

Ulrike Beisiegel

*Universitäten als zentrale Säule
des Wissenschaftssystems –
Herausforderungen und Lösungswwege*

Institutionelle Veränderungen der Universitäten

Die deutschen Universitäten haben sich in den letzten Jahren einem sehr deutlichen Wandel unterziehen müssen. Dieser Wandel wurde durch verschiedene politische Vorgaben und Instrumente initiiert und hat ganz unterschiedliche Effekte gehabt, die insgesamt viel Bewegung in das Hochschulsystem gebracht haben. Die bisher rein akademisch geprägte „Ordinarienuniversität“ wurde konfrontiert mit den Anforderungen von konkurrenzfähigen Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen, die einer professionellen Leitung und Steuerung bedürfen. Die immer stärker gewordene Konkurrenzsituation in Bezug auf die Mittelverteilung erfordert für die Politik einfach zu erhebende Leistungsparameter, die nicht immer der Komplexität der Forschung entsprechen. Durch die überwiegend quantitativen Leistungsparameter werden dabei auch falsche Anreize gesetzt, die dem akademischen Prinzip der Universitäten nicht gerecht werden. Zu diesem Thema hat der Wissenschaftsrat eine Empfehlung abgegeben, die auch die Frage nach den Auswirkungen des bestehenden Anreizsystems auf die Wissenschaft stellt.¹

Die Universitäten sind, wie alle anderen Wissenschaftseinrichtungen auch, konfrontiert mit den immer schneller wachsenden Technologieentwicklungen und den sich daraus ergebenden gestiegenen Ansprüchen der modernen Wissensgesellschaft, die die Qualitätsansprüche der Wissenschaft nicht immer ausreichend berücksichtigen. Es ist zu einer Beschleunigung der Prozesse im Wissenschaftssystem gekommen, die nicht mehr ausreichend Zeit zur kritischen Diskussion und dem notwendigen zweifelnden Diskurs gibt. Die immer

schneller werdende Produktion von großen Datenmengen, verbunden mit dem zunehmenden Wettbewerb um Forschungsmittel birgt die Gefahr der Unredlichkeit im Prozess des Wissensgewinns. Die Universitäten werden so immer wieder mit relevanten Verstößen gegen die gute wissenschaftliche Praxis konfrontiert, deren adäquate Bearbeitung eine besondere Herausforderung darstellt. Die Erhaltung der Qualität im Prozess des Erkenntnisgewinns erfordert ein ausbalanciertes System der Selbstkontrolle in der Wissenschaft. Die dazu seit 1998 existierenden Empfehlungen der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Hochschulrektorenkonferenz wurden 2013 bestärkt und erweitert.² Präventiv wäre die Konzentration auf qualitative Leistungsparameter und die Gewährung von mehr Zeit für Forschung und Ausbildung ein wichtiger Weg zur Vermeidung von Unredlichkeiten.

Parallel zu diesen Entwicklungen hat die Bologna-Reform alle Hochschulen zu einer umfassenden Veränderung des Lehrbetriebs veranlasst, mit dem Ziel einer Anpassung an ein „europäisches Hochschulsystem“. Die Universitäten mussten bei laufendem Betrieb alle Studiengänge umstrukturieren und die Curricula neu gestalten. Eine kritische Analyse, wie gut diese Umstellung im Hochschulsystem gelungen ist, wurde von der Hochschulrektorenkonferenz erstellt.³

Um all den genannten Anforderungen gerecht zu werden, mussten die Universitäten sich organisatorisch verändern sowie ihre Leistungsstrukturen überdenken und anpassen. Diese Aufgaben wurden von den verschiedenen Universitäten ganz unterschiedlich gelöst und es bedürfte einer ganz eigenen Analyse um hier Bewertungen vorzunehmen. In diesem Artikel kann so nur eine subjektive Betrachtung der neuen Herausforderungen vorgenommen und mögliche Lösungswege vorgeschlagen werden.

Die Universitäten im Hochschulsystem

Das Hochschulsystem hat sich in den letzten Jahren erweitert, und wie oben für die Universitäten beschrieben, auch als Ganzes deutlich verändert. Das besondere Verständnis der Forschungsuniversitäten, mit allen Fachrichtungen, wurde in diesem Prozess immer wieder

thematisiert und neu diskutiert. Insbesondere die Empfehlung des Wissenschaftsrates zur Differenzierung des Hochschulsystems gibt einen sehr guten Einblick in diese Diskussion.⁴ Der Bildungsanspruch der Universitäten, der über die Notwendigkeit einer guten Ausbildung hinausgehen sollte, ist in Gefahr, wenn die Grenzen zwischen Volluniversitäten und fachspezifischen „Universities“ immer mehr verschwinden. Am deutlichsten wird dies bei der Diskussion um das Promotionsrecht, die auch im Wissenschaftsrat immer wieder neu geführt wurde und in verschiedenen Empfehlungen aufgegriffen worden ist.⁵ Hier fügt sich auch die Diskussion über die Betreuungsqualität bei Promotionen ein. Die Universitäten müssen das Promotionsrecht mit der Verantwortung für entsprechende Qualitätskontrollen verbinden. Diese Verantwortung liegt in erster Linie bei den betreuenden Professorinnen und Professoren, aber auch bei den Fakultäten, die strukturell für die Promotionsverfahren zuständig sind.

Die Frage nach Form und Qualität der Forschung an den verschiedenen Hochschultypen hat an Bedeutung gewonnen und wird verbunden mit der Frage der gesellschaftlichen Relevanz von Grundlagenforschung und angewandter Forschung. Der gewachsene Anspruch der Fachhochschulen⁶ auf eine höhere Gewichtung der Forschung wird, auch im Sinne der wirtschaftlichen Innovation, von der Politik nachdrücklich unterstützt. Diese berechtigte gesellschaftliche Forderung nach mehr anwendungsbezogener Forschung bedarf finanzieller Unterstützung, die nicht zu Lasten der Grundlagenforschung an den Universitäten gehen darf.

Das gesamte Wissenschaftssystem – nicht nur das Hochschulsystem – steht damit vor einer großen Herausforderung,⁷ die nur durch zusätzliche Mittel und kluge Kooperationen zwischen den Hochschulen und mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie mit Unterstützung der Wirtschaft gelöst werden können. Die unterschiedlichen Hochschultypen müssen sich auf ihre besonderen Expertisen und die spezifischen Aufgaben in Forschung und Lehre konzentrieren und durch Kooperationen zusätzlich komplementäre Angebote aufnehmen, um dadurch die notwendige Breite zu erreichen. Die Zusammenarbeit verschiedener Hochschulen bei der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und Infrastrukturen sowie dem Austausch von Exper-

tise werden in Zukunft essentiell sein, um optimale Ausbildungs- und Forschungsbedingungen im deutschen Hochschulsystem zu erreichen. Nach dieser kurzen Darstellung der Rolle der Universitäten im Hochschulsystem konzentriert sich dieser Artikel auf die Universitäten, ohne Berücksichtigung der anderen Hochschultypen.

Herausforderungen in der Forschung

Die Forschung an den Universitäten wurde in den letzten sechs Jahren stark durch Drittmittel geförderte Projektforschung, insbesondere durch die verschiedenen Förderformate in der Exzellenzinitiative, geprägt. Universitäten, die sich an der Exzellenzinitiative mit einem eigenen Zukunftskonzept beteiligt haben, haben durch die intensiven Diskussionen über die Potentiale der Universität und die daraus folgende Profilbildung allein durch den Prozess der Antragstellung profitiert. Die Stärkung der Forschung durch die Exzellenzinitiative insgesamt, also durch zusätzliche Mittel, gab allen beteiligten Universitäten die Möglichkeit mit Forschungsclustern und Graduiertenschulen interessante neue Forschungsthemen aufzugreifen. Es wurden dabei viele zusätzliche Qualifizierungsstellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs geschaffen, auf deren weitere Karrieremöglichkeiten weiter unten eingegangen wird.

Bei der Umsetzung der geförderten Projekte stellen die indirekten Projektkosten eine besondere Herausforderung dar, genau wie die Ablösefinanzierung nach Auslaufen der zeitlich begrenzten Förderung. Die erfolgreichen Universitäten sind so zum Teil sehr hohe Verbindlichkeiten eingegangen, die sie nach der jeweiligen Förderphase deutlich belasten. Das Verhältnis einer relativ geringen Grundausstattung zu hohen Drittmitteleinwerbungen ist bei allen erfolgreichen Universitäten ein Problem, trifft aber ganz besonders die drittmittelstarken Einrichtungen.

Die relativ geringe Grundausstattung der Universitäten bedingt auch eine wachsende Abhängigkeit von Drittmitteln, die wiederum einen hohen Antragsdruck erzeugt, der den Forschenden nicht mehr die notwendige Zeit zur sorgfältigen Planung der Projekte und den wichtigen Freiraum zum Experimentieren als Basis für grundlegende Inventionen

gibt. Es besteht die Gefahr, dass die Qualität der Forschung durch die Kurzfristigkeit der Projekte und den dadurch entstehenden Antragsdruck vermindert wird. Die kritische Hinterfragung von Ergebnissen und der wissenschaftliche Diskurs sind entscheidende Komponenten der Qualitätssicherung, die jedoch ausreichend Zeit benötigen.

Die Universitäten, als zentrale Säule des Wissenschaftssystems, müssen in Zukunft eine solide Grundfinanzierung für die Forschung erhalten und es muss eine zukunftsfähige Forschungsinfrastruktur aufgebaut werden, um den Forschungsprozess mit der notwendigen Sorgfalt und Unabhängigkeit und mit den modernsten Technologien zu ermöglichen. Ein besonderer Bedarf besteht im Bereich der Informationsinfrastruktur, um die großen Datenmengen aller Fächer professionell zu verarbeiten, zu betreuen und zu speichern. Die heute noch disziplinär bearbeiteten großen Datensätze müssen für zukünftige Nutzung durch Kolleginnen und Kollegen des gleichen Faches, aber vor allem auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus anderen Fächern zur interdisziplinären und internationalen Nutzung zur Verfügung stehen. Nur so wird es für die Mitglieder der Universitäten möglich, mit sehr guten langfristigen Forschungskonzepten kompetitiv Projektmittel einzuwerben und die Ergebnisse nachhaltig in größere interdisziplinäre Forschungszusammenhänge einzubringen. Im Bereich der Forschungs- und Informationsinfrastruktur werden für die Universitäten wegen des sehr hohen Finanzbedarfes Kooperationen mit verschiedenen anderen Wissenschaftseinrichtungen noch wichtiger und bilden eine essentielle Voraussetzung für den langfristigen Erfolg und die internationale Konkurrenzfähigkeit.

Herausforderungen in der Lehre

Die Entwicklung der Lehre an den Universitäten ist geprägt von der Bologna-Reform und den Hochschulpaktmitteln einerseits und den steigenden Studierendenzahlen andererseits. Die steigende Zahl der Studieninteressierten ist politisch gewollt und eine sorgfältige Analyse der gesellschaftlichen Bedarfe muss zeigen, welche Hochschultypen besonders ausgebaut werden müssen.⁸ Die Universitäten sollten sich dabei auch in Zukunft als Bildungseinrichtungen darstellen, deren Auftrag über die reine Ausbildung hinausgeht. Für sie gilt es, sich

besonders auf das qualitative und weniger das quantitative Wachstum zu konzentrieren.

Im Sinne des Wissenschaftssystems müssen die Universitäten ihrem besonderen Bildungsanspruch mit entsprechendem Freiraum im Studium gerecht werden und zur Gewinnung von wissenschaftlichem Nachwuchs forschungsorientierte Lehre anbieten. Dies wird besonders im Masterstudium relevant und setzt sich bei der Promotion fort. Nicht nur die Vermittlung des aktuellsten Fachwissens, sondern vielmehr die Ermöglichung des Kompetenzerwerbs stellen eine Herausforderung für die Lehrenden dar. Masterstudierende müssen vertieft in die gute wissenschaftliche Praxis eingeführt werden, den Umgang mit großen Datenmengen lernen, interdisziplinäres Arbeiten erfahren und interkulturelle Kompetenzen erwerben.

Die Vorgaben der Bologna-Reform haben durch die starke Regulierung der Studienstrukturen die Anteile des freien Lernens und des eigenen Kompetenzerwerbs nicht unbedingt befördert. Umso wichtiger waren die Mittel des Hochschulpaktes zur Qualitätserhaltung in den Bachelorstudiengängen. Die Herausforderung der Qualitätsverbesserung in den Masterstudiengängen ist ein notwendiger zweiter Schritt, der in der Fortführung des Hochschulpaktes berücksichtigt werden muss.

Die Einführung des Deutschlandstipendiums hat besonders Studierenden, die sonst arbeiten müssten, die Möglichkeit gegeben, sich stärker auf ihr Studium zu konzentrieren. Mit dem Stipendium können Lernmaterialien oder Projekte finanziert werden, die zusätzlich zum normalen Curriculum kreatives Lernen erlauben. Neben dem Hochschulpakt ist damit eine weitere Unterstützung der Studierenden geschaffen worden, die jedoch von den Universitäten einen recht hohen Einsatz fordert. Die Verteilung der Stipendien braucht administrative Kapazität und das Einwerben der privaten Mittel einen hohen Werbungsaufwand, da um die privaten Unterstützer der Stipendien alle Hochschulen konkurrieren. Die Herausforderung der Mitteleinwerbung für die Deutschlandstipendien geht jedoch auch positiv einher mit einer stärkeren Kontaktaufnahme zu Unternehmen als potentielle Partner der Universitäten in Forschung, Lehre und Karriereberatung.

Zur Gewährleistung der Qualitätssicherung und der Aufrechterhaltung forschungsorientierter Lehre an den Universitäten sind nach dem Wegfall der Studiengebühren unbedingt Studienqualitätsmittel zusätzlich zu den Mitteln des Hochschulpaktes notwendig. Die Mittel werden benötigt zur Verbesserung der Betreuungsrelation, zur Rekrutierung von besonders qualifiziertem, wissenschaftlich aktivem Lehrpersonal und zur Schaffung moderner Infrastruktur für die Lehre.

Nachwuchsförderung als zentrale Aufgabe der Universität

Die Qualität des wissenschaftlichen Nachwuchses, der aus den Universitäten kommt, entscheidet über den Erfolg zukünftiger Forschung und die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Universitäten haben durch die Ausbildung der zukünftigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie der späteren Führungspersönlichkeiten eine hohe gesellschaftliche Verantwortung. Dabei spielt auch das Erreichen der Geschlechtergerechtigkeit eine Rolle, die in vielen Fächern noch deutlicher Nachsteuerung bedarf.⁹

Das richtige Zusammenspiel zwischen guter Betreuung einerseits und Förderung der Unabhängigkeit in der Promotionsphase andererseits legt einen entscheidenden Grundstein für die Karrieren des Nachwuchses im Wissenschaftssystem. Strukturierte Graduiertenschulen haben sich in der Exzellenzinitiative als geeignete Strukturen zur Erhaltung dieser Balance herauskristallisiert. In den Programmen der Graduiertenschulen ist auch eine Förderung der Nachwuchswissenschaftlerinnen besonders gut möglich.

Entscheidend für den Nachwuchs ist jedoch die Beschäftigung nach der Promotion. In dieser Postdoc-Phase sollte die Richtungsentscheidung für einen der möglichen Karrierewege gefällt werden. Um diese Entscheidung gut vorbereitet treffen zu können, müssen die Universitäten den Nachwuchskräften auf diesen Qualifizierungsstellen ausreichend Informationen zu möglichen Karrierewegen – auch außerhalb der Universität – zur Verfügung stellen, Beratung anbieten und spezielle Weiterbildungsangebote machen. Die Postdoc-Phase sollte nicht zu lang sein (nicht länger als 5 Jahre) um den jungen Wissenschaftle-

rinnen und Wissenschaftlern einen frühen Einstieg in eine ihrer Neigung und Qualifikation entsprechende Karriere zu ermöglichen.

Der Herausforderung der adäquaten Nachwuchsförderung können die Universitäten nur gerecht werden, wenn die strukturellen Voraussetzungen geschaffen sind. Das heißt, die Universitäten müssen Personalentwicklungskonzepte aufbauen und neben den befristeten Qualifizierungsstellen auch attraktive unbefristete Karrieremöglichkeiten – außer der zur Professur – anbieten. Zur Besetzung unbefristeter Stellen sind strukturierte und transparente Ausschreibungsverfahren von großer Bedeutung um allen Kandidatinnen und Kandidaten eine gleiche Chance zu geben. Insbesondere Frauen profitieren von solchen transparenten Verfahren.

Zu den Karrierewegen gehören neben der Forschung auch Positionen im Wissenschaftsmanagement der Universität oder Organisationsaufgaben bei großen Forschungsprojekten und in Graduiertenprogrammen. Die Politik sollte die formale Möglichkeit für attraktive akademische Positionen in den Universitäten schaffen: Stellen, die finanziell adäquat ausgestattet sind und deren Befristungskonzepte Planungssicherheit geben. Diese Verbesserungen der Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses bedürfen auch einer gesicherten und langfristigen Grundfinanzierung der Universitäten.

Herausforderung Infrastruktur

Die bauliche Infrastruktur der Universitäten ist an vielen Stellen in einem sehr schlechten Zustand und es gibt einen Investitionsrückstand, den zu beheben eine große Herausforderung darstellt. Der Hochschulbau muss in den nächsten Jahren verstärkt von Bund und Ländern gemeinsam gefördert werden, um die Universitäten funktionsfähig zu erhalten. Dazu gehört besonders auch die Unterstützung der Bauerhaltung, die bisher in vielen Universitäten nicht abgesichert ist.

Für die Wissenschaft aber noch relevanter ist die Notwendigkeit des Ausbaus und der Erhaltung der Forschungsinfrastrukturen, wie es der Wissenschaftsrat in seinen Empfehlungen aus 2012 ausgeführt hat.¹⁰ Zu den Forschungsinfrastrukturen gehören dabei keineswegs

nur Großgeräte der Naturwissenschaften, sondern auch Bibliotheken, Sammlungen und Datenbanken aus anderen Fächern. Die Universitäten müssen geeignete Organisationsformen finden, um die Forschungsinfrastrukturen allen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern gleichermaßen zur Verfügung zu stellen und sie damit effizient zu nutzen. Dabei ist im Sinne des gesamten Wissenschaftssystem auch die gemeinsame Nutzung mit Partnerhochschulen oder kooperierenden Forschungseinrichtungen wichtig.

Eine besondere Herausforderung in der Zukunft der universitären Forschung ist die Schaffung einer integrierten, fächerübergreifenden und nachhaltigen Informationsinfrastruktur. Erst die Gewährleistung strukturierter und durch Experten betreuter Datenerfassung, professionellen Datenmanagements sowie die Schaffung ausreichender langfristiger Datenspeicher ermöglichen eine optimale fächerübergreifende Datennutzung der zunächst meist fachspezifisch erarbeiteten Daten. Dazu gehören heute auch die digitalisierten Texte und Objekte aus den Geistes- und Kulturwissenschaften. Die Universitäten müssen den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch zentral angebotene Informationsinfrastrukturen und ausreichend geeignetem Fachpersonal die Möglichkeit geben, ihre Daten national und international zu vernetzen und damit neue Forschungsfragen zu beantworten.

Es ist Aufgabe der Länder und des Bundes den Universitäten, eine solche Infrastruktur bereitzustellen und dabei die Kooperationen zwischen Hochschulen besonders einzufordern sowie die enge Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu fördern.

Universitäten als Partner außeruniversitärer Einrichtungen

Um die in den vorhergehenden Kapiteln beschriebenen Herausforderungen zu meistern, sind Kooperationen mit anderen Hochschulen, aber vor allem auch mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen notwendig. Die Entwicklung regionaler Forschungsverbünde in Form von Campus-Strukturen ist bereits an einigen Standorten, wie z. B. in Göttingen und Dresden, weitgehend umgesetzt. Sie bilden nicht nur eine ideale Voraussetzung für erfolgreiche Forschungscooperationen, sondern sind auch geeignet um Forschungs- und Informations-

infrastrukturen gemeinsam zu nutzen. Nicht zuletzt profitieren Studierende von der Mitwirkung der Mitglieder der außeruniversitären Forschungseinrichtungen in der Lehre.

Die Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen spielt für die Universitäten auch eine entscheidende Rolle bei competitiven Ausschreibungen, die auf große Verbünde abzielen und die oft nur erfolgreich sein können, wenn die Kompetenzen regionaler Partnern gebündelt werden.

Die Herausforderung ist heute, diese Partnerschaften formal zu stabilisieren, ohne die Eigenständigkeit der unterschiedlichen Einrichtungen aufzugeben. Dabei sind gerade bei der Beschaffung und Nutzung gemeinsamer Forschungs- und Informationsinfrastruktur noch viele administrativen Hürden zu nehmen. Die Lösung solcher administrativen Fragen ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Campusstrukturen im internationalen Wettbewerb.

Im deutschen Wissenschaftssystem ist in Zeiten möglicher finanzieller Beschränkung die enge Kooperation aller Partner ein Weg, um Doppelstrukturen oder unnötige nationale Konkurrenzsituationen zu vermeiden. Die Wissenschaftspolitik, die auch aus Effizienzgründen lokale und regionale Campusstrukturen befürwortet, muss unbedingt die rechtlichen Voraussetzungen für die Zusammenarbeit in Bezug auf gemeinsam genutzte Infrastruktur und gemeinsame Antragstellung schaffen.

Universitäten als Partner von Unternehmen

Grundlagenforschung im „Elfenbeinturm“ kann einen wesentlichen Erkenntnisgewinn hervorbringen, doch viele wichtige Fragen der heutigen Zeit haben eine hohe Komplexität und brauchen den Austausch nicht nur zwischen Forschenden an Universitäten, sondern auch Kooperationen mit der angewandten Forschung in Fachhochschulen und in der privaten Wirtschaft.

Die Kooperation mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus Unternehmen ist ein wichtiger Teil der regionalen Vernetzung, ins-

besondere bei gesellschaftlich relevanten Forschungsprojekten. Die Wirtschaft kann die Universitäten in Kooperationen mit Stiftungsprofessoren unterstützen, bei denen dann neben der Forschung auch die Lehre gefördert wird. Diese Zusammenarbeit mit Unternehmen wird immer wichtiger bei der Frage der Darstellung möglicher Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs, für den es gerade in der privaten Wirtschaft interessante Aufgabenbereiche und Berufswege gibt. Durch eine enge Kooperation werden die Karrierewege für die jungen Frauen und Männer sichtbar und erfahrbar gemacht.

Die Herausforderung für die Universitäten bei diesen Partnerschaften besteht darin, dass die Kooperationen nicht zur Einschränkung der Forschungsfreiheit führen dürfen. Es müssen daher entsprechende, ethisch bindende und die Unabhängigkeit garantierende Klauseln in die Verträge mit den privaten Partnern aufgenommen werden.

Autonomie und Verantwortung der Universitätsleitungen

Universitäten haben in der Gesellschaft einen Bildungsauftrag mit der besonderen Verantwortung für die nächsten Generationen. In der Forschung sind sie wichtige Partner im differenzierten und kompetitiven Hochschulsystem, aber auch Kooperationspartner und gleichzeitig Konkurrent von außeruniversitären Einrichtungen.

Mit dem Anspruch der zentralen Bereitstellung optimaler Bedingungen für Forschung und Lehre, der wachsenden Internationalität, der stärkeren Berücksichtigung der familiären Bedürfnisse der Beschäftigten sowie dem Angebot von Wissenstransfer und Patentverwaltung steht die Universitätsleitung vor der Herausforderung all diese komplexen Zusammenhänge zu erfassen und zu steuern. Für diese Aufgabe braucht es professionelle Führungsstrukturen und geeignete Führungspersönlichkeiten.

Das breite Aufgabenspektrum macht eine institutionelle Autonomie der Universitäten notwendig, da die Länder nicht alle diese Bereiche entsprechend den spezifischen Bedingungen aus der Distanz versorgen können. Autonomie geht aber notwendigerweise mit hoher Führungsverantwortung einher und es ist ein wichtiger Prozess, die

Leistungsstrukturen der Universitäten entsprechend zu professionalisieren. Die Leitung muss einerseits wissenschaftliche Innovation stimulieren und international konkurrenzfähige Wissenschaft fördern und andererseits zeitaufwendigen administrativen Verfahren folgen. Eine besondere Herausforderung, die erschwert wird durch das nicht einfache Zusammenspiel der eher traditionell arbeitenden Verwaltungseinheiten und der interdisziplinär und international aufgestellten Wissenschaft in den Fakultäten. Für diese Herausforderung stehen keine schnell umzusetzende Lösungswege zur Verfügung.

Es ist jedoch wichtig, die Universitätsleitungen in Zukunft mit Persönlichkeiten zu besetzen, die neben einem besonderen wissenschaftlichen Portfolio auch über Managementkompetenzen verfügen. Die Professionalisierung der Leistungsstrukturen und des direkt unterstützenden Personals sind eine wichtige Komponente bei der Weiterentwicklung der deutschen Universitäten und deren internationalem Erfolg.

Fazit

Die Mittel aus dem „Paket der Pakte“ und die zunehmende Globalisierung der Wissenschaft haben eine extreme Dynamik in das Wissenschaftssystem gebracht und den Universitäten ganz neue Möglichkeiten eröffnet. Die größte Herausforderung für die Universitäten ist es heute, diese Dynamik zu erhalten, ohne in eine zu große, am Ende ineffektive Beschleunigung zu geraten. Das heißt, es gilt, die neuen Ressourcen und Strukturen für eine Stabilisierung auf hohem Niveau zu nutzen und damit Zeit und Freiraum für Kreativität, für exzellente Forschung und Lehre sowie für gezielte Nachwuchsförderung zu gewinnen.

Universitäten als zentrale Säule des Wissenschaftssystems

- 1) *Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Bewertung und Steuerung von Forschungsleistung, (Drs. 1656-11), November 2011.*
- 2) *Deutsche Forschungsgemeinschaft, Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis, 1998; Ergänzung der Empfehlung der DFG zur Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis 2013. Hochschulrektorenkonferenz, Zum Umgang mit wissenschaftlichen Fehlverhalten, 1989. Hochschulrektorenkonferenz, Gute wissenschaftliche Praxis an deutschen Hochschulen, 2013.*
- 3) *Hochschulrektorenkonferenz, Bericht der HRK-Arbeitsgruppe „Europäische Studienreform“, http://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/HRK_Bericht_Studienreform_01.pdf (6.1.2014). Hochschulrektorenkonferenz, Empfehlungen der 15. Mitgliederversammlung der Hochschulrektorenkonferenz zur Studienreform vom 19.11.2013, http://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/Empfehlungen_Europaeische_Studienreform_19122013.pdf (6.1.2014).*
- 4) *Wissenschaftsrat, Empfehlung zur Differenzierung der Hochschulen, (Drs. 10387-10), November 2010.*
- 5) *Wissenschaftsrat, Anforderungen an die Qualität der Promotionen – Positionspapier, (Drs. 1704-11), November 2011. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Doktorandenausbildung, (Drs. 5459-02), November 2002.*
- 6) *Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem, (Drs. 10031), Juli 2010.*
- 7) *Wissenschaftsrat, Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, (Drs. 3228-13), Juli 2013.*
- 8) *Wissenschaftsrat, Empfehlung zur Differenzierung der Hochschulen, (Drs. 10387-10), November 2010.*
- 9) *Wissenschaftsrat, Fünf Jahre Offensive für Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern – Bestandsaufnahme und Empfehlungen, (Drs. 2218-12), Mai 2012.*
- 10) *Wissenschaftsrat, Übergreifende Empfehlung zu Informationsinfrastrukturen, (Drs. 10466-11), Januar 2011. Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Informationsinfrastrukturen in Deutschland bis 2020. (Drs. 2359-12), Juli 2012.*