entsenden Vertreter in diese Kommission. Das werde ich Ihnen im nächsten Teil, in der so genannten Vorbereitungsphase für eine solche Berufung, zeigen. Die erste Initiative kommt dem Departement zu. Dieser Prozess setzt in der Regel etwa zwei bis drei Jahre vor dem beabsichtigten Amtsantritt eines Professors oder einer Professorin ein. Vielleicht muss man hier noch sagen, dass diese wieder zu besetzenden Professuren – auch da gibt es eine Eigenheit an der ETH Zürich – keine gesetzlichen Lehrstühle sind. Es gibt keine Professuren, die von Gesetzes wegen wieder besetzt werden müssen. Alle Professuren fallen nach der Emeritierung der jeweiligen Inhaberinnen oder Inhaber wieder an den Pool zurück. Aber es gibt natürlich unbestrittene Kernbereiche, in denen faktisch die Wiederbesetzung nicht zur Frage steht.

Zu Beginn werden die Profile für wieder zu besetzende, neu zu orientierende oder neu zu schaffende Professuren im Rahmen der Mehrjahresplanung ausgearbeitet, wofür wir eine Planungskommission haben, die sich mit diesen Fragen mit einem Zeithorizont von vier Jahren beschäftigt. Diese Planung wird im Sinne einer rollenden Planung stets aktualisiert und

bezieht sich auf die strategische Einbettung einer Professur. Bei der fachlichen Umschreibung stellt sich natürlich die Frage: Wo sind die so genannten Exzellenzzentren und Exzellenzpersonen? Wo könnte man vielleicht Kandidaten oder Kandidatinnen finden? Und was ist schließlich der Ressourcenbedarf?

Aufgrund der Profildokumente, die in den Departementen erarbeitet werden und dem Präsidenten vorgelegt werden, entscheidet der Präsident über die Freigabe dieser Professuren. Kommt es zur Ausschreibung der Professur, werden die Kommissionsvorsitzenden durch den Präsidenten bestimmt. Diese Kommissionsvorsitzenden sind die Delegierten des Präsidenten für Professorenberufungen. Sie sollen als unabhängige Vertreter des Präsidenten jeweils in diesen Kommissionen wirken.

Ich selbst habe in den späten 70er Jahren erlebt, wie unser damaliger Präsident praktisch jede Kommission noch selbst geführt hat. Das war später bei der Zahl der neu zu Berufenden einfach nicht mehr möglich, deshalb gibt es jetzt etwa 25 solcher Delegierten, die als Vertreter des Präsidenten jeweils diese Funktion wahrnehmen. Das Prinzip ist natürlich, dass kein Delegierter Vorsitzender einer Kommission in seinem eigenen Departement sein kann, sondern nur in benachbarten Departementen.

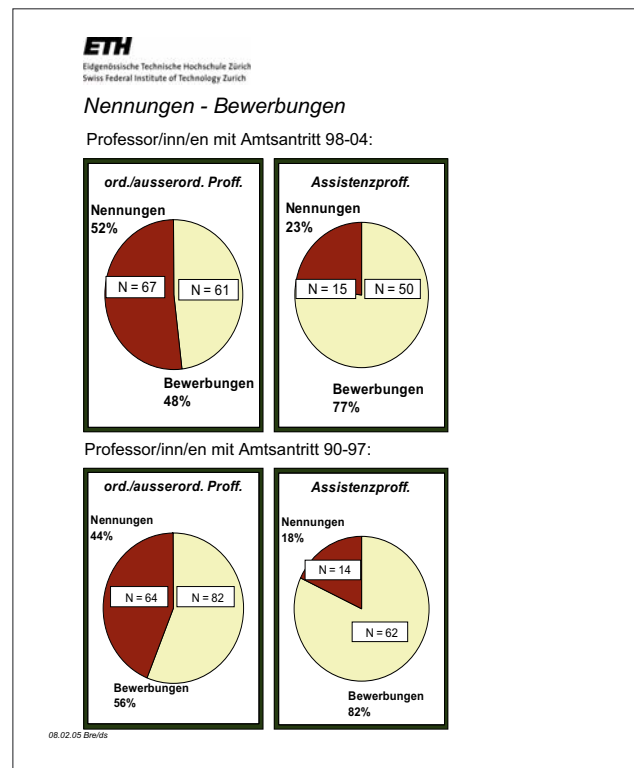
Es kommt dann zur Einsetzung der Berufungskommission; hier hat das Departement ein Vorschlagsrecht. Immer vertreten ist der Departementvorsteher, daneben natürlich eine Anzahl von Professoren aus diesem und den benachbarten Departementen; das sind vielleicht vier bis fünf. Wir an der ETH Zürich haben das System, dass immer auch ein Vertreter oder eine Vertreterin der wissenschaftlichen Mitarbeiter und der Studierenden mit vollem Stimmrecht in der Kommission mitwirken. Es ergibt sich, dass oft Kollegen oder Kolleginnen der ETH Lausanne in diesen Kommissionen mitwirken und immer zwei bis drei Vertreter anderer schweizerischer und ausländischer Universitäten. Daneben wird vor allem vom Departement eine aktive Kandidatensuche betrieben. Man versucht das Interesse der möglichen Kandidaten oder Kandidatinnen zu sondieren, denn die Erfahrung zeigt, dass gerade etablierte Persönlichkeiten sich häufig nicht bewerben wollen. Die Berufungskommission kontaktiert deshalb solche Kolleginnen und Kollegen mit der Frage, ob sie an einer Professur an der ETH interessiert wären. Dann werden sie, wie die Spitzenkandidaten aus dem Bereich der Bewerber, nach Zürich zu einem Gespräch eingeladen, allenfalls auch zu einem öffentlichen Vortrag.



„Dort kommt der Präsident ins Spiel und sagt:
 ‚Dieser Vorschlag überzeugt mich eigentlich nicht.‘
 Er ist noch frisch, er ist gewissermaßen unverbraucht
 von diesen Kämpfen und kann sagen: ‚Hier möchte
 ich doch die Weichen etwas anders stellen.‘“

Interessant ist vielleicht die folgende Grafik, die zeigt, welche Bedeutung den so genannten „Nennungen“ zukommt; wie viele also über Bewerbungen aufgrund von Ausschreibungen und wie viele über aktive Kandidatensuche schließlich berufen worden sind. Sie sehen, dass sich dieser Anteil in den Phasen '90 bis '97 und '98 bis 2004 vergrößert hat. Es sind jetzt bereits über 50% der schließlich ernannten – früher sagte man in der Schweiz „gewählten“ – Professoren und Professorinnen, die aufgrund von solchen Ernennungen an die ETH berufen worden sind.

Was die eigentliche Evaluationsphase betrifft, so ist diese wahrscheinlich nicht anders als an anderen Universitäten. Die Berufungskommission nimmt die Arbeit unter der Leitung des Delegierten auf. Es geht darum, die Bewerbungen zu prüfen, zu klassifizieren und auch zusätzliche Kandidaten anzufragen. Wir laden etwa fünf bis sechs Spitzenkandidaten zu einem Vortrag – in der Regel ist das ein öffentlicher Vortrag – und zu einer Aussprache mit der Kommission nach Zürich ein. Das Verfahren ist bei den Ingenieurwissenschaften oder bei den Architekten und z. B. bei den Naturwissenschaften etwas anders. Bei den Ingenieurwissenschaften und Architekten führen wir z. B. ein zweitägiges Symposium unter irgendeinem übergreifenden Titel durch, bei dem die Referate gehalten werden. Danach finden die Interviews mit der Berufungskom-



mission statt. Bei den Naturwissenschaftlern ist es eher so, dass z. B. einer dieser Spitzenkandidaten einen ganzen Tag in Zürich ist, dass er dort Institute besucht und intensiven Kontakt mit den Kollegen hat.

Nach Möglichkeit unterbreitet die Berufungskommission dem Präsidenten einen rangierten Dreivorschlag. Es kommt auch immer wieder vor, dass man nur eine Person auf diese Liste setzt. Die Beurteilungskriterien sind wahrscheinlich jene, die überall gelten. Was an der ETH vermutlich weniger häufig gemacht wird als z. B. an deutschen Universitäten, ist das Einholen externer Gutachten, insbesondere vergleichender Gutachten. Wir gehen dabei von der Überlegung aus, dass wir die Leute, die wir für ein solches vergleichendes Gutachten anfragen würden, am Besten direkt in die Kommission holen. Das hat nicht schlecht geklappt, sodass wir in der Regel nicht auf diese Gutachten angewiesen sind. Wir machen – ich weiß nicht, ob das in Deutschland getan wird – auch keine so genannten Führungskräfte-Assessments. Diese werden jedoch hin und wieder gefordert. Man kann sich das etwa bei Mediziner*innen, die Klinikdirektoren sind und zugleich vielleicht noch andere Aufgaben wahrnehmen müssen, vorstellen. Bei uns herrscht die Meinung, dass es doch die wissenschaftlichen Qualitäten sind, die hier entscheidend sind.

Wenn sich die Kommission auf einen oder mehrere Kandidaten geeinigt hat, geht der Delegierte zum Präsidenten und erläutert ihm den Vorschlag. Insofern ist dieses Verfahren zweigeteilt: Auf der einen Seite die Kommission und auf der anderen Seite der Präsident. D. h. der Präsident kann als Korrektiv wirken. Er ist nicht verpflichtet, die Vorschläge der Berufungskommission zu übernehmen. Es gibt Verfahren, die sich so lange hinziehen und so schwierig werden, dass am Schluss gewissermaßen „Abnutzungerscheinungen“ festzustellen sind. Dort kommt der Präsident ins Spiel und sagt: „Dieser Vorschlag überzeugt mich eigentlich nicht.“ Er ist noch frisch, er ist gewissermaßen unverbraucht von diesen Kämpfen und kann sagen: „Hier möchte ich doch die Weichen etwas anders stellen.“

In der Zeit des Präsidiums von Herrn Kübler, wurden bisher zwischen 1998 und 2004 190 Verfahren durchgeführt. Von diesen 190 Verfahren hat er 17 Kommissionsvorschläge abgelehnt; also knapp 10% hat er zurückgewiesen. In ganz schwierigen Fällen ist auch die Kommission aufgelöst und eine neue Kommission nach einer gewissen Zeit eingesetzt worden. Das ist etwa das Verhältnis, ein knappes Zehntel der Vorschläge wird vom Präsidenten nicht übernommen.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Immer mit Dreier-Vorschlägen, mit Dreier-Listen?

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Nein. Das ganze Verfahren an der ETH zeichnet sich durch eine sehr geringe Regelungsdichte aus. Wir haben in der Kommission die Möglichkeit, dem Präsidenten Einer-Vorschläge, Zweier-Vorschläge oder Dreier-Vorschläge zu machen. Der Präsident selbst unterbreitet am Schluss dem ETH-Rat zur Ernennung immer nur einen Einer-Vorschlag. Dort gibt es keine Listen mehr, aber auf der Stufe Kommissions-Präsident gibt es dieses Verfahren. Der Präsident entscheidet aufgrund der schriftlichen Unterlagen – das sind die Protokolle aller Sitzungen der Berufungskommission – der CVs der Spitzenkandidaten, der eventuell extern eingeholten Gutachten und natürlich aufgrund des längeren Gesprächs zwischen Delegiertem und Präsidenten. Entweder entscheidet er sofort, indem er sagt, wir wollen mit diesem Kandidaten oder dieser Kandidatin die Berufungsgespräche einleiten – das geschieht dann, wenn die Situation relativ eindeutig ist – oder er empfängt vorher ein, zwei, drei Leute zu Gesprächen, bevor er sich entscheidet, mit wem er wirklich die Berufungsverhandlungen aufnehmen will – das ist der Fall, wenn Mehrfachnennungen da sind oder Zwischentöne zu hören sind.

Dann kommt die eigentliche Verhandlungsphase, die zwischen dem Präsidenten und der Spitzenkandidatin oder dem Spitzenkandidaten stattfindet. Es geht dort z. B. um die Festlegung des Professorengehalts, was im Rahmen einer Besoldungsskala geschieht – und da sind wir immer noch in einer recht komfortablen Lage; dabei geht es aber auch um sogenannte „fringe benefits“. Der Begriff ist hier vielleicht falsch. Es geht beispielsweise um Beiträge an die Pensionskasse. Das ist ein großes Problem mit Leuten z. B. aus Deutschland, denn jemand, der 50 ist – das ist bei uns etwa die obere Grenze – bringt sehr wenig oder gar nichts an Mitteln für die Altersvorsorge mit. Das kann schnell ein Betrag von einer halben Million Franken sein, der hier zur Diskussion steht. Die ETH hat gegenwärtig ein Budget von etwa fünf Millionen Franken pro Jahr, um solche Beihilfen zu leisten. Gerade bei Bewerberinnen und Bewerbern aus Deutschland ist das ein wichtiges Problem.

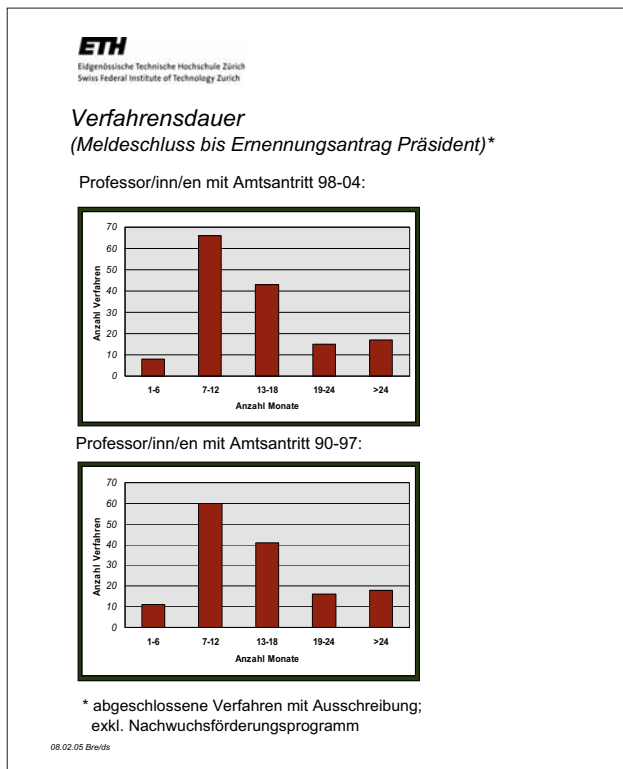
Dann gibt es die Start-up-Mittel, die sehr unterschiedlich sind: Bei den Mathematikern gering, vielleicht nur 50.000 Franken, aber sie können auch drei Millionen Franken im Bereich Chemie, Biologie oder Materialwissenschaften erreichen. Bei den fringe benefits haben wir z. B. auch Einrichtungen wie die Dual-Career-Stelle, – natürlich bekannt aus den USA – die eine gewisse Unterstützung leistet, wenn jemand kommt, dessen

Frau auch berufstätig sein möchte; das muss nicht unbedingt an der Hochschule selbst sein.

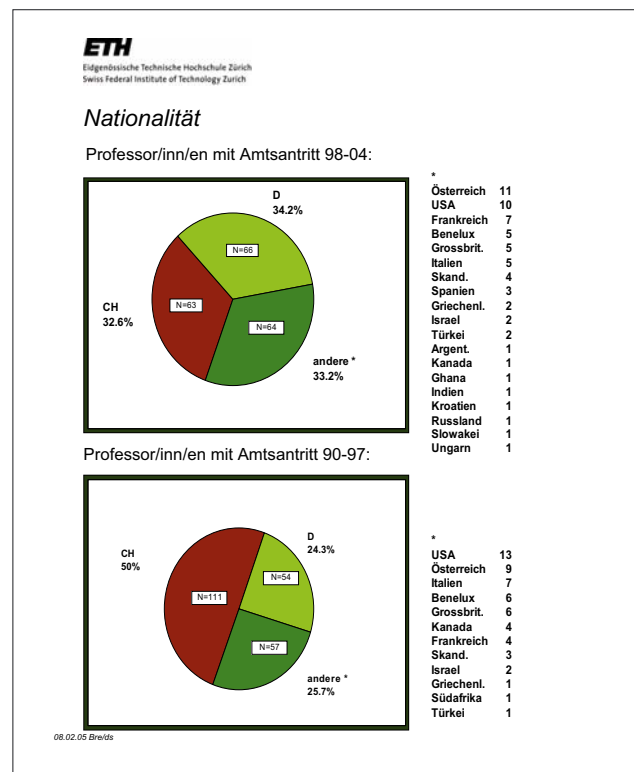
Die zweite Ebene ist dann das Departement. Dort ist es so, dass ein Teil der Ausstattung, Personalausstattung und Betriebsmittel am Anfang fest zugewiesen wird. Diese Mittel sind in der Regel deutlich höher als die Zahlen, die hier in den früheren Referaten genannt wurden; sowohl beim Personal wie auch bei den Sachmitteln. Das sind natürlich Konkurrenzvorteile. Ein Teil wird fest zugeteilt, aber heutzutage auch mit gewissen Vorbehalten bzgl. der Dauer der Zusagen – in der Größenordnung fünf Jahre – versehen. Nach diesem Zeitraum sollen sie im Rahmen der Departemente neu ausgehandelt werden. Da stehen wir aber noch ganz am Anfang. Erst seit wenigen Jahren gibt es die Budgetautonomie der Departemente. Alle diese Fragen, die hier heute angesprochen wurden, werden bei uns jetzt natürlich auch diskutiert. Wie erfolgt die Mittelverteilung? Die allgemeinste Formel bei uns lautet: Gemäß Last und Leistung. Mehr kann ich im Moment dazu nicht sagen.

Diskussionen darüber gegeben, aber der ETH-Rat hat einen solchen Antrag nie zurückgewiesen.

Was vielleicht zum Schluss noch interessant ist: Wie „effizient“ ist dieses Verfahren, das sich dadurch auszeichnet, dass z. B. die Departemente nur eine begrenzte Mitwirkung haben? Wenn wir wieder diese beiden Perioden, '90 bis '97 und '98 bis '04 betrachten, so ersehen Sie daraus die Dauer zwischen der Evaluations- und der Verhandlungsphase. 1990 bis 1997 hatten 41% aller Fälle eine Dauer zwischen 7 und 12 Monaten und 69% eine Dauer zwischen 7 und 18 Monaten. Ich glaube, das ist ein verhältnismäßig guter Wert. Ich kenne die Werte in Deutschland nicht, aber das ist relativ zügig.

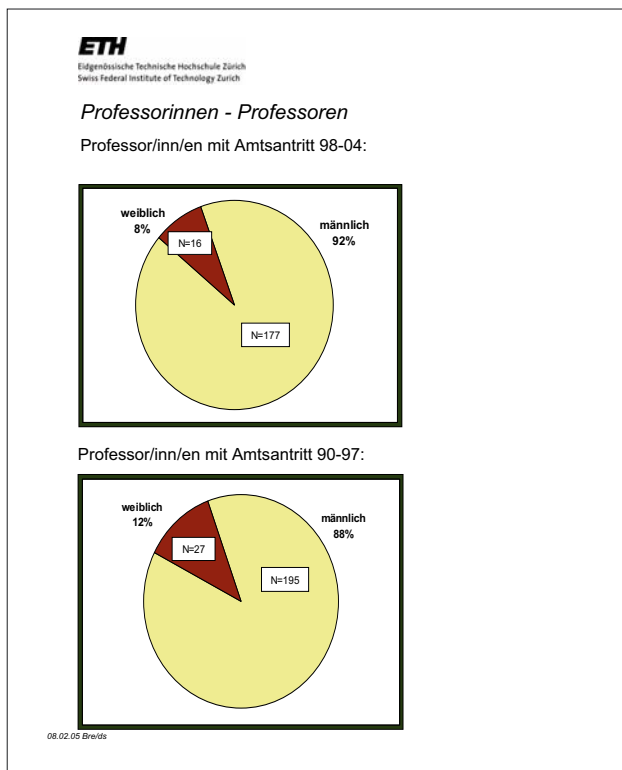


Schließlich unterbreitet der Präsident dem ETH-Rat den Ernennungsantrag. Man kann sagen, – weil es um die Eigenständigkeit des Verfahrens geht – dass es in den letzten 15 Jahren, bei vielleicht 400, 500 Anträgen, nie vorgekommen ist, dass der ETH-Rat einem solchen Antrag nicht gefolgt ist. Es hat zwar



Auf dieser Folie sehen Sie die Nationalität unserer neuberufenen Professoren und Professorinnen in diesen beiden Zeiträumen. In der ersten Phase waren noch die Hälfte Schweizer. Jetzt hat man einen deutlichen Trend in Richtung Internationalisierung des Lehrkörpers: Nur noch ein Drittel Schweizer, ein Drittel etwa Deutsche und rund ein Drittel aus anderen Ländern; Sie sehen am Rand, woher sich diese Leute rekrutieren. Welches sind die Rekrutierungsländer? Wo rekrutieren wir also die Leute? Da zeichnet sich eine ähnliche Tendenz ab, denn in der ersten Phase waren es noch 50% aus der Schweiz selbst und in der zweiten Phase nur noch etwa 43%. Der Rest teilt sich wie folgt auf: Gut 20% aus Deutschland, gut 20% aus

den USA und etwa 15% aus anderen Ländern. Und aus welchen Institutionen stammen sie? Das ist nicht erschöpfend, denn zählt man alles zusammen, ergeben sich nicht 100 Prozent. Aber Sie sehen, welches die häufigsten akademischen Institutionen sind, aus denen die Leute an die ETH kommen. Natürlich sehr viele aus den USA, aber auch aus Deutschland, nicht zuletzt aus den Max-Planck-Instituten. Aus Heidelberg haben wir offenbar ebenfalls zwei Leute nach Zürich abgeworben.



Das klingt alles außerordentlich positiv, deswegen will ich Ihnen auch die letzte Folie zum Frauenanteil unter den Neuberufenen nicht verhehlen. Das ist ein gewisser Wermutstropfen. Ich habe gehört, dass diese Frage heute Morgen auch schon in einem anderen Zusammenhang diskutiert wurde. Vor allen Dingen wäre es schön, wenn die beiden Grafiken in umgekehrter Reihenfolge dastünden, denn dann könnte man einen Fortschritt erkennen. In allen unseren Leitbildern usw. haben wir natürlich das Prinzip der Frauenförderung.

Wir schreiben es auch in die Ausschreibungen. Ich habe auch nicht den Eindruck, – aus den vielen Kommissionen, in denen ich tätig war – dass es ein grundsätzliches Vorurteil gegen Frauenbewerbungen gab, im Gegenteil. Aber wir haben gegenüber anderen Universitäten natürlich das Problem, dass etwa in den Ingenieurwissenschaften sehr wenige Frauen schon entsprechende Positionen erworben haben.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Vielen Dank Herr Tobler. Wir hörten die Universitätssicht und die starke Stellung des Präsidenten im Vergleich zu den nachgeordneten Bereichen. Das ist wieder etwas anderes als das, was wir bisher hörten. Wünscht jemand dazu das Wort? Eine Frage, die sich mir aufdrängt: Sie sagten an einer Stelle, – oder es steht so im Gesetz – dass die Ausstattung in Absprache mit dem Departement geschieht. Bei uns unterscheiden die Juristen „im Einvernehmen“ und „im Benehmen“. Das sind aber gravierende Unterschiede, denn im Einvernehmen muss das Departement zustimmen, während man sich im Benehmen auch darüber hinwegsetzen kann. Wie ist bei Ihnen „in Absprache“?

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Da ich kein Jurist bin, bin ich vielleicht nicht in der Lage, diese Feinheiten alle zu sehen. Aber genau die Nuancen befinden sich im Moment in einem Prozess der Aushandlung. Es ist etwas sehr Neues. Ich könnte mir vorstellen, dass vielleicht in zwei Jahren der Begriff der Absprache nicht mehr richtig wäre. Das ist in der Tat eine Entwicklung, in der wir mitten drinstehen. Da gibt es natürlich Unsicherheiten. Man weiß nicht mehr genau, wo die Kompetenzen der Hochschulleitung und jene der Departemente liegen.

Prof. Matthias Winiger, Universität Bonn

Wir haben vorhin in der Pause kurz sprechen können. Wenn wir von Bonn aus in der Konkurrenz zur ETH stehen, haben wir in der Regel die schlechteren Karten. Das muss ich ganz klar sagen. Das Geld und die Akkumulation herausragender Leute ist eine attraktive Geschichte. Gott Lob gibt es dieses Pensionskassenproblem, weil einige Berufungen nach Zürich genau deswegen gescheitert sind. Ich würde gerne wissen, wie Sie Hausberufungen handhaben, denn darüber führen wir große Diskussionen. Ist es ein Weg, der bei Ihnen völlig gleichwertig ist mit anderen? Könnten Sie auch ein Wort zur Juniorprofessur sagen?

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Zunächst zu den Hausberufungen; ich würde es mal so sagen: Hausberufungen sind verpönt. Aber sie sind rechtlich nicht unzulässig oder unmöglich. Hin und wieder kommt es vor, aber es ist sehr selten, dass wirklich Hausberufungen stattfinden – ich spreche jetzt von ordentlichen und außerordentlichen Professuren. Natürlich gilt das nicht für die Assistenzprofessuren, aber darauf komme ich später.

Bei einer vollen Professur, ordentlich oder außerordentlich, erwartet man, dass eine Bewerberin oder ein Bewerber zuvor auch außerhalb der ETH erfolgreich tätig gewesen ist. Was die

Assistenzprofessuren betrifft, hat auch hier ein gewisser Wandel stattgefunden. Heutzutage ist es so, dass ein Assistenzprofessor an der ETH wohl deutlich besser gestellt ist als ein Juniorprofessor in Deutschland. Ein Assistenzprofessor in der Schweiz hat ein, zwei Mitarbeiter, eigene Betriebsmittel und wird für vier Jahre ernannt. Früher war es so, dass nur ein kleiner Teil dieser Assistenzprofessuren von Anfang an mit Tenure-track ausgestattet war. Nun ist es so, dass die Assistenzprofessuren an der ETH grundsätzlich mit Tenure-track ausgestattet sind. An sich ist der Begriff falsch, weil es strenggenommen in der Schweiz keine Tenure gibt, auch nicht für die ordentlichen und außerordentlichen Professoren. Auch Full Professors sind Angestellte der öffentlichen Hand, denn wir haben in der Schweiz heute praktisch keine Beamten mehr. Tenure heißt hier also: unbefristete Anstellung. Heute ist es bei den Assistenzprofessoren so, dass sie auf vier Jahre ernannt werden und in der Regel nach drei Jahren eine Überprüfung der Leistungen durch ein eigenes, unabhängiges Tenure-Committee erfolgt, das wir an der ETH haben. Es ist aus Professoren der verschiedenen Departemente zusammengesetzt und prüft jeden Fall sehr genau. Das ist eine harte Prüfung, die die Kandidaten durchlaufen müssen bei der Frage, ob sie dann zu außerordentlichen oder ordentlichen Professoren ernannt werden. Aber die Position ist an sich nicht uninteressant. Ich glaube in Deutschland haben die Juniorprofessoren keine eigenen Mitarbeiter, oder?

Prof. Matthias Winiger, Universität Bonn

Sie müssten eigentlich ausgestattet werden.

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Also gut, bei uns sind das in der Größenordnung zwei Mitarbeiter und entsprechende Mittel.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Darf ich noch mal etwas klar oder eine Frage stellen? Das Berufsbeamtentum ist in der Schweiz durch Volksentscheid abgeschafft worden. Das heißt, dass Professoren unbefristet angestellt werden?

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Ja. Professoren werden unbefristet angestellt. In unserer Schwesterhochschule in Lausanne gab es den Fall, dass jemand entlassen wurde – übrigens noch als es das alte System gab; die so genannte „Wahl“ auf sechs oder drei Jahre. Ein Fall, der natürlich auch bei uns an der ETH für Gesprächsstoff sorgte. Was die ETH Zürich heute betrifft, so ist es so, dass der Präsident nicht allein einen Antrag auf Auflösung des Dienstverhältnisses stellen kann. An der ETH gibt es Sicherungen. Es muss eine Kommission eingesetzt werden, aus Profes-

soren und anderen Mitgliedern, die dann zum Entlassungsantrag des Präsidenten Stellung nehmen müssen. Ich würde sagen, dass an der ETH das System nicht sehr verschieden ist von dem, das wir früher hatten, wo wir auf eine so genannte Amtsdauer gewählt wurden. Als Ordinarien wurden wir für 10, später sechs Jahre gewählt und nach 10 Jahren in der Regel wieder gewählt. Jetzt hingegen haben wir das erwähnte System, was rechtlich gesehen natürlich kein Tenure ist.

Prof. Aylä Neusel, Universität Kassel

Herr Tobler, Sie haben ohne Zweifel eine sehr starke Rolle des Präsidenten dargestellt. Aber das Verfahren beginnt mit der Initiative des Departements. Dort wird die Nomination vorgenommen und so geht das Verfahren los. Ich möchte gerne wissen, ob es ein Verhältnis, eine Beziehung zwischen der Entwicklungsplanung der Hochschule und der Nomination der einzelnen Professorenstellen gibt. Ist das nicht die Aufgabe des Präsidiums, des Präsidenten, in Zusammenarbeit mit dem Universitätsrat?

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Der Universitätsrat, der ETH-Rat, legt nur ganz grobe strategische Leitlinien fest. Er sagt: In den nächsten 5 oder 10 Jahren sollen das, das und das die zentralen Gebiete sein. Aber mehr wird der ETH-Rat nicht sagen. Nicht so die Planungskommission, denn das ist ein Gremium, das aus Professorinnen und Professoren der ETH Zürich zusammengesetzt ist. Dieses Gremium macht im Rahmen der von oben gesetzten, groben Richtlinien eine Planung, die beschreibt: Die und die Gebiete möchten wir ausbauen. Der Präsident ist dort nicht der Taktgeber, würde ich sagen, sondern nimmt dort die Initiativen auf, die die Planungskommission erarbeitet oder auch die Departemente entwickeln. Allgemein kann man sagen, dass unser System zwar ein ausgeprägtes Präsidialsystem ist, aber dadurch, dass das Departement die Professoren in die Berufungskommissionen delegiert und dem Departementvorsteher, also dem Dekan und natürlich auch dem Departement selbst in dieser parallelen Sondierungsphase ein großes Gewicht zukommt, habe ich nicht den Eindruck, dass dieses System bei uns grundsätzlich in Frage gestellt wird. Es wäre natürlich anders, wenn der Präsident z. B. Entscheide der Berufungskommissionen in breiterem Maße in Frage stellen würde. Aber ich habe Ihnen die Zahl genannt und ich würde sagen, 5-10% der Fälle sind tatsächlich immer etwas problematisch und schwierig.

Prof. Aylä Neusel, Universität Kassel

Ich habe diese Frage extra gestellt, weil dann der Präsident doch nicht so stark zu sein scheint. Die Berufungen sind für ihn kein Steuerungsinstrument. Er kann zwar „Ja“ und „Nein“

sagen und zum Schluss auch reagieren und verhandeln, aber er hat die Zügel nicht von Anfang an in der Hand, um seine Entwicklungsplanung durchzusetzen.

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Ja, das ist richtig.

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Herr Tobler, ich würde gerne zu dem Verfahren, das Sie uns geschildert haben, nähere Informationen erbitten; zu der Figur des Delegierten und des Präsidenten. Er ist nicht Angehöriger des Departements, in das der zu Berufene nachher hinein soll, ist also Fachfremder. Was waren die Motivationen, diesen Delegierten gerade nicht aus dem Departement kommen zu lassen? Welche Effekte sind aus Ihrer Professionalität – Sie sind selbst, wie Sie uns sagten, langjähriger Delegierter des Präsidenten – für das Verfahren erwachsen? Und die dritte Frage in dem Zusammenhang: Erstellen Sie während des Verfahrens als Delegierter dem Präsidenten Bericht, sodass der Präsident über den Delegierten auf den Inhalt der Entscheidung vielleicht doch einen gewissen Einfluss nimmt? Nun noch etwas ganz anderes, wenn Sie gestatten. Sie haben einen großen Teil der Belegschaft aus Deutschland von den Max-Planck-Instituten gewonnen. Ist das der Max-Planck-Nachwuchs oder gewinnen Sie die Direktoren der Max-Planck-Institute nach Zürich?

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Da habe ich die Statistik nicht im Kopf. Ich kenne es von zwei Fällen, einem in unserem eigenen Departement, dort war es der Nachwuchs. Aber wie gesagt, das weiß ich sonst nicht genau. Zu ihrer letzten Frage, die Sie gestellt haben: Unterrichtet der Delegierte den Präsidenten schon während des Verfahrens? Es ist aus meiner Erfahrung so, dass wir den Präsidenten dann kontaktieren, wenn Verfahren sehr schwierig werden und z. B. eine Entscheidung des Präsidenten erfordern. Ich will Ihnen ein Beispiel nennen. Wir haben kein formelles Alter, das gewissermaßen die Guillotine wäre, ab dem man nicht mehr berufen werden kann. Wir können theoretisch 56-jährige Leute berufen, das ist möglich. Und hin und wieder gibt es einen Fall, wo man sagt, da ist jemand mit dem und dem Alter, der aus speziellen Gründen die volle Unterstützung der Kommission hat. Aber wir müssen uns hier natürlich absichern und der Präsident muss sagen, ich gehe mit diesem Vorschlag vor den ETH-Rat, usw. In solchen Situationen nimmt der Delegierte Kontakt mit dem Präsidenten auf. Verläuft ein Verfahren relativ unproblematisch, gibt es am Anfang nur ein Instruktionsgespräch – ich habe vergessen zu erwähnen, dass es am Anfang des Verfahrens eine solche Aussprache gibt. Daran nehmen der Präsident, der Delegierte und der so genannte

Ansprechpartner, meist ein Professor aus dem Departement, der der neu zu besetzenden Professur besonders nahe steht, teil. Diese drei Leute besprechen am Anfang das Verfahren und legen fest, wo etwa die Persönlichkeiten sind, an denen man besonders interessiert wäre. Aber wenn ein Verfahren unproblematisch verläuft, kommt der Präsident erst wieder nach Abschluss des Evaluationsverfahrens ins Spiel. Ich würde sagen, dass die meisten Verfahren, rein quantitativ, relativ unproblematisch verlaufen.

Ich komme zu den Delegierten, die nicht Teil des Departements sein dürfen, in dem der zukünftige Professor arbeitet. Es war ein bewusster Entscheid, dass man sagte, man will die Möglichkeiten, dass der Delegierte irgendwie Einfluss nehmen kann, ausschalten. Das zeigt, dass die Aufgabe des Delegierten im gewissen Sinne auch eine moderierende ist. Er muss gewissermaßen das tun, was sonst der Präsident machen müsste: Die Kommission leiten und besorgt sein, dass die Diskussionen und Beratungen in einer Art erfolgen, dass am Schluss wirklich ein gutes Resultat heraus kommt. Der fachliche Beitrag ist relativ gering. Ich habe ziemlich viele Verfahren im Bereich der Architektur geleitet und bin kein Architekt. Ich habe natürlich über die Jahre etwas gelernt und wusste beim zehnten Verfahren mehr über Architektur als beim ersten. Aber im Prinzip ist die Aufgabe der Delegierten die, die ich vorhin erwähnte.

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Würden Sie das empfehlen, Herr Tobler?

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Ich persönlich habe auch Kontakt mit Freunden, die bei uns an der Universität Zürich tätig sind. Natürlich haben wir uns auch immer wieder über langwierige Verfahren unterhalten; z. B. in der medizinischen Fakultät in Zürich. Ich würde sagen, das ETH-Verfahren ist sicher kein schlechtes Verfahren. Nur weiß ich nicht, ob sich so etwas transplantieren lässt. Es ist an der ETH herausgewachsen aus einem spezifischen, historischen System, in dem der Präsident – oder früher hieß er Schulratspräsident – immer eine starke Stellung hatte. Aus diesem System hat es sich entwickelt und ob es nun so einfach übertragbar wäre auf ein System, in dem z. B. den Fakultäten eine zentrale Rolle zukommt, weiß ich nicht. Ich finde es kein schlechtes System. Ich finde es deshalb kein schlechtes System, weil in diesen Kommissionen alle Mitglieder – das gilt für die Auswärtigen, für die Studierenden, für alle – Voten abgeben. Sie stehen zu diesen Entscheidungen, weil sie sie mittragen. Man kann sich gewissermaßen nicht in einer Fakultät von 100 Personen verstecken, nie etwas sagen, aber dann – ich karriere das natürlich ein bisschen – organisieren, dass ein

Entscheid völlig umgeworfen wird. Das ist in diesen Kommissionen nicht möglich. Von daher habe ich ein relativ gutes Gefühl.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Ich habe auch noch eine Frage und zwar zur Rolle des Ministeriums; das eidgenössische Departement für Erziehung in Bern ist es, glaube ich. Diese Art von Autonomie und die starke Stellung des Präsidenten muss dem Departement doch ein Dorn im Auge sein.

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Das kann man so nicht sagen. Das hängt zum Teil mit der historischen Entstehung der ETH und den besonderen Beziehungen zusammen, die früher der Schulratspräsident mit den jeweiligen Departementsvorstehern, also den Innenministern, hatte. Heute ist es so, dass die Bundesregierung einen großen Teil ihrer Kompetenzen an den ETH-Rat delegiert hat. Unterschiedliche Vorstellungen etwa über Fragen der Autonomie und des Zuständigkeitsbereichs zwischen ETH-Rat und ETH Zürich hat es allerdings immer wieder gegeben.

Prof. Georg Sandberger, Universität Tübingen

Bei den deutschen Berufungsverfahren haben wir mehrere, teilweise in Konflikt stehende Probleme. Erstens geht es primär um Qualitätssicherung des Berufungsverfahrens, dann um die Sicherung adäquater Mitwirkung und schließlich um die Schnelligkeit des Verfahrens – wir haben eben noch die Instanz des Staates. Wir haben jetzt eine Reform. Das Problem in der Vergangenheit war das langsame Verfahren durch die Einschaltung des Ministeriums, wobei wir schon ein Zweistufenverfahren hatten. Die Ausrichtung der Professur musste genehmigt werden, es sei denn, es war in einem Struktur- und Entwicklungsplan festgelegt. Und dann musste der Berufungsvorschlag an das Ministerium gehen.

Wir haben eine verfassungsrechtliche Anforderung vom Bundesverfassungsgericht, dass in jedem Fall die Fakultät adäquat beteiligt werden muss. Als Lösung hat man gewisse Entnahmen Ihres Modells oder auch des angelsächsischen Modells vorgenommen, in dem der Rektor bei der Einsetzung der Berufungskommission einen stärkeren Einfluss hat und in dem es optional ist, ob die Fakultät oder der Senat eingeschaltet wird. Was auch stärker weggefallen ist, ist die Mitwirkung des Ministeriums, weil der Vorschlag dann vom Rektorat beschlossen wird. Was wir aber nach wie vor aus meiner Sicht nicht befriedigend gelöst haben in Deutschland, ist auf der einen Seite – trotz der zu erwartenden Beschleunigung – die Schnelligkeit, wo wir Wettbewerbsnachteile haben. Und noch größer ist für mich das Problem der Qualitätssicherung. Die

Qualitätssicherung geschieht primär intern durch die Beteiligung des Senats oder auch externer Mitglieder der Berufungskommission und der Universität, aber es ist nicht obligatorisch, dass Vertreter ausländischer oder auswärtiger Universitäten einen Teil dieser Berufungskommission bilden. Wir haben stattdessen ein obligatorisches Begutachtungsverfahren, das Sie angesprochen haben, aber das mehr oder weniger „bedienbar“ ist – ich drücke mich mal so aus.

Sie sind auch vertraut mit unserem System? Wenn Sie nun vergleichen und Abstand von den Besonderheiten der ETH nehmen: Welche Elemente im Rahmen der Flexibilität würden Sie uns aus unserem komplizierten Verfahren empfehlen wegzulassen und welche nicht?

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Ich muss Ihnen sagen, dass ich nie an einer deutschen Hochschule tätig war und deswegen zu wenig familiarisiert bin mit diesem System, als dass ich es wagen würde, Ihnen sogar noch Ratschläge zu geben. Ich weiß nicht, wie es mit meinen schweizerischen Kollegen ist, die beide Systeme genauer kennen. Herr Winiger?

Prof. Matthias Winiger, Universität Bonn

Jetzt soll ich meinen deutschen Kollegen einen Ratschlag geben? Ich meine, die Schwerfälligkeit ist unbestritten. Wobei wir uns im Moment ja bemühen, die Systeme zu vereinfachen, auch zu beschleunigen. Was mir am ETH-System wirklich gefällt, ist die viel aktivere Rolle, die offenbar die Hochschulleitung bei der Suche einnimmt. Man geht die Leute suchen. Bei uns wird in aller Regel ausgeschrieben und gewartet, was sich meldet. Ich würde sagen, bei uns in Bonn werden wir genau das zunehmend auch machen wie die ETH in Zürich, dass wir gezielt Leute ansprechen. Allerdings müssen sie sich trotzdem bewerben, das ist klar. Bei uns hat man die auswärtigen Gutachter und ich habe gelernt, dass man die bei Ihnen von Anfang an in die Kommission einbindet, d. h. man kann sich dieses ganze Begutachtungsverfahren ersparen. Ich könnte mir vorstellen, dass das wahrscheinlich eine hilfreiche, beschleunigende Prozedur wäre.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Vielleicht noch ein Gesichtspunkt, den Sie erwähnt haben, fringe benefits. Das hat mir besonders gut gefallen, als Sie erwähnten, dass Sie den Ehefrauen, die heute auch alle berufstätig sind – umgekehrt auch Ehemänner natürlich, aber Sie berufen ja wenig Frauen – berufliche Möglichkeiten eröffnen. Ich finde, das ist eine ganz besonders attraktive Geschichte. Früher in der Weimarer Zeit, als die Ehefrauen nicht berufstätig waren, durften Beamtengattinnen erst gar keinen Beruf

haben. Das hat sich nun Gott sei Dank geändert, aber inzwischen scheitern viele Berufungen an deutschen Universitäten an der Ehefrau. Sie ist z. B. Lehrerin und findet keine Stelle. Das Problem haben Sie offenbar mit einem eleganten Verfahren gelöst.

Prof. Hans Werner Tobler, ETH Zürich

Also, gelöst nicht. Wir leisten Unterstützung beim Suchen, beim Finden von solchen Positionen.

Prof. Peter Hommelhoff, Universität Heidelberg

Herr Eichhorn, den eigentlich „erfolgreichsten“ Dual-Career-Service haben die Universitäten Heidelberg und Mannheim vor kurzem initiiert, indem sie ein Paar parallel berufen haben. Sie haben uns aber beide abgesagt.

Prof. Peter Eichhorn, Universität Mannheim

Dass beide sozusagen Ordinarien sind, kommt selten vor in den Familien. Aber ich finde das zeigt, dass in der Schweiz die aktive Familienpolitik eine Rolle spielt, vielleicht sprechen wir immer nur darüber, aber dort wird sie realisiert. Das nimmt mich – wenn ich so zurückdenke – für die ganze Situation ein. Gibt es noch Fragen? Wir sind pünktlich am Ende der Diskussion. Ich möchte mich bei Ihnen, Herr Tobler, auch für die Diskussion bedanken.

WORK

KSHOP

WORKSHOP IV

Moderation > Prof. Dr. Klaus Anderbrügge | Kanzler a. D., Universität Münster

- 195 — Prof. Dr. Klaus Anderbrügge | Kanzler a. D., Universität Münster
Steuerungsunterstützung für Universitäten durch Führungsinformationssysteme
- 199 — Prof. Dr. Karlheinz Meier | Universität Heidelberg
Irrungen, Wirrungen, Entscheidungen – Kann ein Führungsinformationssystem helfen?
- 213 — Prof. Dr. Elmar Sinz | Universität Bamberg
Konzeption und Umsetzung eines Führungsinformationssystems für Ministerium und Universitäten
- 229 — Prof. Dr. Koenraad Debackere | General Manager University Administration and Central Offices,
Katholieke Universiteit Leuven
Universities in the Frontline: A Need for Research & Innovation Information Systems (RIIS)



Prof. Dr. Klaus Anderbrügge

Kanzler a. D., Universität Münster

Steuerungsunterstützung für Universitäten durch Führungsinformationssysteme

Ich war bis zu meiner Pensionierung im vergangenen Sommer Kanzler der Universität Münster und zuvor Kanzler der Universität Dortmund. Wir teilen heute Nachmittag das gemeinsame Schicksal, nach der Mittagspause wieder mit frischen Kräften anfangen zu müssen; das ist erfahrungsgemäß um diese Uhrzeit nicht ganz einfach. Ich hoffe, wir bewältigen das alle miteinander in guter Kondition.

Ich habe Ihnen den Teilbereich Führungsinformationssysteme anzukündigen. Ein hochinteressantes Thema. Ein Thema, das uns schon seit einigen Jahren verfolgt und zu dem es vor nicht allzu langer Zeit noch ganz andere Aussagen gab als die, die wir gestern Abend gehört haben.

Ich zitiere aus dem Buch „Hochschulstandort Deutschland“. Dort hat im Jahre 2003 Peter Hommelhoff folgende Zeilen geschrieben, es stammt aus einem größeren Symposium bei der Bucerius Law School in Hamburg: „Wer sich mit den Einzelheiten eines leistungsbezogenen Budgetierungsmodells beschäftigt, erkennt sehr schnell, dass dies nur vor dem Hintergrund eines umfassenden Informationssystems innerhalb der Universität funktionieren kann.“ Leicht gesagt, aber schwer getan. Zum Ersten gibt es nach Heidelberger Erfahrungen momentan auf dem IT-Markt kein Betriebssystem, das den spezifischen Anforderungen einer Universität vollauf

gerecht wird. Seit gestern wissen wir, dass es dies doch gibt. Das FIS-System ist in der Abschlussbroschüre des Projektes der VW-Stiftung ausführlich beschrieben und Sie finden es auf den Seiten 39 ff. Es arbeitet mit den klassischen Parametern „Studierende“, „Bewerber“, „Finanzen“, „Stellen“, „Personal“ und natürlich auch „Räume“ und bringt dies in einen systematischen Zusammenhang. Das ist etwas – ich gebe es gerne zu – worauf wir in den Hochschulen seit Jahren gewartet haben und das wir bitterlich benötigen.

Haben wir damit den Durchbruch geschafft? Das wird Gegenstand des heutigen Nachmittags sein. Wir werden dazu drei Referate hören. Das Erste gleich von Herrn Professor Meier von der Universität Heidelberg, mit dem Thema „Irrungen, Wirrungen, Entscheidungen – kann ein Führungsinformationssystem helfen?“ Es folgt dann Herr Professor Sinz aus Bamberg mit „Konzeption und Umsetzung eines Führungsinformationssystems für Ministerium und Universitäten.“ Und nach der Pause hören wir von Professor Debackere aus Leuven „Führungsinformationssystem einer europäischen Forschungsuniversität“.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zur Einführung ein paar ganz wenige Gedanken beisteuern. Wir haben es mit bisweilen ganz einfachen Befunden zu tun. Ich denke einmal an

das Beispiel, das der Heidelberger Rektor heute morgen gewählt hat: 40 Prozent einer Anfängerkohorte erreichen das Ziel. In manchen Disziplinen liegt es gar bei nur fünf Prozent. Wir wissen genau, dass das von Fach zu Fach höchst unterschiedlich ist. Dass in der Medizin die Abbrecherquote verhältnismäßig gering ist angesichts eines durch und durch verschulten Systems; dass die Abbrecherquote bei einem philosophischen Magister verheerend ist. Alle deutschen Universitäten liegen bei einer Erfolgsquote von unter 20 Prozent. Das ist ein öffentlicher Skandal, der uns nicht ruhen lassen darf, das darf einfach nicht passieren, auch schon aus Verantwortung der jüngeren Generation gegenüber. Die Befunde gehören fraglos in das, was wir hier heute Nachmittag behandeln, in ein Führungsinformationssystem. Ohne diese alarmierenden Zahlen würde der Druck, etwas zu tun, erst gar nicht entstanden sein.

Auf der anderen Seite merken wir aber sehr deutlich, dass es mit schlichten Zahlen nicht unbedingt getan ist. Hier stellt sich auch die Frage: Brauchen wir außer diesen standardisierten Größen in den Bereichen, die ich Ihnen eben genannt habe, nicht noch weitere Informationen? Externe Faktoren, Rahmenbedingungen, ein nationales und internationales Benchmarking, um wirklich entscheiden zu können, was zu tun ist? Denn es geht hier, wie heute Morgen im Workshop I schon gesagt worden ist, um die Fundierung von Entscheidungen. Entscheidungen auf allen Ebenen, auf der zentralen Ebene ebenso wie auf der dezentralen Ebene. Ich finde es eindrucksvoll, wie die Universität Heidelberg versucht, die Fragen der Entscheidungen nicht nur auf der zentralen Ebene anzusiedeln, sondern sie auch dezentral zu verankern und dadurch eine Art Gegenstromprinzip im Hinblick auf die zu ergreifenden Maßnahmen zu erzeugen.

Mir liegen keine Curricula Vitae vor, deswegen werden sich die Referenten im Folgenden kurz selbst vorstellen. Herr Meier, Sie beginnen bitte und ich danke Ihnen für Ihre Bereitschaft zu referieren.



Prof. Dr. Karlheinz Meier
Universität Heidelberg

Irrungen, Wirrungen, Entscheidungen – Kann ein Führungsinformationssystem helfen?

Vielen Dank, Herr Anderbrügge, für die sehr beeindruckende Einführung, in der Sie viele Dinge bereits gesagt haben, auf die es beim Thema des heutigen Nachmittags ankommt.

Die Organisatoren haben darum gebeten, mich selbst kurz vorzustellen. Als Physiker bin ich hier fachfremd. Ich bin kein Universitätsverwalter und auch niemand, der in einer Universitätsleitung tätig ist. In den vergangenen drei Jahren habe ich allerdings eine solche Tätigkeit innegehabt. Bis zum September des Jahres 2004 war ich Mitglied des Hommelhoff'schen Rektorats. Ich bin von Haus aus und jetzt auch wieder zu 100 Prozent Elementarteilchenphysiker. Das bedeutet, ich habe auch jetzt noch ein bisschen mit Entscheidungen, mit Sicherheit auch mit Zahlen zu tun, aber natürlich nicht mehr bei der täglichen Arbeit im Management einer Universität. Im Hommelhoff'schen Rektorat war ich Prorektor für einen Bereich, der sich zunächst merkwürdig anhört und der sich mir auch nie so ganz erschlossen hat. Trotzdem war es eine ausgesprochen interessante und unterhaltsame Tätigkeit. Ich war Prorektor für Entscheidungssysteme. Das ist ja nun im Grunde etwas, worüber wir heute miteinander reden wollen. Sind das Systeme, die Entscheidungen für uns treffen? Vermutlich nicht. Es sind Systeme, die uns helfen sollen, Entscheidungen zu treffen. Darauf möchte ich noch zurückkommen. Dies soll als Auskunft über mein eigenes Umfeld reichen.

Wie Sie sicher bemerkt haben, stammt das Thema meines Vortrages zumindest in seinen ersten beiden Worten nicht von mir. An einer klassischen Volluniversität ist vermutlich jedem klar, woher die Wortkombination „Irrungen, Wirrungen“ stammt. Einer meiner Lieblingsschriftsteller, Theodor Fontane, hat einen Gesellschaftsroman geschrieben der diesen Titel trägt. Natürlich werde ich Sie zunächst einmal im Zweifel lassen und nicht sagen, warum ich diesen Teil des Vortrags-titels so gewählt habe, obwohl Sie es sich vielleicht vorstellen können. Die „Entscheidungen“ im Titel sind wohl eher verständlich. Das ist das Hauptthema des Vortrages und war Hauptthema meiner Rektoratsarbeit. Aber eigentlich geht es heute um etwas ganz Trockenes, nämlich ob uns ein Führungsinformationssystem helfen kann. Darauf möchte ich mich zunächst konzentrieren, über Fontane reden wir später.

Die Frage, ob ein Führungsinformationssystem beim Treffen von Entscheidungen helfen kann, ist – wenn ich das hier einmal ganz unvornehm sagen darf – eine ziemlich blöde Frage. Eigentlich frage ich hier: Können Informationen helfen, Entscheidungen zu treffen oder sogar richtige Entscheidungen zu treffen? Diese Frage kann man, da wird mir jeder zustimmen, nur mit „Ja“ beantworten. Natürlich brauchen wir Informationen um Entscheidungen zu treffen. Ohne Informationen kann man überhaupt keine Entscheidungen treffen. Insofern ist es



eigentlich kein besonders schöner Titel. Ich müsste mich also eigentlich wieder hinsetzen, denn die Schlüsselfrage meines Vortrages habe ich bereits beantwortet. Da ich aber vorhabe diese halbe Stunde, die man mir gegeben hat, zu nutzen und Sie vielleicht auch ein bisschen aus der Mittagspause herauszureißen, fange ich mit einer Geschichte an, die mir in diesem Zusammenhang eingefallen ist.

Als Physiker beschäftige ich mich hauptsächlich mit der Elementarteilchenphysik, ein kleines bisschen aber auch mit der Informationstheorie. Wie verarbeitet man eigentlich Informationen, so dass man später mit ihnen etwas anfangen kann? Die Physik, so glaube ich, hat zum Thema Informationsverarbeitung eine Menge beizutragen.

Gegen Ende des letzten Jahres war ich auf einer Konferenz, die den Namen „Neural Information Processing“ trug, ein sehr interessantes Thema. Die Frage war: Was passiert in unserem Kopf und kann man diese Konzepte vielleicht sogar benutzen, um künstliche Systeme zu bauen, die Entscheidungen treffen? Es gab dort einen Vortrag, der mich sehr beeindruckt hat: Von einem Kollegen aus einem Max-Planck-Institut in Berlin, der eine Geschichte erzählte, die für mich einen Schlüsselimpuls für den Vortrag lieferte, den ich heute halten möchte.

Dieser Mann hat eine Umfrage in den Vereinigten Staaten von Amerika durchgeführt. Er hat durchschnittlich gebildete Amerikaner befragt – was auch immer das heißen mag, die also sozusagen nicht überhaupt nichts gelernt haben, aber auch keine Universitätsausbildung besitzen, sondern sich irgendwo dazwischen befinden. Er wird sicherlich einen vernünftigen Datensatz gefunden haben. Es sind etwa 1.000 Personen befragt worden. Diese Amerikaner wurden danach gefragt, welches die größere Stadt sei: Houston oder Santa Clara. Die Frage wurde dann auch von diesen 1.000 Leuten beantwortet, und das Resultat war wie folgt: 60 Prozent der Amerikaner sind der Meinung, dass Houston die größere Stadt sei. Der Wissenschaftler hat dann genau diese Umfrage wiederholt, und zwar in Deutschland. Auch 1.000 Personen, mittlerer Bildungsstandard. Diese Umfrage ist wie folgt ausgefallen: 95 Prozent der Deutschen glauben, dass Houston die größere Stadt sei. Das ist eine sehr interessante Umfrage, da man die objektive Wahrheit leicht herausfinden kann. Man schaut dazu in das Internet oder in den Atlas oder sonst irgendwo hin und findet heraus, welches die größere Stadt ist. Und was kommt heraus? Für Sie ist das klar, Sie sind Deutsche, auch hier müsste es mit 95 Prozent so ausgehen. Das ist in der Tat auch die Realität, Houston ist die größere Stadt. Was lernt man daraus? Man könnte nun die Bildungssysteme miteinander vergleichen. Vielleicht könnte man behaupten, die Deutschen

sammeln sehr viel formales Wissen und kennen daher die Einwohnerzahlen aller großen Städte und haben die bessere klassische Ausbildung. Die Amerikaner dagegen sind vielleicht gerade in der Breite ein wenig schlampig mit ihrer Ausbildung. Solche Dinge könnte man also daraus schließen, aber weit gefehlt. Das ist nicht die Erklärung. Man hat die Deutschen gefragt, warum sie denn zu dieser Entscheidung gelangt sind. Da zeigte es sich, dass fast niemand Santa Clara überhaupt kennt. Offensichtlich führte das zu der richtigen Entscheidung, dass Houston die größere Stadt sei. Was lernt man daraus? Es ist nicht die Menge von Information die zählt, sondern es ist unter Umständen sogar ein Vorteil daraus zu ziehen, dass man einen Mangel an Informationen hat. Dies ist für mich eine ganz, ganz wichtige Erkenntnis. Das Stichwort „Information Overload“ drängt sich hier auf.

Wir leben offensichtlich in einer Zeit der Informationsüberflutung, das ist allen nur zu bewusst. Wir können heute alle und jede Information sehr schnell und in beliebiger Detailliertheit zur Verfügung gestellt bekommen. Aber es ist auch klar, dass unser eigener Kopf mit dieser Flut nicht fertig wird. Hieraus folgt der wesentliche Anspruch, den man an ein Entscheidungsfindungssystem stellen muss: Es muss eine funktionierende Kombination aus einem IT-basierten System und dem eigenen Kopf sein. Der Kopf, oder vielleicht besser noch der Bauch, muss aber letztendlich die Entscheidung treffen. Das IT-basierte System sollte dabei die Daten reduzieren. Denn am Ende wollen wir alle entscheiden, dass Houston die größere Stadt ist und nicht etwa Santa Clara.

Soweit zur Einführung. Was ich sozusagen als erste These hier vortragen möchte ist, dass die Reduktion von Information, das Ausblenden des Unwesentlichen, eigentlich das Wichtigste ist. Es hilft, Dinge nicht zu wissen!

Nun aber speziell zur Universität, unserem heutigen Thema. Entscheidungen sind, das wissen wir alle, unser tägliches Brot. Ein konkretes Beispiel: Wie gesagt, drei Jahre lang war ich im Rektorat der Ruperto Carola tätig. Eine typische Rektoratsentscheidung in diesen Jahren in Heidelberg betrifft den Generationenwechsel. Dies ist einfach erklärbar durch die relativ hohen Einstellungszahlen in den 70er Jahren. Viele der Kollegen, die jetzt in Rente gehen, werden glücklicherweise in dieser oder ähnlicher Funktion wieder ersetzt. Es gibt in einer Universität also eine ganze Reihe von Entscheidungen zu treffen, wenn es darum geht, neu berufene Kollegen zu etablieren oder sie auch nur davon zu überzeugen nach Heidelberg zu kommen. Fragen, die man sich konkret stellt, sind: „Gibt es eine geeignete Unterbringung für die Kollegen?“ Die Zentrale Universitätsverwaltung ist gefragt.

„Können wir ausreichendes Startkapital geben?“ Das Rektorat ist gefragt.

„Kann es eine sinnvolle Integration in das Lehrprogramm der Fakultät geben?“ Fakultät und Dekan sind gefragt.

„Können wir uns gemeinsam mit dem neuen Kollegen ein geplantes Drittmittelprojekt leisten?“ Drittmittel kosten Geld. Diejenigen, die Universitäten kennen, wissen das: Drittmittel bringen nicht nur Geld, sondern kosten auch so viel, meistens mindestens noch mal genau so viel, wie sie einbringen. Auch eine Frage, die im Wesentlichen an das Rektorat und die Universitätsverwaltung geht. Aber auch: „Ist das überhaupt ein sinnvolles Forschungsprojekt? Passt es sich in die lokale Forschungslandschaft ein, gibt es Partner in der Universität, gibt es nationale Bezüge, internationale Bezüge und ähnliche Dinge?“ Das ist dann etwas, was der Kollege selbst entscheiden muss. Er braucht dafür auch Informationen, die er hoffentlich mitbringt, vielleicht aber auch erst sammeln muss.

Zur Beantwortung solcher und anderer Fragen braucht man Informationen und zwar Informationen von hoher Qualität. Zum technischen Bereitstellen dieser Informationen gibt es eine eigene Wissenschaft, die heißt Informationstechnologie. Da gibt es gewisse Unterbereiche, so zum Beispiel das „Graben oder Wühlen in Daten“. In der Sprache dieser Wissenschaft nennt man das auch „Data-Mining“. Aus diesem Umfeld sind eine Reihe kommerzieller Produkte hervorgegangen, die man sich zunutze machen kann: Führungsinformationssysteme, Business-Informationssysteme. Solche Systeme sind inzwischen in vielen Universitäten im Einsatz, unter anderem auch in Heidelberg. Für uns war dies ein so genanntes Arbeitspaket des IMPULSE-Projektes. Wenn Sie in den orangenen Abschlussbericht schauen, können Sie Details über dieses Projekt erfahren; diese werde ich heute nicht vortragen.

Die Probleme bei der Implementierung sind zunächst einmal rein technischer Natur. Das heißt nicht, dass ich diese Probleme klein reden will. Als Physiker weiß ich, dass das Ausräumen technischer Probleme zunächst einmal die Grundlage dafür bildet, dass man überhaupt irgendwas machen kann. Niemand darf technische Probleme unterschätzen. Die Lösung technischer Probleme braucht vor allen Dingen hoch qualifiziertes Personal, das nicht so leicht zu finden ist. Den guten Technikern, nicht den so genannten „Strategen“, gilt meine Bewunderung und mein ganz persönlicher Respekt in dieser Welt! Aber diese technischen Probleme sind im Grunde überall gleich. Die Grundlage bei solchen Systemen ist ein ausgesprochen inhomogener und eigentlich immer historisch gewachsener Datenvorrat. Da sind Dinge, die über die letzten Jahrzehnte schon gesammelt wurden. Alles wurde irgendwie registriert, es liegt nur in verschiedenen Formaten vor. Das



ich liebe es[®]

„Es war natürlich sehr provokativ, zu sagen, dass sich die Universitäten in den letzten 100 Jahren nicht geändert hätten. Das haben sie natürlich schon und die Frage ist, ob es vielleicht doch so etwas wie eine – wie soll ich sagen – McDonaldisierung der Universität im positiven Sinne gibt.“

sind nur zum Teil schon elektronische Datenbanken, teilweise aber schlicht und einfach auch abgeheftete Zettel.

Die Frage der Aktualität ist dabei ein großes Problem. Die Aktualität ändert sich auf ganz verschiedenen Zeitskalen. Es gibt Dinge, die ändern sich jeden Tag, wie z. B. das Geld, das auf einem Drittmittelkonto liegt. Das wird immer weniger. Es gibt andere Dinge, die ändern sich so gut wie nie, beispielsweise die Anzahl der Hörsäle, die zur Verfügung stehen. So etwas ist zu berücksichtigen, wenn es darum geht, das System jeweils auf den aktuellen Stand zu bringen und dies möglichst effektiv zu tun. Hinzu kommt, dass die EDV-Infrastruktur an einer Universität auch historisch gewachsen ist. Natürlich möchte man das nicht alles neu entwickeln, sondern mit einer gewissen Plattformunabhängigkeit ein solches System in Betrieb nehmen. Das alles sind Probleme, die zu lösen sind, aber sie sind im Grunde gelöst. Man kann – grob vereinfacht – Lösungen kaufen. Das sind Produkte, die die Industrie uns zur Verfügung stellt. Das ist für die Universität von Vorteil, denn sie kann auf so genannte Business-Informationssysteme zurückgreifen. In den größeren Industrieunternehmen ist dies inzwischen eine Selbstverständlichkeit. Heidelberg hat sich entschlossen genau das auch zu tun: Auf ein kommerziell verfügbares System zurückzugreifen und von einer Eigenentwicklung abzusehen.

Wie gesagt, solche kommerziellen Systeme sind in einer großen Vielfalt verfügbar. Wir haben uns viele angeschaut und uns für eines entschieden. Ich möchte das heute nicht weiter diskutieren. Wir haben uns dann auf die Implementierung an der Universität und die Frage, was wir damit tun können, konzentriert. Von technischer Seite würde man sagen: Die Universität ist ein Unternehmen, da gibt es keinen Unterschied. Ich kann, zumindest was die Technik des Informationssystem FIS angeht, das nehmen, was auch in großen Firmen verwendet wird.

Es gibt aber natürlich Unterschiede zwischen einer Universität und einem Industrieunternehmen, die ich nun kurz diskutieren möchte. Der Unterschied liegt, zunächst einmal in der Motivation. Warum muss ein großes Unternehmen ein Informationssystem haben? Nun, es gibt meiner Meinung nach zwei wesentliche Gründe. Ein modernes, großes Unternehmen ist ein verteiltes System. Es ist stark dezentral aufgebaut, es gibt eine Menge Einheiten, die relativ unabhängig voneinander operieren, die aber alle dem großen Unternehmensziel untergeordnet werden müssen. Darüber hinaus gibt es eigentlich immer auch – und einmal muss auch ich das Zauberwort verwenden – eine globale Operation, die über den Standort, über die Unternehmenszentrale hinausgeht.

Der Prototyp ist vielleicht McDonalds. Nehmen wir das als typisches Beispiel, bei dem man sofort einsieht, dass ein Führungsinformationssystem absolut erforderlich ist. Warum? Offensichtlich gibt es verteilte Filialen in aller Welt. Wo immer Sie hinkommen, finden Sie diese Firma. Es gibt offensichtlich einen sehr diversen Kundenkreis. Ein Kunde in China unterscheidet sich vermutlich schon stark von einem in Heidelberg. Es gibt eine enorme Anzahl verschiedener Lieferanten, die mit verschiedenen Bedingungen die einzelnen Filialen beliefern. Es gibt sicher auch verschiedene Esskulturen, auf die man sich einstellen muss und ganz unterschiedliche Einkommensstrukturen. In einigen Ländern ist es wahrscheinlich eine großartige Angelegenheit, zu McDonalds zu gehen. Es wendet sich dann an die oberen Gesellschaftsschichten und in anderen Ländern ist es doch eher anders.

Die Anforderung an das Informationssystem liegt zunächst in einer statistischen Analyse des Unternehmens. Eine tägliche statistische Analyse, mit der Option gezielter Detailinformation. Als McDonalds Manager sehe ich also zunächst eine statistische Analyse. Da gibt es Filialen, die um fünf Standardabweichungen besser oder schlechter als der Durchschnitt sind. Warum ist das so? Dann möchte ich natürlich im Detail in diesen Bereich schauen, einen „Drill-down“ machen und möchte mir diese Abweichler anschauen, verstehen was dort im Einzelnen passiert. Es ist klar, dass ein solches System essenziell für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens wie McDonalds ist. Ich halte es für völlig ausgeschlossen, dass ein solches Unternehmen heute ohne dieses System überhaupt existieren könnte. Würde ich dieses System abschalten, wäre meine Vorhersage, dass das Unternehmen keine einzige Woche überlebt. Es ist also absolut lebensnotwendig. In den Universitäten ist dies offensichtlich nicht der Fall.

Ich würde sogar noch weiter gehen und sagen, die Verfügbarkeit von Führungsinformationssystemen mit den entsprechenden Infrastrukturen ist eigentlich geradezu die Voraussetzung dafür, dass sich solche global operierenden Unternehmen überhaupt entwickeln konnten. Die starke Expansion gewisser Handelsketten basiert ganz entscheidend darauf, dass diese Information ausgetauscht und den Entscheidern verfügbar gemacht werden kann.

Wie ist es jetzt mit der Universität? Nehmen wir Heidelberg. Verteilte Filialen haben wir eigentlich auch. Die sind zwar nur über 100 Quadratkilometer verteilt, 10 mal 10 Kilometer oder so, aber 70 Stück sind es immerhin auch. Die Distanz ist am Ende nicht so wichtig. Ob 1.000 Kilometer oder 300 Meter dazwischen liegen, ist aus dem informationstechnischen Gesichtspunkt nicht wirklich das Problem. Diverse Kunden-

kreise haben wir sicherlich auch. Wir haben, wenn man die Studenten als Kunden anschaut, verschiedene Programme: Magister, Bachelor, Master, Diplom, PhD. Diversität ist also sicherlich gegeben, genauso verschiedene Lieferanten. Klassische Lieferanten, die uns Gegenstände liefern, Drittmittelgeber, etc., sind im weiteren Sinne als Lieferanten anzusehen. Über Einkommensstrukturen möchte ich jetzt nicht reden. Aber so ganz überzeugend ist das dann doch nicht. Irgendwie habe ich diese Ähnlichkeit so ein wenig an den Haaren herbeigezogen. Irgendwie ist die Universität schon verschieden von einem Unternehmen wie McDonalds, oder? Warum ist das so? Nun, ich meine, das liegt an Folgendem – das ist jetzt eine sehr provokative Behauptung, die ich aufstelle, über die wir reden können, mit der Sie vielleicht nicht einverstanden sind – grob gesagt, würde ich sagen: Unternehmen haben sich gewandelt, Universitäten nicht.

Unternehmen haben sich gewandelt, und zwar in ihrer Größe und im Ausmaß ihrer Globalität. Das ist mit Universitäten nicht geschehen. Wenn Sie sich die Struktur anschauen, sieht diese Universität so aus wie vor 600 Jahren: Wir haben ein Rektorat, auch wenn man es vielleicht neuerdings als Vorstand bezeichnet. Wir haben Fakultäten, die kann man auch anders nennen, ob das jetzt Fachbereiche oder gar Departments sind, das sind für mich Details. Wir haben Institute, Seminare und wir haben die, die die Arbeit tun, nämlich die Arbeitsgruppen, die dann wirklich vor Ort für Forschung und Lehre verantwortlich sind. Von der Größe her haben wir 100 Professoren. Ob das jetzt 200 oder 300 oder 50 sind, das ist generell egal. Ich denke da relativ einfach. Die Größenordnung der Studenten liegt etwa um den Faktor 100 darüber, das sind 10.000. Die Stelle vor dem Komma interessiert mich nicht. Das ist, meiner Meinung nach, die Struktur der Universität, wie es sie immer, allemal im 20. Jahrhundert gegeben hat. Diese Strukturen waren, das muss man sagen, über lange Zeit unglaublich erfolgreich. Die klassische Universität ohne „moderne Strukturen“ war kein Misserfolg. Sie war der absolute Feger. Sie war, nebenbei bemerkt, auch das „Role Model“ für die Gründung vieler amerikanischer Universitäten. Und sie hat nahezu alle wesentlichen innovativen Gedanken geschaffen, die unsere Welt geformt haben. Es gibt nichts wirklich Innovatives, würde ich behaupten, was nicht aus einer Universität stammt.

Nehmen Sie z. B. die Informationstechnologie selbst. Warum haben wir die heute? Warum können wir 12-jährigen Kindern Geld für nichtsnutzige Klingeltöne aus der Tasche ziehen oder warum können wir jederzeit auf die Geschäftsdaten von McDonalds in Kuala Lumpur zugreifen? Der Grund dafür liegt natürlich in der Informationstechnologie. Die Informationstechnologie basiert jedoch auf der Verfügbarkeit anderer,

mehr grundlegender Entwicklungen, insbesondere der Mikroelektronik, der Erfindung des Transistors, dem Verständnis der Struktur von Festkörpern und letztendlich auf der Quantenmechanik, der vielleicht größten intellektuellen Revolution des vergangenen Jahrhunderts. Das ist etwas, was aus Universitäten hervorgegangen ist, wesentlich sogar aus deutschen Universitäten; ausschließlich aus den klassischen verstaubten Strukturen. Auch das Data-Mining, als Nebenbemerkung, stammt aus Universitäten. Die Projektion hochdimensionaler Datenwürfel in ein- oder zwei-dimensionale Verteilungen ist etwas, was ich in den 80er Jahren, als ich meine Diplomarbeit in der Teilchenphysik gemacht habe, tagtäglich benutzt habe.

Die klassischen Universitäten sind ein Erfolgsmodell und das alles ohne Führungsinformationssystem. Information hat es aber natürlich immer gegeben. Es hat Rektorate gegeben, die weise und richtungweisende Entscheidungen getroffen und die die Universität vorangebracht haben. Denken Sie hier an gute Beispiele in der Vergangenheit. Es gibt offensichtlich Leute, die diese Universität vorangebracht haben und auch hervorragende Leistungen der Wissenschaft initiiert haben, ohne ein FIS zu nutzen. Das ist also kein Motiv für ein Führungsinformationssystem.

Ich habe aber trotzdem den Eindruck, dass sich etwas geändert hat. Es war natürlich sehr provokativ, zu sagen, dass sich die Universitäten in den letzten 100 Jahren nicht geändert hätten. Das haben sie natürlich schon und die Frage ist, ob es vielleicht doch so etwas wie eine – wie soll ich sagen – McDonaldisierung der Universität im positiven Sinne gibt. Im positiven Sinne meint, dass es tatsächlich mehr Information, die wir sinnvoll nutzen können, gibt und dass daraus ein Bedarf für eine Unterstützung von komplexen Managemententscheidungen resultiert. Warum könnte es so sein? Das muss ich natürlich begründen.

In gewisser Weise glaube ich, dass wir auf stetige Art und Weise immer weniger autonom werden. Trotz gegenteiliger Beteuerungen, die wir immer wieder hören – von der Ministerin gestern, von unserem Rektor, auch von mir selbst in der Vergangenheit. Das erklärte Ziel von Hochschulpolitik ist aber erhöhte Autonomie. Was bedeutet Autonomie, und wo ist der von mir angesprochene Verlust derselben? Da ist zum Einen die viel beklagte Kontrolle durch Politik, Ministerien und Geldgeber. Hier können wir uns vielleicht sogar ein bisschen freischwimmen. Aber es gibt noch eine andere Art von Autonomie, bzw. Autonomieverlust. Völlige Autonomie hieße ja, dass ich in meinem Labor sitze und tue, was ich will und auf niemanden schaue. Das ist aber nicht mehr der Fall. Wir haben heute so etwas wie eine starke Integration der Universitäten

in unsere Gesellschaft, stärker als je zuvor. Alle Welt redet über Universitäten. Ich würde behaupten, jede größere Bewegung einer Universität wird in der Öffentlichkeit erkannt, wird verfolgt, kommentiert. Jede Bewegung einer Universität bewirkt auch gleichzeitig eine Reaktion, entweder bei den Kollegen in anderen Universitäten, im Ministerium, in der Presse, in der Öffentlichkeit, bei den Schülern, die sich vielleicht für ein Studium an dieser Universität entscheiden möchten und anderen. Das heißt, physikalisch formuliert, es gibt so etwas wie eine sehr starke Wechselwirkung und zwar eine wesentlich stärkere Wechselwirkung als im vergangenen Jahrhundert, allemal als zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts. Wechselwirkungen mit Einheiten außerhalb der Universität, Schülern, Ministern, Politikern, Öffentlichkeit. Eine starke Wechselwirkung auch innerhalb der Universität. Und das ist, meiner Meinung nach, wirklich neu!

Solch starke Wechselwirkungen hat es in der Vergangenheit nicht gegeben. Ob diese Wechselwirkung gut oder schlecht ist, will ich hier nicht kommentieren. Da sollten wir alle unsere eigene Meinung haben. Tatsache ist, dass diese Wechselwirkung existiert und nicht reduziert werden kann. Woher kommt sie, warum ist die Wechselwirkung heute da, warum gab es sie früher nicht in dieser Intensität? Auch hier ist klar, dass die pure Verfügbarkeit elektronischer Kommunikationsmittel dazu geführt hat. Wer heute von Ihnen in diesem Seminarraum sitzt, traut sich wahrscheinlich morgen schon nicht mehr in sein Büro, weil er weiß, dass das elektronische Postfach übergelaufen ist. Das heißt, die reine Verfügbarkeit von elektronischen Kommunikationsmitteln hat zu einer unglaublichen Verstärkung dieser Wechselwirkung geführt.

Was passiert nun im Rahmen dieser Wechselwirkung? Im Wesentlichen Eines: Vergleiche – und zwar detaillierte Vergleiche. Warum? Weil man diese Informationen hat. Information ignoriert man nicht, sondern man vergleicht. Immer wenn man etwas über andere erfährt, vergleicht man es mit der eigenen Situation und reagiert in irgendeiner Form. Das ist eine ganz natürliche Reaktion. Welche Vergleiche gibt es nun in unserem Umfeld? CHE, Focus und Spiegel sind nur die offensichtlichen Beispiele. Es gibt Vergleiche innerhalb von Universitäten eines Bundeslandes in der universitären Mittelverteilung. Ich habe drei Jahre darunter gelitten, ich weiß wovon ich rede. Es gibt Vergleiche von Forschungsuniversitäten, Evaluationen, External Advisory Boards, die Qualität von Forschungsleistung mit anderen in Beziehung setzen und auch Vergleiche von Instituten innerhalb der Universität. Wir vergleichen Juristen mit Chemikern und entscheiden darüber, wer mehr Geld bekommt. Das sind die typischen Vergleiche, die gemacht werden. Sie beruhen alle darauf, dass diese neue starke Wechsel-

wirkung existiert. Offensichtliche Aufgabe für ein elektronisches Führungsinformationssystem ist es, diese Aufgabe zu unterstützen und uns dabei das Leben nach Möglichkeit zu erleichtern. Ob wir es wollen oder nicht, diese Informationen sind da und wir werden sie immer stärker verwenden. Das ist also eine typische Aufgabe, die in diesem Umfang vorher an den klassischen Universitäten nicht bestand. Ich habe vorher gesagt: „McDonalds braucht es, die Universität braucht es nicht.“ Ich bin jetzt soweit zu schließen: Auch die Universität braucht es, das Führungsinformationssystem.

Wie gesagt, solche Führungsinformationssysteme gibt es, sie sind verfügbar, sind auch in Heidelberg installiert und funktionieren. Das ist also kein Problem, wir können sie verwenden und es ist ein Handwerkszeug, das wir jeden Tag nutzen. Im Prinzip ist es so – aber natürlich gibt es wieder Probleme: Welche Fragen stellt man an ein solches System? Beispiel wissenschaftliche Publikationen: Wie viele Publikationen gibt es in verschiedenen Bereichen der Universität? Das ist etwas, was jeder wissen möchte. Das wollen die Advisory Boards wissen, das wollen die Rektoren wissen, das will der Spiegel wissen. Die wollen nämlich herausfinden, wo die gute Forschung ist. Und gute Forschung findet oder misst man, indem man Publikationen zählt. Das ist nicht schwer. Wir haben Datenbanken, es gibt eine Forschungsdatenbank, es gibt eine Dozentenpublikationsdatenbank, auf die man zugreifen kann. Da kann man zählen und man kann einfach sehen, dass der Chemiker 400 Publikationen und der Jurist zwei in 10 Jahren gemacht hat. Chemiker sind also 200 mal besser als Juristen.

Wie Sie wissen, bin ich wie immer sehr provokativ. Sie wissen auch, dass meine Aussage kompletter Unsinn ist. Das Problem ist, wie man heute sagt, „vielschichtig“. Da gibt es Impact-Faktoren. Es gibt Zeitschriften, die wichtig sind. In die kommt man so gut wie nie rein, vielleicht einmal im Leben. Das ist dann vielleicht die Sache, die die Welt umwirft. Es gibt andere Zeitschriften, da können Sie hinschicken was Sie wollen und es wird alles veröffentlicht. Wir wissen alle, dass es so etwas gibt und es ist klar, dass man das irgendwie berücksichtigen muss. Das Zählen allein reicht natürlich nicht. Dann ist da die Anzahl der Autoren. Ich selbst habe in meinem Leben Veröffentlichungen geschrieben, bei denen ich der einzige Autor war und andere, in denen ich gemeinsam mit 450 anderen Physikern unterzeichnet habe. Was machen Sie denn damit? Ich könnte Lösungen anbieten, will ich jetzt aber hier nicht.

Anderes Problem: Konferenzberichte. Bei den Medizinern ist das immer so ein bisschen, „na ja, die schreiben wir hinten noch dran, an die Publikationsliste“. In anderen Disziplinen, Informationstechnologie zum Beispiel, bei Dingen, die sich

täglich ändern, sind Konferenzberichte durchaus eine seriöse Publikation. Man geht auf gute Konferenzen, und das zählt auch voll und ganz. Mit vielen guten Konferenzberichten sind Sie dort sogar berufungsfähig. Bei den Medizinern wäre das völlig ausgeschlossen. Auch ein Problem, ein schwieriges Problem. Es geht also gar nicht so einfach. Die schiere Verfügbarkeit von Informationen reicht nicht aus.

Wir können aber ein einfacheres Problem nehmen: Drittmittel. Das ist einfach, man braucht sie nur zu addieren und wer mehr hat, ist besser. Auch da gibt es natürlich Probleme. Es gibt verschiedene Zählweisen: Die bewilligten Drittmittel, die abgerufenen Drittmittel, die ausgegebenen Drittmittel. Diese Zahlen unterscheiden sich teilweise um den Faktor 10. Weitere Probleme: Kooperation mit anderen Einrichtungen. Es gibt Kollegen, die arbeiten mit der Akademie der Wissenschaften, mit Max-Planck-Instituten, mit der Gesellschaft für Schwerionenforschung zusammen, aber das landet nie auf den Konten der Universität. Zählt das eigentlich? Leihgaben der DFG? Die DFG gibt uns kein Geld, um Geräte zu kaufen; die DFG kauft Geräte, und wir dürfen sie benutzen. Wie kann man denn das zählen? Großprojekte der Länder: Forschungsreaktor in München, Fallturm in Bremen. Diese beiden Großprojekte sind besonders eminent, weil sie die beiden betroffenen Fakultäten in ungeahnte Höhen katapultiert haben, was die so genannte Forschungsleistung anging. Wenn Sie das Geld, das dort hinein ging, durch die Anzahl der Wissenschaftler teilen, ist das eine ganze Menge. Das hat natürlich in seiner Interpretation einige Probleme. Drittmittel sind also auch schwierig.

Was lerne ich daraus? Vergleiche erfordern Vergleichbarkeit und an der mangelt es eigentlich immer. Das ist ein bisschen banal, aber es ist die tägliche Erfahrung, die wir immer wieder machen: Sobald der Focus publiziert, sobald der Stern publiziert, sobald ein Evaluationsboard publiziert, folgt sofort die Reaktion der Betroffenen. Jeder numerische Vergleich ist praktisch sofort relativierbar. Es ist kein Problem, ich relativiere Ihnen jeden numerischen Vergleich oder kehre die Schlussfolgerung ins Gegenteil um. Und da heißt es dann natürlich immer wieder: Ja, aber wenn man dieses und jenes berücksichtigt, dann wird der Letzte der Erste sein und umgekehrt. Das ist also ein großes Problem. Die Vergleiche haben aber offensichtlich große Konsequenzen für das Image und auch für die zukünftige Finanzierung dieser Einrichtung. Wenn da etwas schief geht, kann das sehr schnell, z. B. in der interuniversitären Mittelverteilung, zwar nicht gleich das Ende, aber doch einen deutlichen Schritt rückwärts bedeuten. Mangelnde Vergleichbarkeit der Resultate ist das zentrale Problem aller elektronisch gestützten Informationssysteme.

Warum funktioniert das aber so gut bei McDonalds? Es ist klar, dort geht es um interne Vergleichbarkeit, im Wesentlichen ein einheitliches Unternehmensziel und Filialen, die alle gleichartig funktionieren. Warum funktioniert es bei den Universitäten nicht? Nun, kurz gesagt, es ist im Grunde das alte Äpfel- und Birnenproblem: Wir vergleichen die falschen Dinge miteinander.

Eine Lösung müsste ich anbieten, darum stehe ich hier. Wenn ich eine hätte, wäre ich ein gefragter Mann. Und da ich kein gefragter Mann bin, habe ich offensichtlich keine Lösung. Trotzdem kann ich ein paar Empfehlungen geben. Die eine geht zurück auf die Anekdote von Houston, die keine Anekdote ist. Die Frage nach Houston und Santa Clara, die ich zu Anfang erzählte. Weniger ist mehr! Reduktion ist sicher die wesentliche Herausforderung für Informationssysteme, wobei Reduktion natürlich noch nicht Vergleichbarkeit garantiert, aber sie mit Sicherheit einfacher macht.

Aber es gibt noch etwas Wichtiges, und damit möchte ich abschließen. Ich muss noch Theodor Fontane erwähnen: „Irrungen und Wirrungen“. Ich weiß nicht, ob Sie die Geschichte kennen. Das war eigentlich ein Skandalroman. Es ging um ein junges Mädchen, das sich außerehelich mit jungen Männern anderer Gesellschaftsschichten abgegeben hat. Das war gegen Ende des 19. Jahrhunderts ein wirklicher Skandal. Aus heutiger Sicht ist es im Grunde eine unglaublich tragische Geschichte. Da ist dieses junge Mädchen, das den schönen Namen Lene trägt, und das auf ihr ganz persönliches Lebensglück verzichtet, weil sie sich am Ende – wie soll ich sagen – dem Diktat der finanziellen und gesellschaftlichen Zwänge beugt. Dieses Buch ist traurig und es ist auch eine traurige Entscheidung, die Lene treffen muss. Diese junge Dame, eine sehr intelligente junge Frau, macht dort eine Bemerkung, die ich sehr gut finde. Sie bietet uns vielleicht damit sogar einen Ausweg aus dem Dilemma der Vergleichbarkeit. Es geht um Irrungen und Wirrungen und offensichtlich gibt es auch in Universitäten Irrungen und Wirrungen, ich glaube, das ist klar geworden.

Lene sagt uns Folgendes: „Man muss allem ehrlich ins Gesicht sehen“. Gut, das ist ein bisschen banal, aber was danach kommt ist wichtiger: „Man muss allem ehrlich ins Gesicht sehen und sich nichts weismachen lassen und sich vor allem selber nichts weismachen.“ Diese beiden Dinge scheinen mir sehr wichtig, denn Entscheidungen werden am Ende immer von einzelnen Menschen getroffen. Meine Erfahrung aus drei Jahren Universitätsgeschichte ist, dass Entscheidungen eigentlich nie von Gremien getroffen werden, die Zahlenkolonnen anschauen und sagen: „Ist klar, es muss jetzt in diese

Richtung gehen. Die Physik wird abgeschafft, weil diese Zahlen darauf hindeuten.“ So funktioniert das nicht. Es sind am Ende immer Individuen, es sind in Wirklichkeit diejenigen, die die Führung der Universität und ihrer Einrichtungen in der Hand haben – also der Rektor oder der Dekan oder der Institutsdirektor – die Entscheidungen zu treffen haben. Das sind immer einzelne Köpfe, die Entscheidungen machen und die natürlich Informationen brauchen. Dafür müssen wir aus den genannten Gründen Führungsinformationssysteme haben. Aber für diese Köpfe, die Entscheidungen treffen, sind zwei Dinge wichtig. Sie dürfen sich nichts weismachen lassen, das heißt, sie müssen in der Lage sein, ihren gesunden Menschenverstand einzusetzen und auch mal zu überlegen: „Ist das eigentlich vernünftig, was ich da tue, auch wenn mir die Zahlen dies suggerieren?“ Das Zweite, was mir fast noch wichtiger scheint: Man darf sich auch selbst nichts weismachen! Und das ist, glaube ich, ein großes Problem, das es teilweise auch in Universitäten gibt. Manchmal vertritt man erstaunlicherweise nicht wirklich seine eigene Meinung, sondern etwas, was einem weisgemacht wurde und an das man dann irgendwann vielleicht sogar selbst glaubt. Das war jetzt kompliziert. Aber man darf sich selbst nichts weismachen, der gesunde Menschenverstand, glaube ich, den können wir durch ein Führungsinformationssystem nicht ersetzen. Ansonsten bin ich aber natürlich ein vehementer Befürworter, wie Sie gemerkt haben, vom elektronischen Führungsinformationssystem! Vielen Dank.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Herr Meier, herzlichen Dank, für dieses sehr farbige Referat, das verhindert hat, dass irgendjemand das Frühhachmittagsnickerchen genommen hat. Ganz herzlichen Dank. Es geht um Wortmeldungen. Wer macht den Anfang? Für die Disputatio, wie das Programm sagt. Bitte sehr.

Dr. Katrin Züger, Universität Zürich

Wir haben seit etwa fünf Jahren ein Data-Warehouse, das wir betreiben, beziehungsweise es ist immer noch im Aufbau. Wir kennen alle die Probleme, die Sie genannt haben und wir haben vor allem noch ein Problem, das Sie, glaube ich, nicht genannt haben: Das der Umsysteme, das der Pflege der Umsysteme. Wir beziehen Daten aus dem SAP FI, CO, SAP HR und SAP Campus. Wir haben ganz auf SAP umgestellt und daraus beziehen wir die Daten. Diese Daten sind oft nicht bereinigt. Das hängt natürlich von den Leuten ab, die die Daten eingeben und die haben oft nicht das Gefühl für die Statistik. Wie haben Sie dieses Problem gelöst? Ein Beispiel aus dem HR vielleicht: Hier gibt es Personen mit mehreren AHV-Nummern. Das kann nicht sein, jeder Mensch hat nur eine AHV-Nummer, das ist die Sozialversicherungsnummer. Im System gibt es

jetzt Personen mit mehreren Nummern, also muss man dem nachgehen und das ist mit sehr, sehr viel Aufwand verbunden. Die Leute dieses Informationssystems verbringen sehr, sehr viel Zeit mit der Bereinigung der Daten. Wie haben Sie das Problem gelöst?

Prof. Karlheinz Meier, Universität Heidelberg

Das ist absolut richtig. Ich bin natürlich in diesem Vortrag auf den – sagen wir mal – eher ernsthaften Aspekt der wirklichen Implementierung nicht eingegangen und es ist in der Tat so, dass es die Erfahrung, die ich hier gesehen habe und auch an anderen Universitäten, ist, dass die Umsetzung sehr lange dauert. Der einzige Weg, den ich wirklich sehe, ist der, den Sie hier auch beschreiben. Das heißt, man muss dieses System nutzen, muss Inkonsistenzen finden und sie dann beseitigen. Ich würde mal behaupten, dass es auf dem Niveau von 10 Prozent, das ist jetzt mal so eine geratene Zahl, wirklich effektiv numerische Fehler in diesem Informationssystem gibt. Es ist sicher leicht von 50 Prozent auf 10 Prozent Fehler zu kommen, es ist dann schon viel schwerer auf ein Prozent zu kommen, die letzten Promille sind dann unendlich viel Arbeit, aber am Ende sind auch immer Individuen gefragt. Ich sehe keinen anderen Weg; man muss wirklich die Nutzer an dieses System heranlassen, sie mit den Ergebnissen konfrontieren und wenn es offensichtliche Inkonsistenzen gibt, wenn jemand kommt und sagt: „Das kann ja gar nicht sein“, dann muss man die Sache reparieren. Aber eine Automatisierung kann ich da nicht sehen.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Weitere Wortmeldungen? Wenn im Augenblick keine kommt, darf ich selbst mal eine Frage stellen, Herr Meier. Was geben Sie für Empfehlungen für die notwendige Reduktion von Informationen? Ich glaube, hier sitzen viele, die aus eigener Erfahrung in einer Hochschulleitung wissen, dass man häufig als Basis für eine Entscheidung wahre Datenfriedhöfe vorgelegt bekommt. Da ist die Reduktionsarbeit noch nicht geleistet. Es kann nicht sein, dass diese Reduktionsarbeit im Leitungsorgan selbst geleistet werden muss, das muss vorher geschehen. Das hat dann aber auch viel mit Vertrauen in die Reduktionstätigkeit zu tun.

Prof. Karlheinz Meier, Universität Heidelberg

In gewisser Weise bin ich davon überzeugt, dass die Reduktionstätigkeit im Leitungsorgan selbst gemacht werden muss. Ich gebe Ihnen ein praktisches Beispiel. Herr Hommelhoff hat heute Morgen, und auch gestern im Referat diese hohen Studienabbrecherzahlen als Beispiel genannt. Eine dieser Dinge, die uns bewegen, gegen die wir etwas tun müssen und die sich natürlich im Prinzip sehr leicht aus solchen Statistiken herauslesen lassen können. Ich erinnere mich daran, dass es

im Verlauf der Budgetverhandlungen, die wir gemacht haben, eine ganze Zeit gedauert hat, bis wir die Daten richtig interpretiert haben. Wir haben in der Tat Daten präsentiert bekommen, die sehr grob waren. Beispielsweise einfach die Anzahl von Studenten pro Semester. Da sagt man natürlich sofort das geht irgendwie abwärts. Aber das kann natürlich auch andere Gründe haben, es kann sein, dass sich zum Beispiel die Anfängerzahlen verändert haben. Das heißt, man muss intelligentere Analysen machen, Kohortenanalysen, etc ... Das ist etwas, was ich im Grunde immer nur aus dem Feedback mit denjenigen entwickeln kann, die die Entscheidungen treffen. Ich glaube, so haben wir auch in Heidelberg die Daten am Ende verbessert, indem wir eine tägliche Kommunikation zwischen denjenigen hatten, die Daten aufbereiten und denjenigen, die sie nutzen. Die Anregung dazu, was wirklich präsentiert werden kann, kann immer nur von denjenigen kommen, die die Entscheidung treffen. Diese müssen ihren eigenen Kopf analysieren und müssen sich überlegen, wie würde ich dann die Entscheidung treffen, wenn ich dieses System vielleicht gar nicht hätte? Was ist der Parameter, der mich interessiert. Ansonsten, in der Tat, werden Sie nur mit einer Flut von Tabellen bombardiert, die vielleicht auch irgendwie hübsch in Torten aufgeschlüsselt sind, die aber im Grunde nichts aussagen. Das heißt also, die Analyse des eigenen Kopfes und dann die Bitte, das zu implementieren, ist für mich der Weg.

Unglücklicherweise sind da, meiner Meinung nach, die Leitungsorgane direkt gefragt. Ich glaube nicht, dass ein Mitarbeiter der Universitätsverwaltung dafür verantwortlich gemacht werden kann, die aufbereiteten Kriterien zu entwickeln. Das kann sich sogar von Rektor zu Rektor ändern. Es kann sein, dass ein neuer Rektor kommt und sagt: „Das ist Unfug. Ich mache das alles ganz anders.“ Dann muss das System in der Lage sein, diese Neuinformationen auch schnell zu leisten und zu liefern, und das kann es auch. Das ist die Stärke der Informationstechnologie, dass die Implementierung eigentlich immer schnell gemacht werden kann. Aber die großen Ideen müssen von den Köpfen kommen, die diese Entscheidung auch treffen.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Vielen Dank. Herr Sinz, bitte sehr.

Prof. Elmar Sinz, Universität Bamberg

Unmittelbar dazu: Wir kennen alle das Gesetz von Ashby, das besagt: „Man kann Regeln nicht einfacher machen als die Regelstrecke.“ Und insofern ist das, was uns bedrängt, nämlich die Informationsüberflutung, auch eine Anfrage an die Gestaltung des Hochschulsystems. Vielleicht ist es auch eine Anfrage an die Gestaltung des Systems. Denn wenn wir heute bei-

spielsweise von der W-Besoldung sprechen, die uns eine unheimliche Komplexität gebracht hat, kann ich kein Führungsinformationssystem bauen, welches einfacher ist als die Anforderungen, die Regularien, die diese Regelung mit sich bringt. Insofern denke ich, ist zuallererst eine Voraussetzung dafür zu schaffen, dass wir unsere Systeme einfacher machen, nämlich in Form einer Deregulierung, von der sehr viel gesprochen, aber wenig umgesetzt wird.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Vielen Dank. Bitte sehr und bitte auch Namensnennung.

Dr. Anke Rigbers, MWK Baden-Württemberg

Ich möchte das, was Sie Herr Professor Meier gesagt haben, nochmals unterstützen, vor allem Ihre letzte Äußerung. Wir sind derzeit in Baden-Württemberg dabei auf Landesebene auch ein Data-Warehouse-System aufzubauen und es wird ein großer Fokus auf die Diskussion gelegt. Wie Sie anfangs erwähnten, ist die Bewältigung technischer Herausforderungen oder Probleme sehr wichtig. Aber wir vergessen dabei vielleicht, dass dieses Informationssystem wirklich nur ein Instrument ist, um Entscheidungen zu unterstützen, und dass das Wesentliche letztendlich auch die Entscheidungsverfahren sind, eben die Interpretation von Daten und damit vielleicht auch wirklich Verhaltens- und Handlungsänderungen. Das ist etwas sehr Wichtiges, was wir in diesem Gesamtprozess einleiten müssen und dabei nicht vergessen dürfen. Ich möchte zumindest aus MWK-Position deutlich machen, dass das MWK wirklich nicht nur an Informationen, an Daten oder an Detailinformation interessiert ist, sondern sich auch durchaus Gedanken macht, wie es das in die internen Verfahren einbezieht und Entscheidungen damit begründet.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Herr Meier, ein Kommentar dazu?

Prof. Karlheinz Meier, Universität Heidelberg

Nein, das kann ich eigentlich gut nachvollziehen und würde mich freuen, wenn das dann auch so geschieht. Das ist im Grunde so, wie ich es mir auch vorstelle.

Prof. Heinz Horner, Universität Heidelberg

Ich glaube, Information muss auch in der Universität zur Verfügung stehen, insbesondere bei den Budgetverhandlungen, die wir hier zum Beispiel haben. Ich glaube, es ist wichtig, dass auch die Partner auf der anderen Seite vom Rektorat diese Information zur Verfügung haben, auch natürlich, wenn es darum geht Entscheidungen in ihrem eigenen Institut zu treffen. Inwieweit ist das bei dem jetzigen implementierten System der Fall?

Prof. Karlheinz Meier, Universität Heidelberg

Das ist vorgesehen, und in Form von Pilotinstituten wird das auch schon gemacht. Zum einen steht die Information aus dem Informationssystem einigen Instituten zur Verfügung und zwar dergestalt, dass sie selbst ihre Anfragen formulieren können. Hier kann man sich selbst überlegen, was man eigentlich tun möchte. Es gibt noch etwas: Ein Informationsblock, auf den sich das Rektorat mit dem Senat geeinigt hat, der die Grundlage liefert für die Verhandlung, der immer gleich aussieht, der sozusagen eine verlässliche Struktur hat. Dieser Informationsblock wird den Instituten auf ganz plastische Art und Weise geliefert, indem es einfach einen Ordner gibt, in dem diese Abbildungen und diese Tabellen eingeklebt sind. Das ist die Standardinformation. Das Führungsinformationssystem will und kann natürlich darüber hinausgehen, in dem Sinne, dass ich meine eigenen Anfragen formulieren kann und meine eigenen Abfrageprofile erstelle. Nur das sollte nicht die Grundlage für die Verhandlung mit dem Rektorat sein, denn da ist es wichtig, dass die beiden Informationsplätze, die zur Verfügung stehen, wirklich absolut identisch sind. Diese ganzen Kleinigkeiten, die ich eben nannte, bei den Studenten, Kopfzahlen, Fallzahlen, etc., bei denen man sehr schnell sehr große Fehler machen kann, da wäre es fatal, wenn Rektorat und Institute sich unabhängig voneinander vorbereiten und am Ende dann mit leicht verschiedenen Zahlen daherkommen. Hier muss man sehen, dass man wirklich identische Sätze hat und diese Aufgabe hat die Stabsstelle Controlling in der Vorbereitung der Budgetverhandlungen übernommen.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Kommentierend könnte ich sagen, als jemand der wie Sie alle nun die Gelegenheit gehabt hat von gestern auf heute mal in diesen Ergebnisbericht hineinzusehen, dass es das erklärte Ziel zu sein scheint, die Zahlen ganz transparent auf den Tisch zu legen, sodass etwa bei den Verhandlungen über die Budgets beide Seiten von exakt demselben Datenbestand ausgehen. Bitte sehr.

Prof. Heinz Horner, Universität Heidelberg

Ich möchte nochmals auf die Frage zur Transparenz eingehen. Ist zum Beispiel auch vorgesehen, dass in der Universität oder den Institutsleitungen deutlich gemacht wird, wie die Finanzen der Universität überhaupt eingesetzt werden? Es geht darum Verständnis hervorzurufen für die Universitätsleitung und Ihre Entscheidungen.

Prof. Karlheinz Meier, Universität Heidelberg

Die Finanzlage der Universität wird seit jeher, wenn ich das richtig sehe, im Jahresbericht des Rektorats dargestellt. Und zwar mit einer Auflösung, die in etwa bis auf die Fakultäts-

oder Fächerebene heruntergeht. Ich persönlich hielte mehr nicht für sinnvoll. Ich bin kein Mitglied des Rektorats mehr, insofern ist es keine Entscheidung, die ich zu treffen habe oder auch nur empfehlen sollte, aber mein persönlicher Eindruck ist, dass es nicht sinnvoll wäre, wenn jedes Institut zu jedem gegebenen Zeitpunkt Einblick nehmen kann in die detaillierte Finanzierung der Universität. Ich glaube nicht, dass das die Diskussion hilfreich unterstützen würde. Was allerdings wichtig ist und was sicher zu verbessern ist, das weiß ich aus eigener Erfahrung: Ich bin jetzt wieder Institutsdirektor und es ist einfach besser Bescheid zu wissen, wie es denn um die eigenen Finanzen aussieht. Das ist etwas, was durch das SAP-System schon in einen sehr guten Zustand versetzt worden ist. In der Tat ist es jetzt möglich, sehr schnell herauszufinden, wie die einzelnen Kontostände sind. Es ist aber so, dass diese Daten von der Art ihrer Präsentation nur Leuten verständlich sind, die sich sehr stark in dieses System eingedacht haben. Da könnte man, was die Präsentation angeht, sicherlich noch etwas tun und da sollte auch noch etwas passieren.

Hermine Neder, Universität Heidelberg

Ein Kommentar und gleichzeitig eine Frage an die Kollegin aus Zürich. Ein Problem bei uns, bei unserem Führungsinformationssystem, ist das unterschiedliche Datum der Daten im System gegenüber denen der gedruckten Version, die Herr Meier angesprochen hat. Die Daten werden immer direkt aus der Datenbank gezogen und oft ist das Einstellungsdatum, was wir teilweise monatlich durchführen, teilweise halbjährlich durchführen, nicht genau das Gleiche wie der Stichtag für die Daten der Drucklegung. Das heißt, das kann auch zu kleinen Differenzen im Bereich von wenigen Prozent führen von der Druckversion und der online abrufbaren Version. Nun zur Frage: Wie gehen Sie damit an der Universität Zürich um? Ist das bei Ihnen auch ein Problem?

Dr. Katrin Züger, Universität Zürich

Die Daten, die wir publizieren, sind immer auf einen Stichtag bezogen. Und wir haben keine leistungsabhängige Finanzierung; von daher brauchen wir dafür keine Daten, wir haben keine Indikatoren, die wir dafür brauchen. Wir haben den Jahresbericht, wir haben Zwischenberichte und so weiter. Da sind die Daten einfach definiert. Im Jahresbericht haben wir Daten per Ende des Jahres. Wir übernehmen die Daten, zum Beispiel Personaldaten, aus dem HR-System monatlich und für den Jahresbericht die per Ende des Jahres, für die Zwischenberichte die per Ende April beziehungsweise Ende August und das genügt uns eigentlich. Wenn wir aber Weiteres machen würden mit diesen Daten, z. B. eine leistungsabhängige Mittelzuweisung, dann müssten wir uns das wieder ganz anders anschauen. Im Moment haben wir damit keine Probleme.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Vielleicht noch eine Zusatzfrage an Sie: Sind Sie gegenüber staatlichen Stellen berichtspflichtig? Also kantonalen Stellen oder der Altgenossenschaft gegenüber.

Dr. Katrin Züger, Universität Zürich

Ja, wir sind dem Staat gegenüber berichtspflichtig. Das ist im Wesentlichen der Kanton, natürlich auch der Bund. Von ihm bekommen wir auch noch Mittel, aber den größten Teil bekommen wir vom Kanton Zürich und da haben wir ein Globalbudget, welches aus fünf Teilen besteht. Es gibt eine Reihe von Indikatoren, und darüber müssen wir Bericht erstatten. Das ist aber ein so rudimentäres Globalbudget mit Indikatoren, dass man von diesen nicht auf die Mittel schließen kann. Deshalb ist das nicht allzu kompliziert. Aber wir müssen auf jeden Fall Bericht erstatten, das ist klar. Der offizielle Rechenschaftsbericht ist der Jahresbericht, der wird vom Parlament abgenommen und dort sind relativ viele Indikatoren drin, aber nicht allzu sehr aufgeschlüsselt.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Danke schön. Wenn jetzt keine Frage mehr kommt, würde ich die Diskussion zu diesem ersten Referat mit einem nochmaligen ganz herzlichen Dank an Herrn Professor Meier abschließen.



Prof. Dr. Elmar Sinz
Universität Bamberg

Konzeption und Umsetzung eines Führungsinformationssystems für Ministerium und Universitäten

Sehr geehrte Damen und Herren, ich bin gerne nach Heidelberg gekommen. Wir sind nicht zum ersten Mal hier, um über das Projekt CEUS zu berichten. Wir haben auch in Stuttgart und an anderen Orten mehrfach in unserem Nachbarland berichtet. Bevor ich in mein Referat einsteige, möchte ich mich kurz vorstellen. Mein Name ist Elmar Sinz, ich habe in Bamberg einen Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Systementwicklung, Datenbankanwendung. Vielleicht kurz zur Wirtschaftsinformatik in Bamberg: Wir sind dort der größte Standort in Bayern. Ca. 40% der bayerischen universitären Studierenden studieren bei uns. Damit sind wir größer als Platz 2 und Platz 3 zusammen. Wir sind auch der älteste Studiengang in Bayern, der Dritte in Deutschland seinerzeit gewesen und haben vor drei Jahren eine erste Fakultät für Wirtschaftsinformatik und angewandte Informatik gegründet, deren Gründungsdekan und jetziger Dekan ich bin.

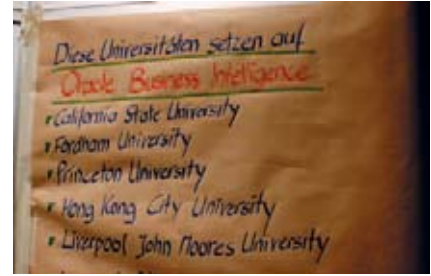
Seit über zehn Jahren machen wir mit dem Land Bayern zusammen einige größere Projekte im Bereich von Hochschulsoftware. Das Projekt CEUS ist eines davon. Im Gegensatz zu meinem Vorredner möchte ich relativ stark in die Details gehen, ohne Sie jedoch technisch zu überfrachten; aber um Ihnen vielleicht die eine oder andere Anregung zu geben, wo die Probleme der Umsetzung eines solchen ambitionierten Vorhabens stecken, und dass dies alles andere als einfach ist.

Überblick



1. Projekthintergrund
2. Data-Warehouse-Konzept
3. Architektur eines Data-Warehouse-Systems für das Hochschulwesen
4. Vertrauensbereiche
5. Nutzermodell
6. Aktueller Stand der Umsetzung von CEUS^{HB}
7. Präsentation des Prototypen

So möchte ich das Thema verstehen und über folgende Punkte kurz reden: Projekthintergrund, was ist eigentlich ein Data-Warehouse, wie haben wir die Architektur gestaltet, aus fachlicher Sicht. Dann möchte ich auf ein paar Fragen eingehen, die spezielle, aber nicht-triviale Probleme beleuchten bis hin zum aktuellen Stand des Projektes. Wenn die Zeit reicht und Sie Interesse haben, haben wir noch eine kleine Präsentation vorbereitet, in der wir am System ein, zwei Berichte anschauen. Mein Mitarbeiter Markus Plaha, der heute mitgekommen ist, würde diese Präsentation machen.



CEUS, Computerbasiertes Entscheidungsunterstützungssystem für die Hochschulen in Bayern. Den Namen hat damals unser Ministerium selbst ausgewählt aus mehreren Vorschlägen, die wir gemacht haben. Der Name ist im Grunde falsch, es ist nämlich kein Entscheidungsunterstützungssystem, sondern ein Führungsinformationssystem. Es ist keinerlei Entscheidungsmodell in diesem System enthalten, sondern es beschränkt sich darauf, die Daten aufzubereiten in einer Form, wie wir dann sehen werden.

Auftragnehmer waren in der Pilotphase neben meinem Lehrstuhl das bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung in München, wobei die Arbeitsteilung so war, dass letztgenanntes Institut die Informationsbedarfsanalyse durchgeführt hat und wir uns mit der Konzeption und der Entwicklung beschäftigt haben. Mit der System Einführung im Jahr 2003, neuhochdeutsch dem „Roll-out“, ist das Projekt in unsere Obhut übergegangen und gleichzeitig auch an ein von mir geleitetes Institut, nämlich das Wissenschaftliche Institut für Hochschulsoftware der Universität Bamberg.

Kurz zu unserem Institut, ihb: Wir haben im Wesentlichen zwei Bereiche, die wir dort unterstützen. Im Bereich „Operative Systeme“ sind wir wohl am bekanntesten geworden durch das System „FlexNow“, einem System zum Management von Stu-

1. Projekthintergrund CEUS^{HB}



Wissenschaftliches Institut für Hochschulsoftware der Universität Bamberg (ihb)

Abteilung 1: Operative Systeme

- **FlexNow!**
 - Konfigurierbares Prüfungsverwaltungssystem mit Selbstbedienungsfunktionen im Internet (<http://flexnow.uni-bamberg.de>)
- **vhb (Virtuelle Hochschule Bayern)**
 - IT-Infrastruktur für die virtuelle Hochschule Bayerns (<http://www.vhb.org>)
- **cwvb (Campus wissenschaftliche Weiterbildung Bayern)**
 - Katalogsystem für ein webbasiertes Portal zur Bündelung der Weiterbildungsaktivitäten der bayerischen Hochschulen (<http://www.cwvb.de>)

Abteilung 2: Führungsinformationssysteme

- **CEUS^{HB}**
 - Computerbasiertes Entscheidungsunterstützungssystem für die Hochschulen in Bayern (<http://ceus.uni-bamberg.de>)

dium, Prüfungen und Lehre, welches inzwischen international und national an über 20 Hochschulen eingesetzt wird. Im Zusammenhang mit der „Virtuellen Hochschule Bayern“ kommt von uns die IT-technische Infrastruktur, der Katalog des „Campus wissenschaftliche Weiterbildung Bayern“ und im Bereich der Führungsinformationssysteme im Wesentlichen das System CEUS. In der zweiten Abteilung „Führungsinformationssysteme“ sind im Moment fünf Mitarbeiter tätig. Einer von ihnen, Herr Plaha, ist heute mit dabei. Und wir haben immer noch einige vakante Positionen, es ist nicht ganz einfach, gute Leute für dieses Thema zu finden.

Nun, was war im Jahr 1999 oder Ende '98 die Motivation ein solches System aufzubauen? Ganz einfach die Erkenntnis, dass eine zielorientierte Gestaltung und Lenkung von Hochschulprozessen Informationen benötigt, die zu diesem Zeitpunkt und auch heute vielfach schlicht und einfach nicht da sind. An dieser Stelle einige konkrete Motivatoren: Das Heraufziehen der inter- und intrauniversitären Mittelverteilung in diesem Zeitraum benötigte Leistungs- und Belastungsdaten. Aber auch generell die erhöhte Autonomie der Hochschulen, die erhöhte Schlagzahl, die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen durchgeführt werden müssen, erfordert Informationen, die flexibel und ad hoc zur Verfügung stehen müssen. Genauer gesprochen sind das Daten, die hier zunächst mal zur Verfügung stehen und dann durch Interpretation zu Informationen werden, in einer möglichst semantisch eindeutigen und klärbaren Form.

Welche Nutzer gibt es für das System CEUS? Nun, wenn es nach unserem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst in der Anfangszeit gegangen wäre, dann wäre der einzige Nutzer das Ministerium selbst gewesen. Wir haben aber versucht unserem Auftraggeber sehr schnell deutlich zu machen, dass ein System, welches darauf abgestellt ist, zum Scheitern verurteilt wäre, denn wir brauchen in erster Linie eine Unterstützung der Hochschulen selbst; sonst können diese ihre Aufgaben in der gestiegenen Autonomie nicht wahrnehmen. Und hier sind es insbesondere die Hochschulleitungen, Dekane, Studiendekane, aber einfach auch Prozessverantwortliche, die sich für einen bestimmten Prozess interessieren und diesen verantworten. Auf der anderen Seite haben die Hochschulen nach wie vor ein Problem in der Öffentlichkeitsarbeit und auch an dieser Stelle ist eine Unterstützung anzubieten. Ich greife einen Punkt vorweg: Das Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung in München, anfangs ein großer Skeptiker gegenüber dem, was wir hier tun, ist inzwischen in das Lager unserer Freunde übergelaufen. Viele Anfragen, die aus dem Landtag, aus der Politik kommen, werden heute bereits dort mit dem System CEUS beantwortet.

Ich möchte die Liste der Anforderungen an das System nicht vorlesen und einzeln interpretieren, sondern Ihnen einfach einen Eindruck vermitteln, welche Anforderungen technischer Art an ein solches System herangetragen werden. Vielleicht greife ich ein, zwei wichtige Punkte heraus.

Einen der wichtigeren sehen Sie etwa in der Mitte: „Historisierte Daten für Zeitreihenanalysen“. Unsere klassischen Hochschuldatenverwaltungssysteme, insbesondere die Komponenten der HIS GmbH, leiden darunter, dass wir dort eigentlich keine historisierten Datenbestände haben. Wenn Sie das

1. Projekthintergrund CEUS^{HB}



Anforderungen an CEUS^{HB}

- Gezielte und schnelle Informationsrecherche
- Zugriff auf Informationen nach unterschiedlichen Kriterien
- Einfache Erstellung von individuellen Berichten
- Dynamische Navigation innerhalb des Datenbestands anstelle statischer Berichte
- Historisierte Daten für Zeitreihenanalysen
- Personalisiertes Informationsportal berücksichtigt unterschiedliche Informationsbedarfe der Benutzer
- Konsistente, aktuelle und qualitätsgesicherte Datenbasis
- Integrierte Datenbasis für alle Domänen (Studenten, Prüfungen, Personal, Mittelbewirtschaftung)

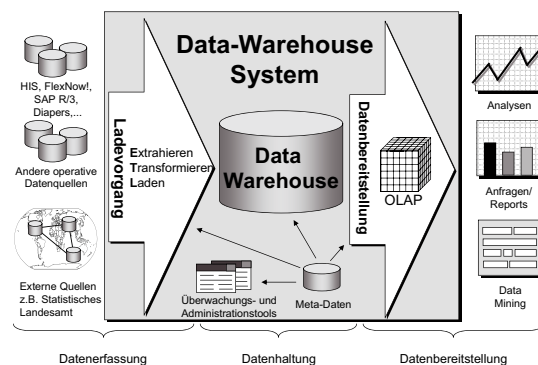
HIS-SOS nehmen, dann werden die Datenbestände zum Anfang des Semesters überschrieben und Sie haben einen neuen Datenbestand. Aber was ist eigentlich mit den bisherigen Datenbeständen? Im Zusammenhang mit der Unterstützung von Entscheidungen ist es ganz wichtig, historisierte Datenbestände zu haben: Ich möchte Zeitreihen haben. Und diese gilt es aufzubauen. Ein Punkt der hier besonders zu betonen ist.

Weitere Punkte sind die Personalisierung; die Konsistenz wurde bereits angesprochen. Das sind zum Teil keine technischen Probleme, sondern Probleme der Organisation und schließlich der Kultur des Umgangs mit Daten.

2. Data-Warehousing-Konzept



Data-Warehouse-Prinzip



Ich möchte im zweiten Teil auf das eingehen, was ein Data-Warehouse ausmacht. Es gibt ein landläufig konsolidiertes Verständnis über das, was ein Data-Warehouse ist. Wir haben es auf der einen Seite links mit Datenquellen ganz unterschiedlicher Art zu tun. Aus diesen Datenquellen heraus werden in einem sehr komplexen Prozess, dem so genannten ETL-Prozess – Extraktion-Transformation-Laden – Daten herausgeholt und in das eigentliche Data-Warehouse, eine große Datenbank, eingestellt. Von dort werden die Daten für die



„So finden Sie auch in CEUS selbst keine Verhältnis-kennzahlen, die irgendwie durch Dividieren von Äpfeln durch Birnen entstanden sind, sondern diese Dinge sind individueller Auswertung und individueller Verantwortung anheim gestellt.“

unterschiedlichsten Werkzeuge bereitgestellt. Das kann im einfachsten Fall Excel sein, das kann aber auch etwas anderes sein, ein Berichtsgenerator oder was auch immer. Es kann ein Data-Mining-Verfahren sein, welches darauf aufgesetzt wird und dazu dient, in diesem Datenbestand bestimmte Systematiken, Muster und reguläre Eigenschaften zu erkennen. So ein System, wie man es in der Industrie kennt – denken Sie beispielsweise an ein Marketingsystem eines Unternehmens oder an ein System bei der Telekom, die damit ihre Kundenrechnungsdaten speichert – lässt sich für die Universität, wie wir gleich sehen werden, nicht unmittelbar übertragen.

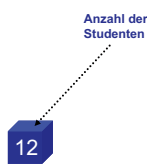
Trotzdem, wie schaut man hier auf die Daten? Kern sind die Kennzahlen oder die quantitativen Daten, die im Mittelpunkt stehen. Und diese quantitativen Daten werden nun in einem vieldimensionalen Gebilde angeordnet, einem Hypercube, der hier nur dreidimensional visualisiert ist.

In Wirklichkeit hat so eine Datenstruktur sehr viel mehr Dimensionen. Alleine die Studentenverwaltung hat beispielsweise ca. 30 bis 40 Dimensionen, die weitgehend durch die Landesstatistik bereits gesetzlich vorgegeben sind und nach denen man dann gegebenenfalls auch recherchieren möchte.

2. Data-Warehousing-Konzept



OLAP: Multidimensionales Datenmodell



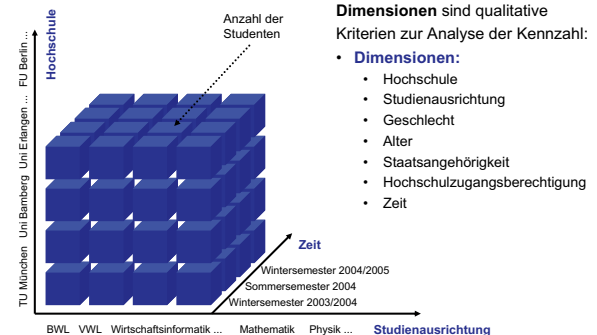
Kennzahlen sind quantitative Daten über einen bestimmten Sachverhalt:

- **Einfache Kennzahlen:**
 - Anzahl der Studenten
 - Haushaltsansatz
- **Komplexe Kennzahlen:**
 - Anteil weiblicher Studenten
 - Verfügbarer Istbetrag (brutto) =
 - Haushaltsansatz
 - + Vorjahresrest
 - kumulierter Istbetrag

2. Data-Warehousing-Konzept



OLAP: Multidimensionales Datenmodell



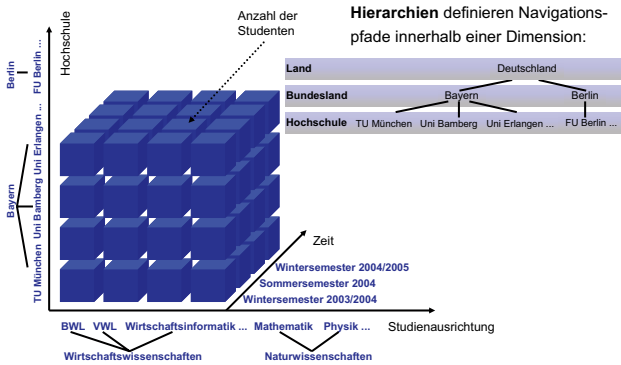
Dimensionen sind qualitative Kriterien zur Analyse der Kennzahl:

- **Dimensionen:**
 - Hochschule
 - Studienausrichtung
 - Geschlecht
 - Alter
 - Staatsangehörigkeit
 - Hochschulzugangsberechtigung
 - Zeit

2. Data-Warehousing-Konzept



OLAP: Multidimensionales Datenmodell

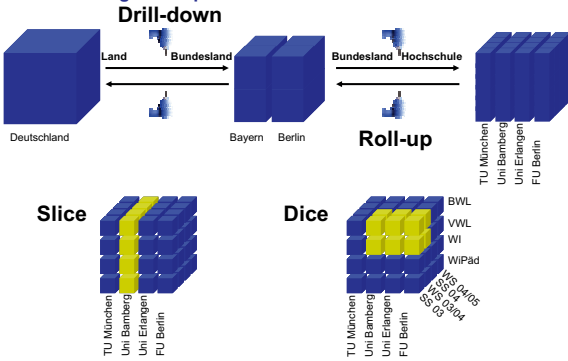


Um das zu tun, braucht man über den Dimensionen noch Strukturen, so genannte Hierarchien. Sie sehen hier beispielsweise eine solche Hierarchie, die die bayerischen Universitäten ausmacht. Oder es gibt mehrere Studiengänge, die dann insgesamt zu den Naturwissenschaften oder Wirtschaftswissenschaften gehören. Solche Hierarchien sind in der Regel mehrstufig. Sie sind auch nicht notwendigerweise baumartig, sie können quasi hierarchische Strukturen beinhalten, und, und, und.

2. Data-Warehousing-Konzept

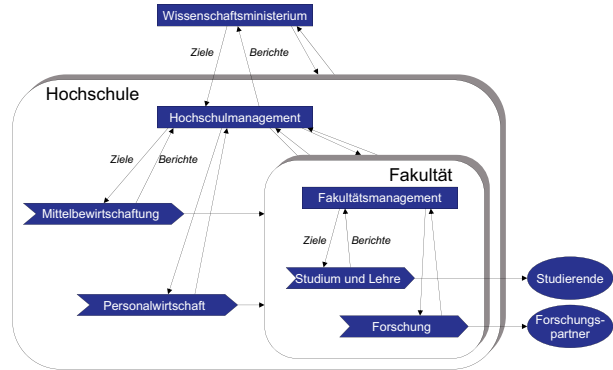


OLAP: Navigationsoperationen



Innerhalb eines solchen Datenbestandes kann man navigieren. Es ist bereits angesprochen worden, dass es eine Möglichkeit gibt Dinge aufzulösen. Man nennt das Drill-down oder umgekehrt Roll-up. Es gibt die Möglichkeit, Scheiben aus dem Datenbestand oder Teilwürfel herauszuschneiden. Und darin besteht die eigentliche Kunst im Umgang mit der Technik, die man Online Analytical Processing nennt, abgekürzt OLAP, nämlich sich in einem hochkomplexen Datenbestand von links, von rechts, durch die Mitte auf diese Scheibchen schauend, sie variierend, mit der Zeit im Kopf ein Datenabbild einer komplexen Entscheidungssituation aufzubauen. Es ist also

3. Architektur eines Data-Warehouse-Systems für das Hochschulwesen



eine Frage der Visualisierung und der mentalen Modellbildung, die an der Stelle unterstützt wird. So weit zu einigen Grunddingen des Data-Warehousing.

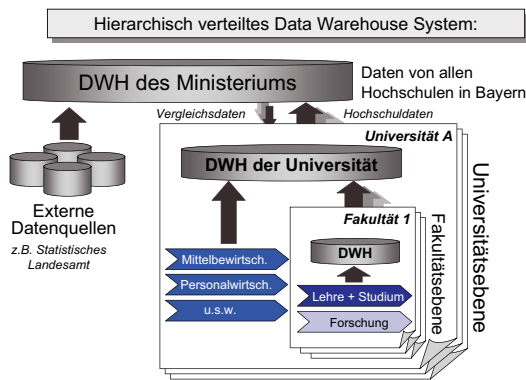
Ich habe vorhin gesagt, so ein System mit dieser Struktur lässt sich für die Hochschulen nicht einsetzen. Warum? Weil die Hochschulen schon mal anders strukturiert sind, insbesondere die Hochschullandschaft eines ganzen Bundeslandes. Und insofern möchte ich zunächst mal einen Blick auf das Prozesssystem, wie wir es technisch bezeichnen, von Hochschulen werfen.

Betrachten wir die Hochschulen – wohl wissend, dass sie natürlich sehr viel mehr sind – für einen Augenblick als ein Dienstleistungsunternehmen. Wir schauen uns mal an, was dort passiert. Dort haben wir zwei wesentliche Prozesse: Studium und Lehre sowie die Forschung. Wenn wir eine klinikführende Universität haben, dann haben wir natürlich auch die medizinischen Dienstleistungen in dem Bereich und einige mehr, aber das sind die wichtigsten. Diese unterliegen einem Fakultätsmanagement, welches aus Dekan, Studiendekan und den anderen Beteiligten besteht. So eine Universität hat eine ganze Reihe von Fakultäten, darüber ein Hochschulmanagement, bestehend aus Rektor, Prorektoren, Kanzler, usw. Unter der Leitung des Hochschulmanagements werden eine Reihe von Prozessen betrieben, die sozusagen Zulieferer für die eigentlichen Hauptprozesse sind. Dabei sind die wichtigsten die Mittelbewirtschaftung und das Personal. Dort haben wir es mit den personellen und den sächlichen Ressourcen einer Hochschule zu tun und darauf beziehen sich naturgemäß die Fragen.

Man könnte jetzt auf die Idee kommen zu sagen, wir bauen für das ganze Land ein Data-Warehouse System, in dem alles drin ist. Angefangen von Hauptprozessen aller Universitäten bis

hin zu den Serviceprozessen der einzelnen Universitäten. So etwas würde nie funktionieren. Erstens würde es unterlaufen werden, bevor es fertig ist. Und zweitens würde es auch nie die individuellen Informationsbedürfnisse abbilden, denn wir müssen sehen, dass jede Universität, jede Hochschule sich selbst in einem Bild sieht, in bestimmten Strukturen. Diese müssen unterstützt werden, anders geht das nicht. Darüber haben wir dann das Ministerium für die vielen Hochschulen, wie wir wissen.

3. Architektur eines Data-Warehouse-Systems für das Hochschulwesen

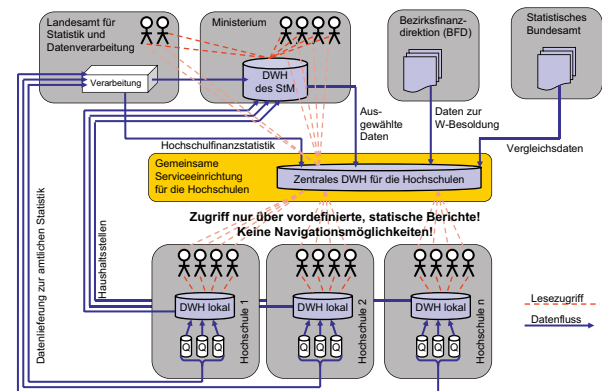


Aus diesem Grund haben wir gesagt, wir bilden in der Architektur unseres CEUS-Systems diese Struktur der Hochschulen nach. D. h., es gibt CEUS-Systeme auf Fakultätsebene, die sich verdichten zu CEUS-Systemen auf Universitätsebene und diese verdichten sich wiederum zu einem CEUS-System auf der Landesebene, welches alle Universitäten umfasst. Jetzt könnte man sagen, das ist ja prima, dann brauchen wir ja nur so ein hierarchisches System aufzubauen und dann funktioniert das. Ganz so einfach ist es nicht. An dieser Stelle kommen jetzt die ureigenen menschlichen Eigenschaften mit ins Spiel. Beispielsweise, dass so etwas nur funktioniert, wenn bei allen Beteiligten Vertrauen geschaffen werden kann. Wir haben sehr früh den Begriff der so genannten vertrauensbasierten Schnittstelle eingeführt. Ich werde später noch kurz darauf zu sprechen kommen. Vertrauensbasierte Schnittstellen dergestalt, dass die Fakultät genau weiß, was geht in das Warehouse der Universität, et vice versa, und die Universität weiß ganz genau, was geht in das Warehouse des Landes und umgekehrt. Es kommt hier eine hochinteressante Frage auf, die wir auch sehr früh in dem Projekt thematisiert haben, nämlich: Wenn ich Autonomie ernst nehme, dann muss sich das im Informationsbedarf widerspiegeln. Also, wenn ich seitens des Landes wirklich sage, ihr Hochschulen seid in bestimmten Bereichen autonom, dann will ich darüber allenfalls noch einen verdichteten Bericht haben, aber ich werde nicht in die

Detaildaten dieses Autonomiebereiches hineinregieren wollen. Sie können sich vorstellen, nachdem Sie alle vom Fach und Beteiligte sind, dass dies Diskussionsprozesse auslöst, die höchstspannend sein können.

In der Summe schaut das System dann so aus, dass wir zunächst mal auf die Universitäten bezogen diese Struktur haben: Ein zentrales Warehouse in München beim Ministerium bzw. dem statistischen Landesamt und dann Data-Warehouses verteilt über die einzelnen Universitäten hinweg. Über diese Universitäten hinaus haben wir im Prinzip noch die Bundeswehrhochschule und darüber hinaus noch ca. 20 Fachhochschulen, von denen später noch kurz die Rede sein wird. Die mit einzelnen Data-Warehouse-Lösungen zu bedienen ist ziemlich ausgeschlossen, deshalb haben wir uns etwas anderes einfallen lassen. Aber im Wesentlichen schaut die Landschaft des Systems dann so aus, und selbstverständlich haben wir dort überall die Mikrostruktur, die wir angesprochen haben.

3. Architektur eines Data-Warehouse-Systems für das Hochschulwesen



So, meine Damen und Herren, so weit sozusagen das schöne Planspiel. Jetzt schauen wir mal ein bisschen genauer hinein in die Welt, um die es geht. Wir haben eine ganze Reihe von Beteiligten, auf der einen Seite hier unten die Hochschulen, da oben das Landesamt, das Ministerium und die Bezirksfinanzdirektion mit den Bezügedaten. Dann haben wir auch noch das statistische Bundesamt für Daten, die wir zum Vergleich vom Bund benötigen; die spielen alle in irgendeiner Form hier mit.

Wie schauen die Informationsbedarfe aus? Zunächst einmal haben wir in den lokalen Warehouses hier unten die Nutzer der Universität, die darauf zurückgreifen – übrigens nach einem hoch komplexen und brisanten Berechtigungskonzept, worüber man durchaus einen eigenen Vortrag halten könnte.

Gleiches gilt auch dort oben auf der Ebene des Landes. Hier haben wir ebenfalls Nutzer mit bestimmten Nutzerberechtigungen. Und wir müssen dort aufsetzen, denn die Meldungen der Daten an das Landesamt gemäß Statistikgesetz gehen über die Statistikabteilungen und -referate der Hochschulen. Dort werden Daten extrahiert und dort hinaufgeliefert, dann gehen sie zum statistischen Landesamt in München und werden einer Verarbeitung unterzogen, von der aus dann die Landesstatistik gefertigt wird. Wir mussten erkennen, dass in der Vergangenheit, als wir das Projekt gestartet haben, für viele Hochschulen und viele Bereiche die Lieferung von Statistikdaten eher eine lästige Pflicht war. Man hat die Daten geliefert, weil man liefern musste, aber war im Detail nicht immer so ganz interessiert, ob das jetzt hundertprozentig alles passt oder nicht. Entsprechend viele Verarbeitungsschritte, die in der Summe immer noch nicht garantieren, dass nachher alles richtig ist, wurden im Landesamt durchgeführt. Wir wissen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass regelmäßig knapp 500 Bereinigungsverfahren mit diesen Daten durchgeführt werden, um dann mit einem entsprechenden zeitlichen Versatz daraus die Landesstatistik zu generieren.

Nachdem wir aber nicht mit einem Schlag alle bayerischen Universitäten in das System CEUS integrieren konnten, benutzen wir nach wie vor auch diesen Weg, – d. h. über die Statistikmeldungen, die Vorverarbeitung im Landesamt – um daraus das Landes-Warehouse zu bauen. Die Haushaltsstellen sind bereits eine Ausnahme, sie kommen direkt hier her. Es würde nämlich zu lange dauern und wäre auch zu ungenau, wenn man das über die Landesstatistik machen würde. Dann kam etwas hinein, was lustigerweise irgendwann mal gelb dargestellt war, weil ich diese Folie mal initial so gemalt hatte; dieser Begriff hat sich verselbstständigt und dieses Teil heißt seitdem bei allen Beteiligten der „gelbe Pott“.

Dieser gelbe Pott hat folgende Aufgabe: Er soll Daten, die aus dem Land kommen, insbesondere Daten der Bezirksfinanzdirektion zur W-Besoldung und Vergleichsdaten aus dem Bund, in einer konsolidierten Form für die Hochschulen bereitstellen. An dieser Stelle kommt einer unserer Tricks mit in das Spiel. Sie sehen das an diesem weiteren Bündel von rot gestrichelten Kanten. Wir haben damit Folgendes erreicht: Die Nutzer einer Hochschule können ihr Datenabbild durch die Brille ihrer eigenen Systeme, aber auch durch die Brille des Landes sehen. Und können vergleichen, ob beide Brillen das gleiche Bild zeigen. Meine Damen und Herren, alleine dadurch kommt ein Datenbewusstsein ins Spiel, welches unglaubliche Effekte freisetzen kann. Wenn hier eine Differenz ist, dann weiß ich erst mal, dass eine Differenz da ist, dass irgendetwas bei der inter- oder intrauniversitären Mittelverteilung nicht ganz auf der richti-

gen Basis stehen kann usw. und es wächst so etwas wie ein Bewusstsein für den Wert der Richtigkeit und der Vollständigkeit der Daten. Das Ziel ist natürlich, dass wir irgendwann einmal in beiden Spiegeln das gleiche Bild einer Hochschule erkennen können. Aber da ist ein Prozess abzuarbeiten, der absolut nicht trivial ist und der sich über Jahre hinzieht.

Gleichzeitig nutzen wir den gelben Pott auch dazu, dass wir die noch fehlenden Hochschulen mit für das System CEUS gewinnen können. Denn wenn die plötzlich wissen, dass (n-2) Hochschulen Daten zur Verfügung haben, die 2 Hochschulen nicht haben, dann werden sich diese zwei Hochschulen sehr schnell diesem System anschließen, weil sie nicht benachteiligt sein wollen und werden irgendwann auch in den Hochschulen selbst ihre Datensysteme aufbauen.

Welche Daten sind es, die im Moment bereits von CEUS unterstützt werden? Es sind Studentendaten, Prüfungsdaten, Personal- und Stellendaten und Mitteldaten. Diese Domänen sind von Anfang an definiert gewesen, dazu haben wir uns verpflichtet. Es gibt eine ganze Reihe von weiteren Anforderungen, beispielsweise so etwas wie Zitationsdaten und dergleichen mit aufzunehmen. Aber hier blocken wir im Moment, denn unser Auftrag beschränkt sich auf eine saubere, objektivierbare und nachvollziehbare Grundrechnung. Dieses Prinzip hat sich sehr stark bewährt in den vergangenen Jahren und wir wollen davon nicht abgehen. So finden Sie auch in CEUS selbst keine Verhältniskennzahlen, die irgendwie durch Dividieren von Äpfeln durch Birnen entstanden sind, sondern diese Dinge sind individueller Auswertung und individueller Verantwortung anheim gestellt. Was CEUS liefert, ist ein Satz von flexibel auswertbaren Grunddaten, für die ich eine klare Semantikbeschreibung angeben kann und die insofern dann auch wirklich nachvollziehbar sind.

Wir haben es dabei mit einer Vielzahl von Vorsystemen zu tun. Um ein Beispiel herauszugreifen: Die Studentenverwaltung mit dem HIS-SOS. Wir haben damals gesagt: „Na prima, alle bayerischen Universitäten nutzen das HIS-SOS!“ Was wir dann sehr schnell lernen mussten: Alle bayerischen Universitäten nutzen HIS-SOS unterschiedlich. Und Sie können sich vorstellen, dass an dieser Stelle ein ganz großer Konsolidierungsaufwand entsteht. In vielen Bereichen haben wir unterschiedliche Vorsysteme, beispielsweise bei den Mitteldaten HIS-MBS und bei den SAP einsetzenden Hochschulen FI/FM und CO; hier haben wir weitere Heterogenität zu bewältigen.

Lassen Sie mich bitte zwei spezielle Probleme schlaglichtartig herausgreifen, von denen wir glauben, dass sie ganz essenziell und erfolgskritisch für ein solches System sind. Erster Bereich:

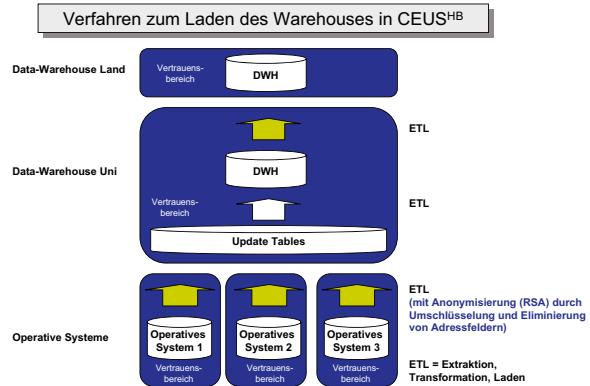
Vertrauensbereiche. Ich habe den Vertrauensaspekt schon angesprochen. Es hat auch mit dem Datenschutz zu tun. Sie alle kennen den § 1 des bayerischen oder des Bundesdatenschutzgesetzes, den ich nicht weiter vorlesen möchte. Dort steht etwas drin von Persönlichkeitsrechten und persönlichen Daten, personenbezogenen Daten, die nur nach sehr strengen, eingegrenzten Kriterien verarbeitet werden dürfen.

In CEUS gilt, dass sämtliche Daten anonymisiert sind, d. h. also, sie sind zunächst mal um ihren tatsächlichen Personenbezug bereinigt. Die gesamten Adressmerkmale, Name usw. kommen weg. Das genügt allerdings nicht. Damit ist der Datenschutzbeauftragte, der von Anfang an in die Entwicklung unseres Systems mit einbezogen war, natürlich noch lange nicht zufrieden. Ein ganz klassisches Problem ist etwa die Frage, ob es sein kann, dass in einem Bericht irgendwo eine Eins steht und man auch ohne Adressmerkmale rekonstruieren und reidentifizieren kann, wer das ist. Wenn beispielsweise an der Universität Bayreuth ein Einziger im Zeitraum der letzten fünf Jahre im Bereich der Sportökonomie habilitiert hat, na ja, dann wird es nicht sehr schwer sein, den herauszukriegen. Ich kriege ihn aber auch raus, wenn ich in Google „Sportökonomie“ und „Bayreuth“ eintippe. Wahrscheinlich habe ich ihn dann sogar wesentlich schneller als über CEUS. An der Stelle kommt der Aspekt der Verhältnismäßigkeit mit rein und dergleichen mehr.

Was wir hier gemacht haben? Der Personenbezug wird entfernt. Die personenbezogenen Attribute – und das ist ein wichtiger Punkt – werden bereits bei der Übernahme der Daten noch im Vertrauensbereich des jeweiligen operativen Systems entfernt. Im Gegensatz zu Systemen der Industrie, der Wirtschaft, wo ein Data-Warehouse-System mit seinem ETL-Prozess auf der Datenbank aufsetzt nach dem Motto „Hol dir raus, was du brauchst“, funktioniert das so nicht an der Hochschule, sondern wir haben hier die Notwendigkeit, diese Daten bereits in der Obhut des Betreibers herauszuholen. Das hier ist zunächst sozusagen ein klassischer Ansatz.

Ich habe ein operatives System, und das Data-Warehouse-System ist verantwortlich für die Extraktion. So haben wir das nicht gemacht, sondern wir machen das wie folgt: Die Extraktion und die Bereinigung und Verschlüsselung erfolgen noch in der Obhut des Betreibers. Auch hier haben wir wieder eine vertrauensbasierte Schnittstelle, die können Sie sich als ASCII-Zeichenstrom anschauen. Sie sehen also ganz genau, was übergibt der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin, die verantwortlich ist für den Betrieb einer HR-Komponente, was übergeben die faktisch an Daten für das Verfahren CEUS.

4. Vertrauensbereiche



Alleine dieser kleine Kunstgriff hat uns sehr viel Akzeptanz gebracht und auch die Zustimmung des Datenschutzbeauftragten. Die Datenunabhängigkeit lasse ich jetzt mal aus zeitlichen Gründen weg. Vielleicht nur ein Satz zum letzten Aspekt. Alleine die Tatsache, dass Sie Teile des Data-Warehouses zu unterschiedlichen Zeiten aktualisieren wollen – eine Fakultät will das vielleicht mit den Mitteldaten täglich oder wöchentlich machen, die Hochschule interessiert sich vielleicht einmal im Monat dafür und das Land vielleicht nur ein Mal im Jahr oder ein Mal im Quartal – alleine solche unterschiedlichen Aktualisierungszeitpunkte werfen Fragen auf, die man nur mit solch einem verteilten Data-Warehouse-System beantworten kann.

Jeder, der sich mal intensiver damit beschäftigt hat, weiß, dass die Einrichtung eines Nutzermodells alles andere als eine triviale Aufgabe ist. Ich kann hier nur die grobe Richtung angeben, die wir versuchen. Wir haben drei Berechtigungen, die wir unterscheiden: Einmal die Domänenberechtigung, d. h. also, welcher Mitarbeiter, welche Mitarbeiterin hat Zugriff auf welche Domänen. Der Rektor und die Hochschulleitung sehen natürlich alles, aber dann muss ich sehr schnell abstufen.

Zweitens die Analyseberechtigung: Was darf derjenige oder diejenige mit diesen Daten machen? Darf er/sie sie in beliebiger Weise auflösen, herum navigieren oder aber vielleicht sogar nur vordefinierte, allerdings natürlich jeweils aktuell erzeugte Berichte anschauen? Und als drittes Element kommt die Nutzerfertigkeit dazu. Wir haben es geschafft, auch im Ministerium bis zur Ebene der Abteilungsleiter, die Leute vom CEUS zu überzeugen, und sie haben sich auch redlich abgemüht, ihre Berichte zu definieren. Sie haben aber sehr schnell gesehen, dass das, worüber sie täglich entscheiden, doch eine sehr hohe Komplexität hat und sich insofern gerne darauf beschränkt, sich die Berichte, die sie in ihrer täglichen Arbeit

brauchen, von ihren Leuten definieren zu lassen. Wenn sie schließlich in der Lage sind die Berichte per Mausclick abzurufen, dann sind sie mächtig stolz.

Es gibt insofern drei Gruppen von Nutzern. Der Standardnutzer, ob im Ministerium, ob in der Hochschulleitung oder auch in Form eines Dekans, nutzt Standardberichte in Form von Tabellen und Diagrammen. Das Schöne bei einem Data-Warehouse ist, dass mit jedem Mausclick auf diesen Bericht dieser mit den aktuellen Daten neu gefüllt wird, auch wenn die Dimensionen sich erweitern; es kommt ein neues Semester hinzu, das ist dann einfach da. Und man kann in diesem Bericht recherchieren. Der so genannte Advanced User kann selbst bereits Berichte in beschränktem Umfang generieren und parametrisieren. Dann gibt es den so genannten, neuhochdeutsch, Power User, der sozusagen alles kann; er beherrscht die volle Vielfalt des Systems. Am Ministerium gibt es einen Power User, den wir als Brückenkopf haben. Er definiert auch die Berichte für die anderen Gruppen und stellt sie in den entsprechenden Ordnern zur Recherche zur Verfügung.

Wie sieht der aktuelle Stand von CEUS aus? Damit Sie das ein bisschen auf der Zeitachse sehen: Pilotprojekt 1999 bis 2002, dann Systemeinführung an den unterschiedlichen Hochschulen. Pilothochschulen waren damals die TU München und die Universität Bamberg. Zwei von der Größe und dem Fächerspektrum heterogene Universitäten wurden ganz bewusst gewählt.

Wie gesagt, seit 2003 die landesweite Einführung. Um es vielleicht schlaglichtartig zu formulieren: Was wir jetzt machen, ist weniger Entwicklung von CEUS, sondern die Durchführung von Organisationsentwicklungsprojekten zusammen mit den Hochschulen, um ihre Vorkonzepte, ihre ganze Datenkultur, ihre Entscheidungsprozesse auf den Stand zu bringen, der notwendig ist, um so ein System überhaupt einsetzen zu können. Das ist die Kernarbeit, die wir im Moment leisten. Darum ist das Projekt personell in den letzten Jahren sehr stark gewachsen, da wir für jede Hochschule im Wesentlichen einen Ansprechpartner brauchen, um auch vor Ort unterstützen zu können. Hinzu kam, dass in Bayern zwei Universitäten, nämlich die TU München und die Universität Würzburg, inzwischen mit dem System SAP R/3 arbeiten. Das war zum Projektstart in dieser Form noch nicht abzusehen. An der Stelle läuft das Verfahren CEUS nicht nur auf der von uns zu Beginn des Projektes ausgewählten OLAP-Software, sondern auch genauso auf dem SAP-BW, was natürlich wiederum neue Herausforderungen bringt.

Eine weitere Herausforderung ist, dass die Universitäten, nicht alle, aber zumindest die kleineren, inzwischen gemerkt haben, dass der Systembetrieb, also nicht das logische Data-Warehouse, sondern das physische Betreiben der Server, sie vor große personelle Herausforderungen stellt. Aus dem Grund hat man sich zu einem Clusterbetrieb durchgerungen, der am ihb durchgeführt wird. D. h., dass bei uns am ihb physische Data-Warehouses unterschiedlicher Universitäten laufen. Am Anfang des Projektes wäre dies unvorstellbar gewesen.

Damit Sie noch kurz sehen, wie es mit der Zeitachse aussieht: Hier Ministerium, dann Universität Bamberg, Technische Universität München, 1999 da begann die Einführung. Im Jahr 2003 kamen zunächst die Universitäten Augsburg, Erlangen/Nürnberg und Würzburg hinzu. Sie sehen auch hier schon ein bisschen Heterogenität. Im Jahr 2004 kamen dann Bayreuth und die Universität München. Wir sind jetzt im Jahr 2005 vor der Systemeinführung mit dem zentralen gelben Pott, aber auch mit einer zusätzlichen Domäne „Haushaltsstellen“ und insbesondere der W-Besoldung, die das Land, ich nehme an, in Baden-Württemberg wird es genauso sein, übernimmt. In Bayern garantiert das Wissenschaftsministerium die Einhaltung des Vergaberahmens gegenüber dem Finanzministerium und hat dann gegen Ende des Jahres 2004 festgestellt, dass dafür eigentlich die technischen Voraussetzungen fehlen. Was unserem Projekt dann einen Eilauftrag beschert hat und eine in der Folge notwendige Umpriorisierung von Arbeitspaketen.

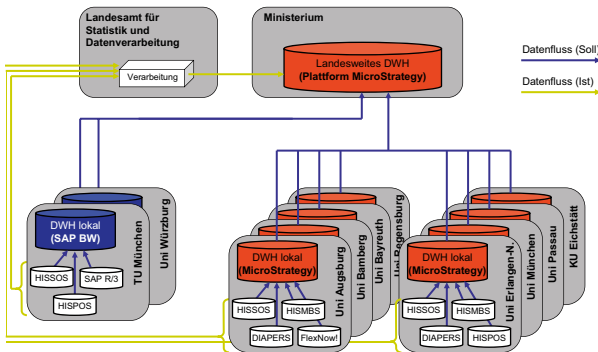
So schaut es also im Moment aus, und wir sehen den weiteren Hochschulen entgegen, Passau und Regensburg, sowie der KU Eichstätt und den bayerischen Fachhochschulen, die allerdings, soweit sind wir inzwischen, mit einer Standardlösung bedient werden sollen. Es ist nicht vorstellbar, dass wir 20 einzelne Fachhochschulen im System CEUS abbilden, das könnte niemand betreiben.

Wenn das dann alles mal läuft, haben wir zwar immer noch den Weg über die Landesstatistik, das ist ganz klar. Aber dann auch den Weg über die direkte Belieferung der einzelnen Data-Warehouses an das Land. Es ist ganz gleich, ob sie SAP-BW oder ob sie die OLAP-Software auf der Basis von MicroStrategy betreiben. Dieses wäre das anzustrebende Ziel. Wir hoffen, dass bis dahin die Datenqualität so weit gewachsen ist, dass in den beiden Spiegeln das gleiche Bild zum Vorschein kommt und damit auch eine Datenkultur entstanden ist, die notwendig ist, um Prozesse so zu betreiben, wie wir das für die Zukunft der Hochschullandschaft als notwendig erachten.

6. Aktueller Stand der Umsetzung von CEUS^{HB}



Geplante Sollstruktur für den Datenfluss zum Data-Warehouse des Ministeriums nach der landesweiten Einführung



7. Präsentation des Prototypen - Personalisiertes Informationsportal



Aufbau des personalisierten Informationsportals:



Ja, meine Damen und Herren, damit bin ich soweit am Ende. Und ich würde, wenn Sie Interesse haben, vielleicht für drei, vier Minuten maximal, Herrn Plaha bitten, live in einen Bericht reinzuschauen. Wir haben zwei Dinge vereinbart, nämlich einen Bericht, der ein bisschen modifiziert, parametrisiert und dann ausgeführt wird. Dann zeigt er Ihnen noch schnell, wie man einen solchen Bericht zusammenbaut, also einen neuen Bericht konfiguriert. Und das sollte dann auch etwas die Flexibilität verdeutlichen. Von meiner Seite erst mal herzlichen Dank.

Markus Plaha, ihb Universität Bamberg

Ich möchte Ihnen hier kurz die Web-Oberfläche der MicroStrategy Software zeigen. Das ist die Web-Oberfläche, mit der 90% aller Nutzer auf das System zugreifen. Wir haben hier den Internet Explorer, der als Frontend dient. Wir müssen keine Plugins oder Aktiv X-Komponenten installieren, sodass jeder Nutzer mit einem PC und einem Browser das System bedienen kann, sofern er über ein Login verfügt.

Ich melde uns bei der Studentendomäne an und zeige Ihnen gleich den Nutzer mit vollen Rechten, d. h., ich zeige Ihnen die volle Komplexität des Systems. Auf der Startseite sehen Sie zum Einen den öffentlichen Ordner, in dem Standardberichte abgelegt sind, vordefinierte Berichte evtl. mit Parametrisierung, die häufig verwendet werden. Sie haben aber auch die Möglichkeit, eigene Berichte zu erstellen, wenn Sie an einen Bericht spezielle Anforderungen haben, die mit den öffentlichen Berichten nicht bedient werden können. Diese Berichte können Sie natürlich entsprechend abspeichern.

Ich zeige Ihnen nun aus den Standardberichten einen Bericht. Ähnlich wie im Windows Explorer können Sie einfach durch Klicken diese Berichte oder diese Ordner öffnen. Was ich hier habe, ist ein Bericht, bei dem ich zunächst eine Auswahl

treffen muss. Ich muss einen Bericht, der mir die Anzahl der Studierenden oder der Belegungen mit dem durchschnittlichen Fachsemester zeigt, auswählen und bestimmen, für welche Gruppe dieser Bericht ausgeführt werden soll. Ich wähle zwei beliebige Fächergruppen aus, einmal die Sprach- und Kulturwissenschaft und einmal die Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Da ich hier einen historisierten Zeitbestand habe, muss ich auch wählen, für welches Semester ich diesen Bericht sehen möchte.

Wie Sie sehen, habe ich verfremdete Daten, künstlich erzeugte Daten. Sie brauchen nicht versuchen, diese Daten zu interpretieren, sie sind zufällig erzeugt. Das sehen Sie auch an dem Semester. Wenn ich jetzt den Bericht ausführe, wird eine Anfrage an die Datenbank gesendet, also werden in dem Moment die aktuellen Daten von der Datenbank geholt. Dann erscheint hier die Anzahl der Studierenden. Ganz rechts sind die Köpfe. Davor sehen Sie die durchschnittlichen Fachsemester für jedes Studienfach. D. h., ich sehe in diesem Fall, dass sich in der Ägyptologie 519 Studierende befinden und dass das durchschnittliche Fachsemester dieser Studierenden 4,52 beträgt.

Ich kann mir den Bericht entsprechend ein bisschen anders darstellen, kann ihn umformatieren, wie ich es brauche. Mit Drag & Drop kann ich eine andere Darstellung wählen, kann zwischen diesen verschiedenen Fächergruppen, die ich vorhin ausgewählt habe, hin und her schalten. Das sind die einfachen Möglichkeiten, die ich mit dem Bericht durchführen kann. Ich kann den Bericht öffnen, ich kann ihn ein bisschen anders darstellen, ich kann vielleicht absteigend sortieren, sodass ich sehe, in der Sozialwissenschaft könnten die Studierenden im am weitest fortgeschrittenen Semester sein. Ich kann z. B. auch das Fachsemester entfernen. Unnötige Informationen, die mich nicht interessieren, entferne ich aus dem Bericht

einfach wieder, damit ich den Bericht, der zwar vordefiniert ist, an meine persönlichen Bedürfnisse anpassen kann.

Ich erstelle nun einen neuen Bericht zu einer Frage, die mit meinem vordefinierten Bericht nicht beantwortet werden kann. Ich sehe jetzt so etwas wie eine leere Schablone. Ein Bericht besteht in der Regel aus einer Kennzahl, also einer quantitativen Information. In diesem Fall wird es als Metrik bezeichnet. Ich will z. B. die Anzahl der Studierenden analysieren. Diese Zahl muss ich noch weiter einschränken, nach bestimmten Kriterien auswerten. In diesem Fall nehme ich jetzt, das ist ein typisches Beispiel, das Geschlecht mit auf und vielleicht noch die Staatsangehörigkeit. Ich möchte also wissen, aus welchen Ländern diese Studierenden kommen. Zum Schluss noch die Zeit. Die nehme ich vielleicht mal in den Page-by-Bereich, damit ich zwischen den verschiedenen Semestern blättern kann.

Zusätzlich können sie Filter definieren. D. h., ich kann auf ein bestimmtes Fach einschränken oder auf ein bestimmtes Semester. Ich kann hier einfach mal auf den Hörerstatus einschränken, wenn mich nur Haupthörer oder Nebenhörer interessieren. Ich wähle aus dieser Liste ein Element aus und habe meinen relativ einfachen Bericht erstellt. Mit Drag & Drop können Sie relativ schnell einen Bericht erstellen. Das wird wieder an die Datenbank gesendet und hier sind dann entsprechend diese Daten für diesen Bericht. Ich kann zwischen den Seiten hin und her blättern. Sie sehen dann, dass sich die Zahlen verändern, und ich kann wieder sortieren.

Was jetzt in diesem Bericht noch möglich sein könnte: Sie möchten wissen, wo denn diese Studierenden ihre Hochschulzugangsberechtigung erworben haben. Das ist so eine Navigation in dem Datenstand, die ich noch kurz zeigen möchte.

Ich habe hier verschiedene Dimensionen, bezüglich der ich den Bericht verfeinern kann. Sie sehen mein Beispiel. Ich möchte z. B. wissen, wie es mit dem angestrebten Studienabschluss aussieht. Welchen Studienabschluss möchten denn z. B. die deutschen und österreichischen Studierenden erwerben?

Es wird wieder eine neue Anfrage an das System gestellt. Die neuen Daten werden von der Datenbank zurückgeholt. Dann sehen Sie, wie sich diese Zahlen auf die deutschen und die österreichischen Studierenden verteilen. Sie sehen, dass die meisten deutschen Studierenden, vielleicht im weiblichen Bereich, das Staatsexamen ablegen und in Österreich ist es der Magister. Das sind verschiedene Beispiele. Ob das sinnvoll ist, was ich hier durchgeführt habe, ist eine andere Frage. Es geht einfach nur darum zu zeigen, was man mit dem System machen kann, dass man dynamisch im System, im Datenbestand navigieren kann und so seine speziellen Anfragen mit diesem System beantworten kann.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Herr Prof. Sinz, Herr Plaha, herzlichen Dank für Ihre sehr interessanten Beiträge. Ich glaube, wir haben jetzt ein schönes, einander ergänzendes Spektrum, nach dem Vortrag von Herrn Meier jetzt den, in die technische Welt einführenden Vortrag von Ihnen, Herr Sinz. Auch dazu bitte ich um Wortmeldungen. Bitte sehr.

Dr. Nicole Sommerschuh, Universität Heidelberg

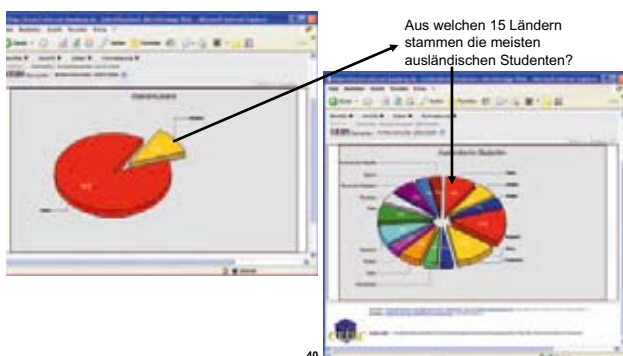
Bei vordefinierten Berichten ist es relativ einfach bzw. sind Fehler in der Abfrage ausgeschlossen. Wenn ich aber Berichte erstelle, muss ich wissen, was ich abfrage. D. h., welches Ergebnis ich bekommen möchte. Je komplizierter die Daten sind oder die Abfragemöglichkeiten, desto schwieriger oder desto fehleranfälliger ist das, was ich rausbekomme.

Ich möchte ein Beispiel nennen. Professoren pro Institut klingt relativ einfach. Wenn man mal in ein Führungsinformationssystem reingeht, stellt man fest, dass dort C3-, C4-Professoren oder künftig W3-Professoren abgefragt werden. Dann gibt es aber noch apl. Professoren, die überwiegend Professorenaufgaben wahrnehmen oder die Stiftungsprofessoren, die in außertariflichen Angestelltenverhältnissen beschäftigt sind. Und prompt kann ich mit den Daten, die ich dann rauskriege, nicht mehr wirklich etwas anfangen. Oder ich kann nicht sicher sein, dass es das ist, was ich haben möchte. Wie stellen Sie sicher, dass bei den Advanced und Power Usern das Know-how vorhanden ist, diese Abfragen auch richtig zu starten?

7. Präsentation des Prototypen
- Navigation



Navigation im Datenbestand (Drill-Funktionalität):



Prof. Elmar Sinz, Universität Bamberg

Ich glaube, da gibt es verschiedene Aspekte, die man berücksichtigen muss. Der erste Punkt ist, und das ist ein gewaltiges Problem, überhaupt einmal die Semantik der Daten zu klären und die Semantik zu transportieren, sodass sie in die Köpfe reinkommt. Zumindest so weit wie es notwendig ist, um genau dieses Problem zu lösen, das ist das inhaltliche Problem. Da arbeiten wir sehr eng mit dem Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung in München zusammen, die nun seit Jahrzehnten über die Semantik der Daten sozusagen wachen. Wir kooperieren mit ihnen und arbeiten mit bekannten Techniken, mit Glossaren und dergleichen mehr, um diese Dinge zumindest an die Power User heranzutransportieren, die dann auch als Nachfrageinstanzen bei einem Ministerium, bei einer Hochschule zur Verfügung stehen.

Der zweite Punkt, den Sie ansprechen, ist der, der sich in der Praxis immer wieder zeigt: Ich habe eine zunächst sehr einfach erscheinende Frage und werde in fast 100% der Fälle mit dieser Frage anschließend nicht weiterkommen, sondern ich werde beim Fragen und dem Sehen des ersten Ergebnisses mein Ergebnis verfeinern. Das war immer die Geschichte, unter der auch das Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung gelitten hat. Typisches, leicht überzeichnetes Szenario: Es steht im bayerischen Landtag einer aus der letzten Reihe auf, stellt eine Frage, damit man wahrnimmt, dass er auch da ist. Dann geht diese Frage den Dienstweg vom Landtag ans Ministerium, vom Ministerium über den Dienstweg zu den jeweiligen Hochschulen, wird dort bearbeitet und dann geht das Ganze wieder retour. Dann sagt der Abgeordnete: „Wenn ich mir es jetzt recht überlege, hätte ich gerne die Frage ein kleines bisschen anders gestellt.“ Und dann beginnt die Prozedur von Neuem.

Alleine deshalb ist es notwendig, ein Verarbeitungsprinzip wie OLAP einzuführen, sodass ich sozusagen explorierend, am Datenbestand meine Frage anhand von gegebenen Ergebnissen weiter verfeinern und weiter vertiefen kann. Wenn das nicht interaktiv möglich ist, sprich in einem echten Dialog mit Wartezeiten von auf jeden Fall weniger als einer Minute, dann werden Sie nie vernünftig an die Stelle kommen, wo Sie genau dieses Problem lösen können. Das ist vielleicht der allergrößte Vorteil des Verarbeitungsprinzips OLAP, dass ich spielend navigierend mir selbst ein multidimensionales Bild im Kopf aufbaue, um dann zu der Fragestellung zu kommen, die ich eigentlich meine. Am Anfang wollte ich nur C3, C4; dann merke ich, es gibt die anderen Professuren usw. Das ist ein Kontext, den ich gar nicht sehe am Anfang und dafür ist dieses Prinzip wirklich ganz hervorragend geeignet.

Ein Problem haben wir natürlich dann, wenn die Daten, die nachgefragt werden, nicht im System sind. Auch darüber kann man lange sprechen. Vielleicht zwei Sätze auch aus der Erfahrung. Wir haben am Anfang eine Informationsbedarfsanalyse gemacht. Wenn wir schon gewusst hätten, was wir heute wissen, hätten wir es wahrscheinlich lieber sein lassen, denn sie hat letztlich nichts gebracht. Die Informationsbedarfe, die uns berichtet worden sind, in strukturierten und nicht-strukturierten Interviews, in Expertengesprächen und dergleichen mehr, waren im Wesentlichen genau das, was die Landesstatistik heute schon anbietet. Erst mit der Nutzung des Systems wächst der Appetit. Dann kommen weitere Anforderungen hinzu und so weiter und so fort. Ich glaube, ich muss es nicht weiter ausführen. Insofern ist es auch ganz klar, so ein System lebt und es muss mit Sicherheit auch bis zu einer bestimmten Reife, bis zu einem bestimmten Ausbaugrad liebevoll und flächendeckend betreut werden, damit man dann am Schluss auch wirklich zum Ergebnis kommt.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Weitere Wortmeldungen? Ich würde auch gerade gerne diejenigen aus Bayern animieren, die Erfahrung mit dem CEUS-System haben, hier ihre Fragen einmal zu präsentieren. Aber zunächst die Frage aus Heidelberg.

Hermino Neder, Universität Heidelberg

Inwieweit sind Sie bei Ihren Vorsystemen auf die HIS-Systeme beschränkt? Ich habe gesehen, Sie haben alle HIS-SOS. Wie flexibel sind Sie da?

Prof. Elmar Sinz, Universität Bamberg

Wir sind nicht darauf beschränkt, wir haben auch eine ganze Reihe von Nicht-HIS-Systemen. Angefangen mit dem Prüfungsmanagementsystem FlexNow, dann über die ganzen SAP-Komponenten, die wir angesprochen haben, FI/FO, CO, HR und so weiter. Und auch noch weitere Komponenten. Wir sind im Grunde überhaupt nicht darauf beschränkt. Es gibt selbstverständlich für die häufig eingesetzten Systeme inzwischen Standard-Extraktions-Hilfsmittel, die von uns erstellt sind. Aber letztlich kann man überall, worauf man mit SQL gehen und Skripts schreiben kann, die Daten herausholen, ein RSA-Verfahren dahinter setzen, verschlüsseln usw. Technisch gibt es wirklich keine Restriktionen, wir gehen ohnehin meistens über die Datenbank.

Dr. Hans Gädeke, Universität Kassel

Zwei kurze Fragen: Erstens, Professor Meier hat, als eine der notwendigen Voraussetzungen für den Wert eines solchen Systems, direkt auf die Vergleichbarkeit der Daten hingewiesen. Bei einem demnächst alle Universitäten oder alle Hoch-

schulen in Bayern umfassenden System, insbesondere was dann die Nutzung des Ministeriums und des Staatsinstitutes anbelangt, kommt dem eine besondere Bedeutung zu. Wie hoch würden Sie die Validität einschätzen, was die Vergleichbarkeit der Daten anbelangt?

Das Zweite: Wenn das System mal eingepflegt ist, was einen besonderen Aufwand bedeutet, wie hoch – das lässt sich bei den Universitäten, die die Einführung bereits hinter sich haben genau sagen – ist dort der Personalaufwand für die Pflege des Systems, also der zusätzliche Personalaufwand?

Prof. Elmar Sinz, Universität Bamberg

Die Validität der Daten ist natürlich ein ganz zentrales Problem und stand auch bei unserem Auftraggeber von Anfang an natürlich im Mittelpunkt. CEUS hilft nur, wenn wir uns auf das, was darin steht, wirklich verlassen können. Wie versuchen wir Validität zu erreichen? Der Weg war vorhin aufgezeigt. Der eine ist der Weg über das statistische Landesamt, das ohnehin die Daten aufbereitet. Wir benutzen deren Prozeduren, die für uns die Messlatte darstellen, für den Weg, der direkt von Hochschulen zum Land geht. D. h. wir werden diese Daten, die wir direkt von den Hochschulen kriegen, immer an dem spiegeln, was das Landesamt als statistik-fähige Daten zertifiziert hat. Wenn dieses Delta klein genug geworden ist, dann können wir sagen: „Okay, jetzt haben wir es geschafft, die Datenvalidität auch an dieser Stelle auf dem direkten Export-, Importweg bereitzustellen.“ Wichtiger Punkt dabei ist natürlich, die Interpretation, die Semantik der Daten. Ich habe vorhin gesagt, jede Hochschule kann sich einen etwas anderen Spiegel für sich selbst bauen. Ich möchte bestimmte Strukturen meiner Hochschule geben und möchte die Daten auch so sehen. Dann muss sich eine Transformation herausbilden, die in dieser Schnittstelle zwischen dem universitären Warehouse und dem Landes-Warehouse qualitätsgesichert hinterlegt wird. Bei jedem Upload von Daten werden entsprechende Portierungen durchgeführt, und die Daten werden entsprechend hoffentlich zu 100% maschinell bereinigt. Auch das ist ein Thema, zu dem wir inzwischen sehr viel Erfahrung gesammelt haben. Am Anfang ist es so, dass auch bei der Extraktion der Daten aus den Vorsystemen unglaublich viele manuelle Bereinigungen stattfinden müssen. Dann lernt man, und es wirkt zurück auf den Betrieb der Vorsysteme. Die Vorsysteme werden dann anders, besser betrieben. Dann hat man in einem halben Jahr schon weniger manuellen Bereinigungsaufwand. Es muss natürlich das Ziel sein, dass der nach Möglichkeit auf Null geht. Das ist ganz klar.

Dieser Punkt leitet unmittelbar über zu der Frage des Personalaufwandes. Sie sehen die Tatsache, dass die Hochschulen

sich im Systembetrieb zu einer Clusterlösung zusammenfinden – nicht die TU, die kann sich das leisten, die ist groß genug, die schafft es – aber die kleineren Universitäten, die tun sich hier zusammen, um an dieser Stelle zumindest Synergien zu bündeln und den Systembetrieb zusammenzufassen. Was den Fachbetrieb angeht, empfehlen wir, korrigieren Sie mich, Herr Plaha, im Moment eine halbe Person pro Domäne an der jeweiligen Hochschule. Richtig? Damit kommt man so rum. Wir haben vier Domänen: Studenten, Prüfungen, Personalstellen und Mittel. Und pro Domäne, Länge über Puffer, eine halbe Person. Aber man muss auch sehen, wenn man den Aufwand betrachtet, dass die Person auch nach innen wirkt. Sie transportiert sehr, sehr viel an Qualitätsbewusstsein und an Controllingfähigkeit letztlich für die Hochschule. Insofern sollte man diese halbe Stelle pro Domäne nicht aus dem Blickwinkel von CEUS alleine sehen. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten wirklich etwas für die Hochschule.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Es bleiben noch 5 Minuten bis zur Kaffeepause. Bitte sehr.

Dr. Anke Rigbers, MWK Baden-Württemberg

Ich habe drei kurze Fragen an Professor Sinz. Zum Ersten: Wann rechnen Sie damit, dass alle Hochschulen in Bayern angebunden sind, dass also das Staatsministerium wirklich auf diese Daten zugreifen kann? Zum Zweiten: Ist vorgesehen, das Ganze evtl. auch noch zu erweitern, gibt es schon Überlegungen beispielsweise in Richtung Räume, Fläche oder Inventare, also Anlagenbestand? Und zum Dritten: Wer betreibt diesen gelben Pott? Wird das vom Staatsministerium betrieben oder von einem dezentralen Rechenzentrum?

Prof. Elmar Sinz, Universität Bamberg

Ich fange mit der letzten Frage an. Der gelbe Pott wird nach Lage der Dinge vom ihb betrieben werden. Rein schon aus psychologischen Gründen. Man möchte ihn ein bisschen weg haben vom Ministerium. Das soll auf neutralem Boden passieren, und wir sind jetzt auf neutralem Boden. Das ist mit ein Grund, warum dieses Institut entstanden ist. Das werden wir wahrscheinlich nach Lage der Dinge machen.

Was die Erweiterung angeht, so können Sie sich vorstellen, dass in unserem Lenkungsausschuss, in dem die Kanzlerinnen und Kanzler der betroffenen Universitäten, die Referenten und das Ministerium gut vertreten sind, natürlich die Wünsche en masse hoch kommen. Der ganze Bereich des Facility Managements ist natürlich ein wichtiger Punkt. Von anderen Hochschulen werden Wünsche nach Zitationen, Publikationen usw. genannt. Wir haben uns im Moment bei der nicht üppigen Personalausstattung gewehrt und haben gesagt: „Jetzt erfüllen

wir erst mal unseren Grundauftrag, bevor wir andere Dinge machen.“ Und es kommt noch ein weiterer Punkt hinzu, da muss man aufpassen: CEUS ist ein Führungsinformationssystem, wir sind also nicht angetreten, um operative Berichte in CEUS zu machen. Die kann man dort auch mal machen, wenn es bequemer geht. Aber es ist nicht unser primäres Ziel. D. h. also Dinge, die ich in einem Facility-Management-System, weil es vielleicht ein Schlechtes ist, nicht vernünftig herausbringe, jetzt nach CEUS zu verlagern, nur weil ich einen schönen Bericht haben möchte, das ist nicht die Idee und kann es auch nicht sein.

Wir sehen nach wie vor eine klare Trennung zwischen den operativen Systemen und deren Berichtsfunktionalitäten und dem Führungsinformationssystem. Und Führungsinformationssysteme kommen spätestens dann in Frage, wenn ich vieldimensionale und historisierte Daten habe. Das ist etwas, was über ein operatives System in der Regel hinausgeht. Dann spätestens brauche ich den Punkt.

Ihre erste Frage war, wann wir uns vorstellen können, dass es flächendeckend ist. Nun, Sie haben gesehen, dass uns noch drei Universitäten fehlen, wenn man die Katholische Universität Eichstätt mit einbezieht. Die wollen wir, ich sage es mal flapsig, „andealen“ mit dem gelben Pott. Die waren bislang ein bisschen zurückhaltender, weil sie gesagt haben. „Wir sehen den Nutzen noch nicht und lassen erst die anderen marschieren“. Über den gelben Pott fangen wir sie mit Sicherheit in den nächsten ein, zwei Jahren ein, da bin ich mir ganz sicher. Denn er wird einen Mehrwert generieren für diese Hochschulen. Dann haben wir noch dieses große Paket der Fachhochschulen. Aber wie gesagt, die haben jetzt aufgrund der Erfahrungen der Universitäten gelernt, dass sie sich auf keinen Fall den Schuh anziehen wollen, sich individuelle Spiegel zuzulegen, um in der Metapher zu bleiben. Sondern die haben sich inzwischen drauf geeignet, einen gemeinsamen Spiegel zu nutzen, in den sie alle hineinschauen; d. h. also eine standardisierte Lösung. Die haben eigenartiger Weise weniger Berührungspunkte im Vergleich zu den Universitäten. Wobei man deutlich sehen muss, von 1998 bis heute sind es fast sieben Jahre. Auch da hat sich was geändert. Die Universitäten waren am Anfang auch sehr viel zurückhaltender, als dies jetzt der Fall ist. Dinge, die wir jetzt diskutieren können, hätten wir zu Projektbeginn nie machen können; alleine schon ein gemeinsamer Systembetrieb wäre undenkbar gewesen.

Man muss auch sehen, welche Lernkurven hier abgefahren wurden und welche Veränderungen in dieser Zeit passierten. Aber ich denke mal, dass wir noch zwei, vielleicht drei Jahre brauchen, um den flächendeckenden Ausbau zu erreichen.

Dann wollen wir das ganze Projekt wieder auf ein Maß zurückfahren, das sich auf die Pflege des Systems und auf eine Kernberatung fokussiert und nicht ausschwärmend die Kernarbeit im ganzen Land betreiben. Dieses Projekt hat alleine, wenn Sie sich vorstellen, 40.000 Euro pro Jahr Reisekostenbudget, die meine Mitarbeiter mit der Bahncard 50 im Lande Bayern abreisen, damit sie die Beratung an den Hochschulen durchführen können.

Wir haben mal ausgerechnet, – ein bisschen Benchmark über Beratungsunternehmen, da muss man sich auch mal rechtfertigen – dass auf einen Bürotag ein Tag beim Kunden kommt. Und von dieser Zahl müssen wir auch wieder runter.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Darf ich noch eine ganz kurze Ergänzungsfrage stellen. Sie haben von der Trennung zu dem operativen System gesprochen. D. h., dieses System ist auch in keiner Weise verbunden mit einem etwa landesweit für verbindlich erklärten System im Bereich des Rechnungswesens, einer Kosten- und Leistungsrechnung beispielsweise?

Prof. Elmar Sinz, Universität Bamberg

Nein, wir trennen die operativen Systeme und kommunizieren mit denen über definierte Import-Export-Schnittstellen. Ganz, ganz wichtiger Punkt. Wie gesagt, diese Schnittstellen sind transparent, jeder kann draufschauen. Jeder sieht, dass die Daten in anonymisierter Form und generell welche Daten hier übergeben werden. Das hat uns viel Akzeptanz gebracht. Alles andere wäre zu starr und zu unflexibel.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Herzlichen Dank Professor Sinz und Herr Plaha. Wir sind am Ende des ersten, wie ich meine, sehr ergiebigen Teils dieses Nachmittags.



Prof. Dr. Koenraad Debackere

General Manager University Administration and Central Offices, Katholieke Universiteit Leuven

Universities in the Frontline: A Need for Research & Innovation Information Systems (RIIS)

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Wir kommen zum letzten Teil unseres Workshops an diesem wechselhaften Nachmittag. Ich darf Ihnen Herrn Professor Koenraad Debackere ankündigen, den General Manager der Universität Leuven. Die Universität Leuven hat als Forschungsuniversität europäischen Formats auch in Deutschland einen sehr, sehr guten Namen und wir freuen uns sehr, Professor Debackere, dass wir Sie heute als Referenten unter uns haben.

Ich habe in der Pause mit Professor Debackere ein kurzes Gespräch geführt, er wird seinen Beitrag in Englisch geben, wir können die gesamte Diskussion aber in Deutsch führen. Er versteht und liest deutsch sehr viel und sehr gut. Jetzt würde ich – auch dies ist so abgesprochen – Herrn Professor Debackere bitten, zunächst ein paar Worte über sich selbst und seine Universität zu sagen und dann seinen Vortrag zu halten.

Prof. Koenraad Debackere, Katholieke Universiteit Leuven

Danke schön. So as my colleague was saying, I'm going to give this presentation in English, because I don't have the chance to practice German every day. I feel a bit ashamed of not mastering the language sufficiently to be able to give a half-hour presentation in German. I apologize for that. I'll do it in English, only because I feel more secure that way.

To briefly introduce myself and the university, I started as a professor in Innovation and Technology Management at the University of Leuven about 10 years ago. After spending some time in the United States at the MIT in Cambridge, I became a professor in Leuven and in 1997/1998 I also became responsible for what we call "Leuven Research and Development". This is the Technology Transfer Organization of the university that exploits the patent portfolio as well as the spin-off portfolio of the university, and that does all the contract research. Since February 1st, I accepted the position of General Manager of the university. We are a professor-run university. As a consequence, we manage ourselves in Leuven, which explains my move from one job to another. This means that during my presentation, I will focus a lot on one of the specific issues that has kept us quite busy in Leuven for the last five to ten years, namely capturing, measuring, interpreting and using information to assess the research performance of the university.

The University of Leuven is a large university with about 30,000 students, and employs 7,700 people. Within the university is a large university hospital of 2,000 beds and a staff of about 7,000 people medical doctors and nurses. That means, the university has a total of 15,000 people employed. We are a comprehensive university, which includes the Departments of Engineering Sciences, Medical Sciences, the



Faculty of Theology, the Faculty of Economics. We have 13 faculties in total. The university was established in 1425, which makes it a little more than 575 years old, and is by those standards, the oldest university in the Low Countries, in Belgium and the Netherlands.

When we look at universities and when we look at managing universities today – although some people might say, this is a *contradictio in terminis* that you want to manage a university several things become obvious. First, given the size of Leuven, given the size of its staff, the size of the budget – the total

budget of the university hospital plus the rest of the university is 1.1 billion Euros per year – you need to account for that money and you need to set clear targets, as well as to follow up on those targets.

We also know that today, universities no longer have only a two-fold mission, but increasingly a three-fold mission. It's about teaching, it's about research, but it's also about participating in innovation activities. To give you one example: over the last 12 years, the University of Leuven generated about 60 spin-off companies out of its own research activities, meaning that this is an additional performance parameter that we want to measure, that we want to keep track of, and that the government also asks us to report.

From medieval University to von Humboldt University, to ...



- ◆ **Being a university in a demanding environment:**
 - ❖ A threefold mission: Teaching, Research and Innovation ----> see recent reports & recommendations by OECD on the role of the university in the modern economy;
 - ❖ Threefold mission requires clear choices and priorities. Worldwide, a 'strategic group' of universities can be found that focuses on research as its primary mission. Teaching should be research-based & whenever the opportunity arises, research should actively translate into innovation;
 - ❖ Allowing for a hierarchy in priorities: excellence in research, high quality teaching ..a difficult message ...
 - ❖ This point of view has been adopted by LERU, the League of European Research Universities so as to support the concept of the European research university.

So, given these mission statements or better, given these different priorities and missions, it means that we have to be very clear about what we want to measure, what we want to trace in terms of performance standards and what type of information databases we need for this. Although we say in Leuven that there is a three-fold mission: teaching, research and innovation, I think over the last 10 years, a culture has developed where essentially excellence in research and high quality teaching are the two primary objectives. But, the fact that we explicitly state excellence in research versus high

quality in teaching signals that we think that research is a little bit more important for us to emphasise than just teaching. This has also led to Leuven being a member of the LERU, the League of European Research Universities, a European network or consortium of which the university here in Heidelberg is also a member.

What does it mean to be a 'Research' University: Information needs?



◆ Information needs:

- ❖ Education & administration: SAP;
- ❖ Emphasis on research output: rigorous peer review of scientific work & programme, emphasis on original and high-impact output in the international research community ==> SAP business warehouse applications;
- ❖ Application of bibliometric methods (WoS + Proc.) as a complementary monitoring and evaluation technique, supporting the peer review mechanism ==> own Research databases;
- ❖ Issue of A&HCI + SSCI ==> need for complementary data coverage;
- ❖ Application of technometric methods to monitor the innovation role of the research university (USPTO, EPO, PCT) ==> own Innovation databases.

When I discuss what information, information management and information systems mean to us, I will briefly look at one of the large projects that we started in 1997 and that is still running today. It has everything to do with administration and education. To this end, the whole university is fully integrated into an SAP environment, so all personnel administration, all financial administration at the project level, at the university level, at the faculty level, is administered via a central SAP system, but it functions characteristically in a very decentralized manner.

We have decentralized administrative officers, decentralized personnel officers, all across the three major groups of the university, being the biomedical group, the sciences group and the humanities group. Now, also for education, we are deploying SAP today – since last year because we waited for the bachelor-master reform to be implemented – a full campus management system, and this campus management system is unique in the sense that we are developing it together with SAP. It also includes links to all our partner Institutes of Higher Education and all our partner polytechnics. In the context of the BA-MA reform, we associated ourselves with what we call Institutes for Higher Education, but that are not yet universities. This means that the University of Leuven at present – with 30,000 students at the university – accounts for about 40% of the total academic student population in Flanders. However, when you include all the polytechnics and Institutes of Higher Education that are associated with the university – an additional 13 institutions – the total student population amounts to 70,000 students. This group represents about 50% of the total higher education student population in Flanders.

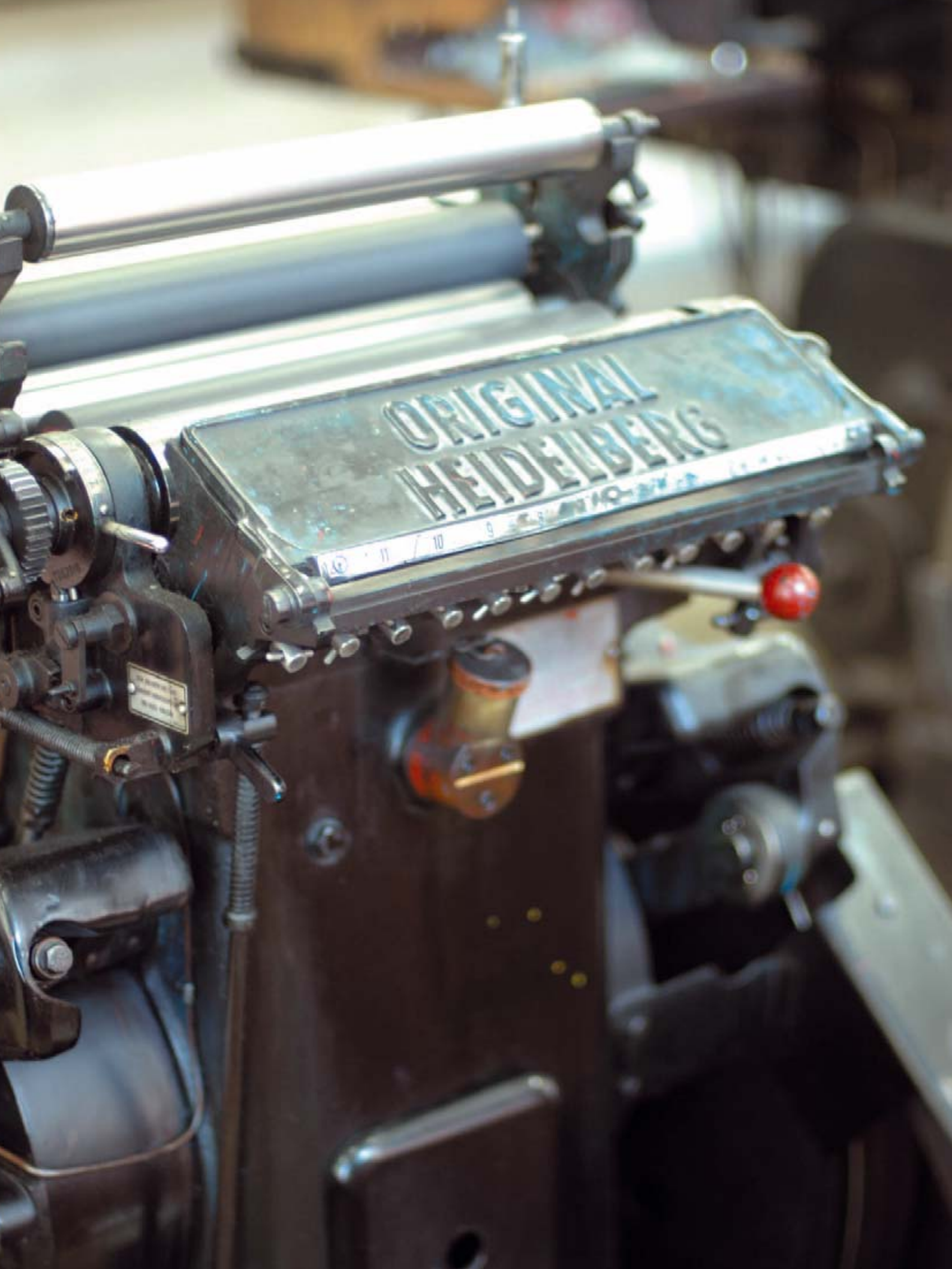
We are currently also in the process of extending this campus management system to the different partners in this association. Consequently, when we will be able to support easy transfers between bachelor programs or master programs at Leuven and the partners in the association. This should become a very smooth process, because the curricula is standardized and all the information about the students will be interchangeable.

Every year, we spend approximately 50 person-years on SAP implementation. This started in 1997, so until now, we have more than 400 person-years of SAP implementation that we covered. Of course, there are also SAP consultants at the SAP offices collaborating with us, so it's a huge project for our institution.

But I'm not going to talk much more about that; I'm going to talk about something that we started about four or five years ago. When SAP was up and running, we also wanted to enter research information in SAP. This means that today, we have a detailed insight into what types of projects, how much money, how much output each faculty member and each department generates, thanks to the business warehouse applications for research that we have developed in SAP.

This is part of a broader system that is generated by the internal data. The second part of the system that we have been developing over the last four years is our own research and innovation performance measurement system, which essentially started in 2001 from a collaboration agreement that we and the Flemish government have with ISI. ISI is the Institute for Scientific Information in Philadelphia. This license agreement with ISI gives us access to the complete Web of Science: all the underlying data of the Web of Science, including the science citation index in its expanded version, the social science citation index, as well as the arts and humanities citation index. Since the last two years, we also have a licence on the proceedings' databases from ISI. All the publication and citation data are then transformed into a data warehouse within the university. Essentially, we get raw data files every year, the updates of the raw data files from Web of Science and Proceedings, and transform them into our databases, so that we are able to monitor the output of the groups. This also enables us to benchmark the groups when we allocate funding, like for instance, w.r.t. what we call large excellence projects that we fund with our own budgets at the university.

When you start doing this, it's a very controversial activity. I was responsible for starting this activity four years ago in the university, and it continues to be very controversial. It's contro-



“In the mid-80s, groups that worked a lot with industry tended to be more active in publishing applied work, while those groups and the groups that are involved with industry today, tend to publish more basic science work than just applied work.”

versial for instance, with the Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities because of the fact that the coverage of those databases with respect to research output is quite often questioned.

This means that depending on the type of evaluation and the type of use we make, we will extend or try to extend the databases with our own academic bibliographies; this occurs mainly when it pertains to books. Finally, we also integrated within this Web of Science Proceedings Database the patent databases, US patent, European patent database and a link to the PCT database, so that we can also monitor the patent output of the university, and that we are also informed when our research is being patented by companies.

To give you some contemporary figures: the university files about 100 patents every year. We also take into account patents filed by companies based on the research that we do at the university. This amounts to about 300 patents a year and because we are thinking of also using some of that patent information in the evaluation of research groups and their performance assessment, we thought that it was interesting to develop an integrated system from the very beginning. An integrated system means that we transform all the raw data, patent data and publication data, into our own Oracle

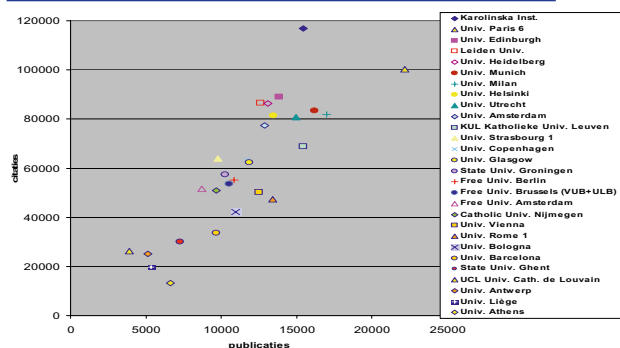
database environments wherever we are able to do so. This is just a high-level example or high level structure, of how we divide and distribute the different Web of Science data that we have into individual research group and research level data, because you have to understand that this is a tremendous amount of work. The Web of Science data are data where you have the publications; you have the journals, in which the publications have been made.

You also have the names of the researchers and you have the names of the institutions to which the researchers belong, but there is one tricky issue in the ISI database, namely that the Institute for Scientific Information doesn't make a link between affiliation and individual. This means that if you want to use this information for assessing the performance of research groups, you have to develop systems and methods to make links between individuals and institutions. This is partially done manually, in the final instance, but also by using some knowledge management systems and data mining systems that have been developed by our mathematical engineering groups.

So the Web of Science data are then transformed into individual-level data, which enables us to assess the publication output of the various university departments. We are able to

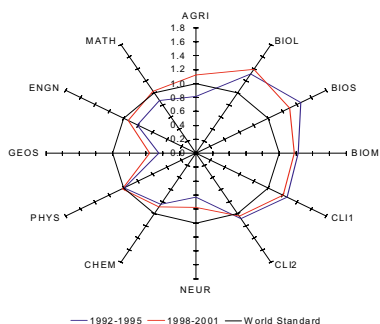
assess for the university – in terms of publications and patents – its own performance at a particular point in time. Thus the Web of Science acts as a monitoring device. This is not only beneficial for our university, but also recently for the European Commission, helping them to develop the data for their Science and Technology Indicators reports.

What does it mean to be a 'Research' University? WoS as monitoring device ...



This slide is an example from the last Science and Technology Indicator report, looking at the performance in terms of publications and citations of various European universities.

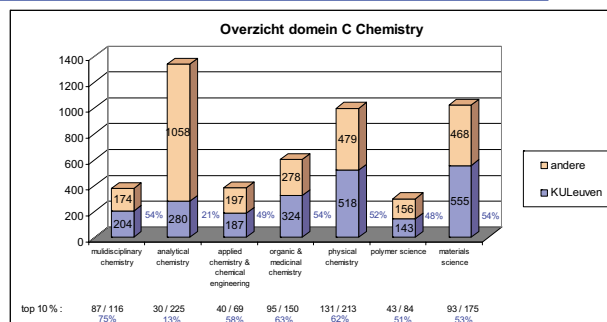
WoS as a monitoring device: Activity profiles, Impact profiles, Fields



For our own activity areas, we have clustered the publications into 12 major activity areas. This is a standard procedure in the information databases that we retrieve from the raw Web of Science data, where we make a distinction between agricultural sciences, biology, biosciences, biomedical, clinical I, clinical II (psychiatry, geriatrics etc.), neurosciences, chemistry, physics, geosciences, engineering and mathematics. We try to understand how the research groups at our university in these 12 different disciplines performed relative to the world standard in terms of publication output or in terms of impact profiles, when looking at citations being used.

We then look at the different fields in more detail, using a benchmarking exercise. The Flemish government is increasingly demanding its funding to be allocated on the basis of the research output and the publications of the universities. So for instance, about 100 million Euros of research money is distributed within Flanders every year based on the relative performance of Flemish universities in different publication areas of the science citation index. So this is the standard we use, when we then look at the different fields in more detail using a benchmarking exercise.

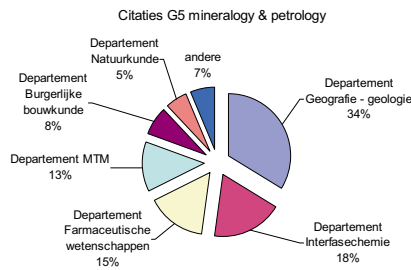
WoS as a monitoring device: Activity profiles, Impact profiles



On this slide, you can see what the performance in different subfields of chemistry at the university looks like. Essentially, this information system used for departments and field assessment can categorize up to 60 different subdivisions within those 12 main fields. For instance, chemistry has been subdivided into multidisciplinary chemistry, analytical chemistry, applied chemistry and chemical engineering, organic and medicinal chemistry, physical chemistry, polymer science and material science. These have been validated by external experts, and in creating the databases, we used these classification schemes to generate articles and publication output towards those subsets and subdisciplines.

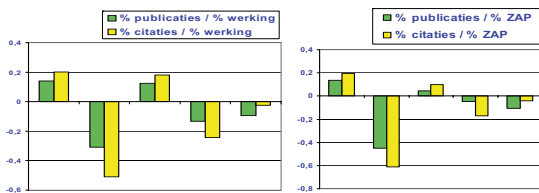
We can then also see how different departments individually contribute. For instance, we can take all the citations that the university produces in the field of mineralogy and petrology and see how many citations are produced by their respective departments. Here we see for instance, that the Department of Geography and Geology produces about 34% of the total citation output of the university, the Department of Interface Chemistry about 18% and so on.

WoS as a monitoring device: Activity profiles, Impact profiles



Based on this system that we have developed over the last four, five years, we are now able to easily assess the publication and impact profiles of the different research groups within the institution and of the different departments within the institution. Because the Flemish government for instance also creates what are called “large collective knowledge infrastructures”, and the choice of topics of those large collective research infrastructures is based on the strengths and weaknesses of the different scientific departments at the university, it’s good to know where your strengths and weaknesses are.

What does it mean to be a ‘Research’ University?



Productivity benchmarking: Output/Citations per Euro, per Researcher
At the level of inter-university benchmarking ... but also to be applied to benchmark departments against “best in class” ...

Furthermore, one can examine different productivity measures. For example, we can compare the percentage of publications or of citations per Euro of research money that goes into the system, thanks to the link between those publication databases and the information that we have from the SAP system. We can also look at citations per researcher, or benchmark yourself against different universities.

This is a profile, as an example. The Flemish government benchmarks all universities against one another. The zero-line indicates the average output per professor in terms of cita-

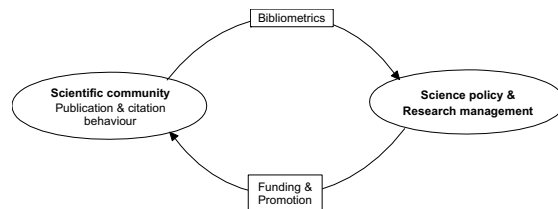
tions or publications on the graph. The green bars on the histogram are publications, the yellow ones are citations. It is clear to see that certain universities are above the average, meaning they are more productive per researcher, while other universities are less productive than the average.

To be able to shift the data around and use it to monitor department productivity is just one practical use of the data sets that have been developed. For instance, the University of Leuven has an annual budget of about 12 million Euros to promote centres of excellence. The database is one of the instruments that we use to track, trace and evaluate what potential centres of excellence or what departments might become real centres of excellence.

Research information: the use of bibliometric data



Schematic visualisation of the feedback of policy use of bibliometrics on the scientific community ... need for careful use and interpretation ...



I think that we have come quite far in deploying bibliometric data in research measurement, research performance assessment. However, it is to note that it is not without criticism. It will be essential in the coming years to closely monitor to what extent the use of bibliometrics might or might not distort behaviour within the institution and behaviour between the institutions. As a researcher in the area of innovation and technology management, this is something that we also follow very closely to see to what effects – negative and positive – may eventually occur.

In addition, we integrated within the research database technometric data or patent data. I call it a research and innovation information system for the simple reason that it becomes possible to see how you compare with other institutions and how active you are in the area of applying for patents and in the area of having patents granted. This slide outlines a comparison of various European institutions in terms of patenting behaviour, which we extracted from our system.

The Role of Innovation within the Context of a Research University



◆ E.g.:

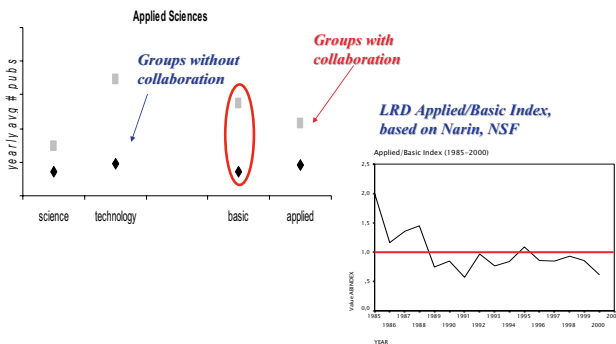
EPO patents

Name Assignee	CNT	EPO Patents
Commissariat à l'Energie Atomique (C.E.A.)	FR	> 2000
Institut Français du Pétrole	FR	1000-1999
Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS)	FR	1000-1999
Société Nationale d'Etude et de Construction de Moteurs d'Aviation (S.N.E.C.M.A.)	FR	500-999
UK - Secretary of State for Defence	GB	500-999
Etat Français	FR	500-999
Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM)	FR	250-499
Institut Pasteur	FR	250-499
Institut National de la Recherche Agronomique (I.N.R.A.)	FR	250-499
Interuniversitair Microelektronica Centrum (IMEC, vzw)	BE	250-499
UK - Atomic Energy Authority	GB	250-499
C.N.R.	IT	100-249
Deutsches Krebsforschungszentrum	DE	100-249
MRC - Medical Research Council	GB	100-249
TNO	NL	100-249
EURATOM	LU	100-249
Société Nationale des Poudres et Explosifs (S.N.P.E.)	FR	100-249
Centre National d'Etudes Spatiales (CNES)	FR	100-249
Office National d'Etudes et de Recherche Aérospatiales (ONERA)	FR	100-249
M.I.R.S.T.	IT	100-249
K.U. Leuven R&D	BE	100-249
VTT	FI	100-249
University of Manchester	GB	100-249
Centre de Recherches Metallurgiques (CRM)	BE	100-249
Agence Nationale de la Valorisation de la Recherche (ANVAR)	FR	100-249
Institut de Recherches de la Siderurgie Française (IRSID)	FR	100-249
Société de Conseils de Recherches et d'Applications Scientifiques (S.C.R.A.S.)	FR	100-249
University College London	GB	50-99
European Community	LU	50-99
Universiteit Leiden	NL	50-99

Most interesting is that you can use those data to integrate and to try to understand the effects, for instance between the three missions of the university. What we did here for the different research groups, was to develop what we called an applied-to-basic index. All the publications that are in our research database get a kind of classification indicator, based on the classification indicators used by NSF, based on the work of Francis Narin.

The National Science Foundation (NSF) uses essentially four different types of journal classifications, going from very applied to very basic science publications and journals. Information from the database on project contract funding allows us to see the number of contracts groups have with industry funding, and the amount of funding that derives from industry. We can then see to what extent funding from industry distorts or does not distort publication behaviour.

Research Performance & Innovation Performance ...



This slide presents a summary of some of the data output that we generate that way. We have various groups. The black dots are groups within the university, for instance, the Faculty of Applied Sciences that don't have much collaboration with industry, nor have a lot of project funding originating from industry. This data is obtained from the SAP financial databases. The grey dots are the groups that have a lot of project funding from industry.

Then, based on the research information system I was just referring to, we can couple the publication output of those groups to those data, so that essentially we see to what extent funding from industry has positive or negative effects on the type of output generated. So here we see that, for instance, in the groups that have a lot of collaboration with industry, the applied-to-basic index has been decreasing below one. In the mid-80s, groups that worked a lot with industry tended to be more active in publishing applied work, while those groups that are involved with industry today, tend to publish more basic science work than just applied work.

It is evident that there is an evolution in the type of work the research groups are doing, and this can be traced longitudinally with the type of data available at the moment. Additionally, certain questions arise, for instance, the interaction between involvement in innovation activities versus involvement in basic science activities, and to what extent they affect one another. The slide indicates, when one looks at basic versus applied publication output, that the groups with collaboration tend to outperform the groups without collaboration.

Research Performance & Innovation Performance ...



Table – Average number of SCIE publications (1998-2000)

	Inventors	Non-inventors
Complete sample	35,8	11,7
Sample without outliers (# pubs < 90)	22,8	12,1

Table – Results of Paired sample t-test for Total Numbers of (SCIE) Publications Inventors/Non-Inventors

Mean Difference	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)	
			Lower	Upper				
Complete Sample	24,1482	50,12	8,860	6,07	42,21	2,726	31	,010
Sample Without Outliers	10,7210	18,25	3,389	3,77	17,66	3,163	28	,004

These are combinations and questions that can be answered and explored when research databases are combined with the other databases from, for example, the financial administration. We do the same thing when we look at the coupling between the patent system databases and the publication databases. What is being compared are the inventors to researchers in similar areas that are not active in patenting activity. Once again, there seems to be a kind of correlational effect, where inventors tend to not be only productive on the patent side, but also much more productive on the science citation side.

Research Performance & Innovation Performance ...

Table – Result of χ^2 test comparing publication distributions of inventors & non-inventors

	Nature of Publications				Total
	1	2	3	4	
Observed					
Inventors	23	119	257	188	587
Non Inventors	79	221	186	181	667
Total	102	340	443	369	1254
Expected					
Inventors	47,75	159,15	207,37	172,73	587
Non Inventors	54,25	180,85	235,63	196,27	667
Total	102	340	443	369	1254
Significance	Significance: $p < 0,0007$				

Technology oriented	Applied-----	Type 1-----	Applied Technology
	Basic-----	Type 2-----	Engineering Science – Technological Science
Science oriented	Applied-----	Type 3-----	Applied research – Targeted Basic Research
	Basic-----	Type 4-----	Basic Scientific Research

We can even go farther in analysing the underlying data structures by looking at the nature of the publications that stem from people actively involved in patent activity versus people less involved in patenting activity: the inventors versus non-inventors. The category no. 4 is the category, which according to the Narin classification, is basic scientific research. The people who are observed as being inventors tend to publish more than the non-inventors in the category 4 types of publications as compared to what you might expect, if you do some statistical analysis on that.

That's data interpretation, but just to give you an insight into the types of combinations that you can make by having the SAP Business Warehouse that allow you to extract information on funding on projects that groups have. Given the fact that we are doing this for at least four years now within the SAP warehouses, it allows us to start looking at longitudinal data and coupling these data to the performance of those researchers in terms of, for instance, publication output, patent output and these types of results.

Conclusion ...

- ❖ **Research & Innovation monitoring as part of the policy implementation of a research university;**
- ❖ **SAP as a backbone system;**
- ❖ **Warehousing of peer review and project-level data (scientific & financial) at level of departments;**
- ❖ **Standardized academic bibliographies;**
- ❖ **Development of backbone of bibliometric & technometric data with WoS as core;**
- ❖ **Turn R&I information into workable knowledge.**

In conclusion, it is imperative that universities aiming to stress research acquire, develop and use data that enable the monitoring of this research process. This is why starting with SAP as a backbone system with the basic raw data for the university is so important. SAP also gives us the detailed information on researchers and on names of people. We can use these to filter the data in the Web of Science databases.

Based on this SAP backbone system, we started developing additional systems that should allow us to monitor research output and innovation output as I just showed you. Of course, we have to be careful. It is, however, not a substitute for the peer review mechanisms that work at the university, rather serve to complement the peer review mechanisms.

When we have site visits, for instance, this type of database allows us to give the data and the profiles of the groups being visited to the site visitors, so that they immediately have a view on what the output has been over the last five to ten years. For the research data we typically take the last ten years of a group or a department as the time window being used, and so that complements the peer review system.

The university library system has been transferred to ALEPH since last year. The output from ALEPH also allows us to create academic bibliographies, mainly for the books of our own researchers, so that we can also include books in the research performance output, since they are not included in the Web of Science data. We made the choice that the Web of Science would be the core of this research information system, for a number of reasons. The first objective reason is that the Web of Science is the only database that has a citation index, which most of the databases don't have. The second reason is because the Web of Science is used by the Flemish government as a basic norm for a number of their review and funding mechanisms regarding universities. Finally this allows us to turn this information into knowledge by making combi-

nations between, for instance, this inventor versus author productivity, or inventions versus publications by simply looking at this applied-to-basic index, so that essentially you can get a certain view on where the research in a particular group or in a particular faculty is going and what might explain the patterns you observe. This is also why I had the chance with my group to work on the development of such systems.

So this is about what I wanted to discuss briefly this afternoon. In conclusion, it's not a management system in or of itself; it's rather a system that helps us to see and to monitor where we stand as a research university. Importantly, if I look at the various new mechanisms at the European level that the European Research Council and the European Commission is thinking about starting today, these systems will probably become increasingly useful in the coming years in the management of the research activities at your universities. Thank you very much!

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Thank you, Mijnheer Debackere for your very instructive lecture. Ich glaube, meine Damen und Herren, es war für uns besonders eindrucksvoll zu erfahren, wie Daten, die heute überhaupt noch nicht im Blick unseres Interesses gelegen hatten, hier aufbereitet, zur Bewertung von Forschungsleistungen herangezogen werden können und wie dies in so ungeheuer eindrucksvoller Weise in einer renommierten Forschungsuniversität wie Leuven bereits praktiziert wird. Das finde ich in hohem Maße eindrucksvoll. Ich bitte um Ihre Wortmeldung.

Prof. Geoffrey Boulton, University of Edinburgh

Entschuldigung, aber meine Frage ist auf Englisch. I know that you understand the strengths and weaknesses of citations, but does your university use them in developing strategy and making decisions? And if it does, how does it use them?

Prof. Koenraad Debackere, Katholieke Universiteit Leuven

I'm happy that you again stress or refer not only to strengths, but also weaknesses. This means that we will never use it as the sole criteria or the sole instrument on which to base decisions. Most of the decisions are based on a combination today of, on the one hand, bibliometric data or research performance data, on the other hand, peer review and/or project analysis data. What is the project being proposed?

This being said, I see that the data are used more and more intensely. For instance, I was referring to this excellence funding that was initiated last year, where about 12 million Euros of money the university has per year will be concentrated in a

few centres of excellence. In selecting the centres of excellence, those data are used to make a distinction between the groups that we would like to see in such centres and the groups to which we say well, you should improve your performance first before you can take part in that funding.

So we do use it as a selection mechanism, but always in conjunction with other mechanisms. Another example is looking at postdocs, and postdocs having been a postdoc for three to six years. Before promoting them to a professor or junior professor, a normal analysis of what they have been doing and a comparison to their peer group can be made. That's also one of the things that we do. It's not the sole criteria; there is a CV, a discussion on the CV and there are external reviewers that give comments. However, it is an element in the discussion.

That's the way we use it at the moment, but we will never use it as the sole and only determining criteria. Therefore, there are too many caveats that have to be made, certainly at the individual level.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Vielen Dank. Weitere Wortmeldungen?

Prof. Heinz Horner, Universität Heidelberg

If you realize that a group is not performing well according to these criteria, what do you do? Do you give it more money to improve or do you give it less money to completely cut it out?

Prof. Koenraad Debackere, Katholieke Universiteit Leuven

I have no clear answer to that question, because we are not yet that far. But there are of course ongoing discussions, such as the following one: There is a rule that is imposed by the Flemish government vis-à-vis all its universities, that every professor should have a certain teaching load. Now we are arguing on the basis of those data that we should allow for variable teaching loads, so that essentially the government should decouple teaching load from professorship. This means that you could have a professor who is not teaching, and still being appointed a professor and you can have a professor who is not teaching five hours, but ten hours, for instance. Once this becomes possible, this decoupling becomes possible. Then you will have an instrument to work with this. Then you can say, well, if you are not productive at all as a researcher, maybe you should give more productive researchers in your department the chance to devote more time to research.

So I think that the implementation of this system might lead to more differentiation in professor careers than we have at the moment. Presently it's a mix of everything, and of course,

you also see that at a certain point in time, what is demanded when you look at these systems is incompatible with having a 10-hour teaching load for instance and being a good researcher or a productive researcher at the same time.

That's something that is being discussed at the moment. It's not yet reality, but it's being discussed, and this may be the key to some answers to your question.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Wie weit reicht Ihr Vorstellungsvermögen, wann wir dergleichen in Deutschland haben könnten? Ich glaube, hier zeigen sich die ganz gewichtigen Unterschiede zwischen dem System in unseren westlichen Nachbarländern und dem, was bei uns üblich ist. Gibt es Wortmeldungen? Please.

Prof. Geoffrey Boulton, University of Edinburgh

Just for a second question: one of the things that is very important in national planning for research is the question: What are the best sort of introductions to do research? And the fundamental statistic, of course, would be the amount of money that is required per citation in different institutions to do the same work.

For instance, could you compare the financial efficiency of a Max-Planck-Institute with a university department? Can you do that sort of thing with the information that's available to you? And if you could, would it be helpful?

Prof. Koenraad Debackere, Katholieke Universiteit Leuven

We can do it within a system where you have a certain standard. For instance, if you look at this graph or this data sheet, because of the fact that the Flemish government has a unified accounting system for universities, we know perfectly well how many Euros go to research at each university. If one is to compare the average citation and publication across the five Flemish universities – the zero-line being the average citation of publication per Euro research money that we get from the Flemish government – one can see that there are two universities that do better than average per Euro research money they get in terms of presences, publication and citation output.

You see that there are three universities that are well below average, when one looks at the percentage of Euros they get versus the percentage of publications and citations they get. Within a system where there are certain unified rules, you can do this. This is taken very seriously in changing the funding mechanism of the Flemish universities, because they want to have some efficiency standards in the funding mechanism.

So yes, you can do it, but I think it would be difficult at the moment to compare Germany and the Netherlands, for instance, because you have to be sure that you're talking about the same type of Euro. The advantage here is that the accounting system of the Flemish government for its universities works with the same type of Euro. Another example is self-standing Academic Personnel, the professorships. By examining the percentage of professors every university has and the percentage of publications this university generates, we see that certain universities have proportionally more publication and citation output per professor than other universities.

So once again, this is a benchmark, because the label "professor" is something that is constant. Either you are a professor or you are not a professor. This is an appointment that has to be approved according to the decrees defined by the Flemish government. Essentially, you know that you're comparing apples and apples, so it is feasible.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Sind noch weitere Fragen? Bitte!

Dr. Katrin Züger, Universität Zürich

You concentrate very much on the ISI Web of Science, and I wonder what happens to all the other publications, which are not included in the ISI Web of Science, especially books, as you said yourself. And what about the publications, which are not in English? A lot of publications are not in English and it's no use to publish them in English, as for example in the law area.

Prof. Koenraad Debackere, Katholieke Universiteit Leuven

I was singling out the Arts, Humanities and Social Science Citation Index, because there is a serious issue there. This system works very well for sciences and biomedical sciences. We also did some analysis using the academic bibliographies in biomedical sciences, for instance. The coverage is between 70 and 90% so this is quite good. You can say that you are discovering more than the tip of the iceberg when you do this.

When you move into sciences and mainly engineering sciences, you already have some problems, because engineers don't publish all their work in ISI-related journals. That's why two years ago we also included ISI Proceedings Database, because we found out that when we looked at engineering departments and you include papers that are published in proceedings like IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) proceedings, proceedings of the Association of Mechanical Engineers etc., etc., then you double the coverage in that field. So for applied sciences, engineering sciences, having the proceedings included helps you a lot as well.

The Arts and Humanities, are the most difficult branches. Social Sciences is quite different, because if you look at an area like psychology for instance, psychology is quite well covered, with 40 to 50% of the publication output of our researchers in psychology is covered by the Social Science Citation Index. You can say it's only 40, 50%, but at least it's something that allows you group comparisons. If about half of your publication output is retrieved there, and if you do that at group level, it's quite reliable in terms of positioning a group versus other groups.

When you come to economics, for instance – I belong to the Faculty of Economics – about 55% of all the publications in our department are covered by Social Science Citation Index, also pretty good coverage. It really starts being problematic if you go to Arts, Humanities and to Law, but Law is something even more special. I think we will never be able to cope with the lawyers.

Regarding Arts and Humanities, I think we should – and the European Commission, the European Science Foundation is working on that these days – have a kind of bibliographic standard for books in Arts and Humanities. Once we have this, I think, we will see things evolving. Today, this also means that we don't take this into account when we look at evaluating projects and research in Arts and Humanities. We don't even take it into account for Social Sciences today.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Gibt es weitere Fragen? Bitte sehr!

Dr. Herbert Schleich, Universität Heidelberg

As far as I remember, you compared your results with the world standards or world average. How do you determine the world average or world standard? Do you take into account African States?

Prof. Koenraad Debackere, Katholieke Universiteit Leuven

Yes. The complete ISI Publication Database is taken into account. That's how ISI defines the world standard. The world standard actually here is 1, so this means that relative comparisons can always be made. So essentially, in each of those fields, you look at the activity profile of your country in that field as compared to the total activity of your country scientifically, the activity in the world as compared to the total activity in the world. It's a relative indicator and everything is included.

Prof. Klaus Anderbrügge, Universität Münster

Keine weiteren Fragen? Then I have to repeat our thanks to

you, Mijnheer Debackere, for your very interesting lecture and all the answers to all of our questions.

Ich glaube, meine Damen und Herren, wir sind am Ende eines sehr interessanten Nachmittags, aber am Anfang einer ganz schwierigen Arbeit, die jetzt auf die meisten von uns erstmals zukommen wird. Viele Universitäten, viele deutsche Universitäten sind in diese Welt noch nicht eingestiegen. Ich wünsche Ihnen, ich wünsche uns allen viel Erfolg bei diesem schwierigen Einstieg, und ich wünsche Ihnen einen für Sie sehr erfreulichen Rest dieser Veranstaltung, dieser sehr schönen Tagung. Ich weise Sie hin auf die Schlussveranstaltung, die in einer knappen halben Stunde in der Alten Aula beginnt, die Schlussansprache des Rektors der Universität Heidelberg, und wir werden noch einmal einen Einblick in das kulturelle Schaffen dieser Universität bekommen mit der hervorragenden Truppe, die uns gestern bei der Eröffnungsveranstaltung schon so schöne Musik beschert hat.

Vielen Dank für Ihre große Aufmerksamkeit, danke.



Danksagung:

Das Rektorat der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg möchte sich bei allen Mitwirkenden und Teilnehmern am Symposium „Impulse für Eliten – Gestaltungsfreiräume für deutsche Spitzenuniversitäten“ herzlich bedanken. Besonderer Dank gilt der Bundesministerin Edelgard Bulmahn sowie den Referenten und Moderatoren des Symposiums Dr. Wilhelm Krull, Prof. Dr. Geoffrey Boulton, Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Herrmann, Prof. Dr. Dr. h.c. André Hurst, Siegfried Kraft, Manfred Lautenschläger, Dr. Holger Philipps, Dr. Bernd Reichert, Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Eichhorn, Prof. Dr. Thomas Rausch, Prof. Dr. Volker Bergen, Prof. Dr. Hans Werner Tobler, Prof. Dr. Klaus Anderbrügge, Prof. Dr. Karlheinz Meier, Prof. Dr. Elmar Sinz und Prof. Dr. Koenraad Debackere, die mit Ihren Beiträgen auf eindrucksvolle Weise zum Gelingen des Symposiums beigetragen haben.

Impressum:

Herausgeber:

Rektorat der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Kontakt:

Universität Heidelberg
Projekt IMPULSE
Seminarstr. 2
69117 Heidelberg
Tel.: 00 49 - 62 21 - 54 34 21
Fax.: 00 49 - 62 21 - 54 26 18
www.uni-heidelberg.de/impulse

Konzeption und Redaktion:

Angela Schröder
Projekt IMPULSE
E-mail: schroeder@zuv.uni-heidelberg.de

Redaktionsmitglieder:

Claudia Aßfalg, Hans Buchter,
Lina Girdziute, Jens Heiling,
Andrea Jakob, Christoph Klinger,
Karin Lee, Sabine Schührer

Grafik Design:

Michael Miethe, Berlin
E-mail: michael.miethe@berlin.de

Fotos:

Michael Miethe (Portraits, Zitate und Tagung)
Dagmar Welker (Tagung)

Transkription:

Alpha-Zet GbR, Heidelberg

Druck:

agit-druck, Berlin

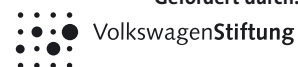
Auflage:

1.200 Exemplare

**Partner der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
im Projekt IMPULSE:**

Mummert Consulting AG, Oracle Deutschland GmbH,
PricewaterhouseCoopers AG, SAP AG

Gefördert durch:





Qualität kostet Geld.

Oder bringt Geld.

Sie verdienen das Beste.

 **MLP**
Private Finance

Wer auf Qualität Wert legt, sollte auch bei seinen Finanzen keine Ausnahme machen: MLP steht für intelligente Vorsorge-, Absicherungs- und Geldanlagekonzepte, die sich auf die Ziele von Akademikern und anspruchsvollen Kunden konzentrieren. Entdecken Sie Ihr neues Erfolgsrezept: www.mlp.de