Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Walther Ch. Zimmerli

Technische Universitäten als „Mitspieler“ zwischen Wirtschaft, Politik und Wissenschaft

Tag des Wissenschaftsmanagements
„State of the Art 2011“
Partizipation als Element
der Governance von Hochschulen
Hamburg, 12. Oktober 2011

GLIEDERUNG

Vorbemerkungen

1 Führung in lebenden Systemen

2 Zwischen Gremienuniversität und Präsidialverfassung

3 Externe Partizipationsforen

Nachbemerkungen

Vorbemerkungen

„Führen heißt: die Anderen besser sein (oder werden) zu lassen, als man es selber ist.“

1 Führung in lebenden Systemen

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Nach dem Wirtschaftsphilosophen Charles Handy neigen Deutsche dazu, alle Systeme, also auch die Universitäten, wie Maschinen zu behandeln.

Universitäten müssen aber wie lebende Systeme behandelt werden!

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Universitäten als hierarchische Systeme

Gründe, warum sich streng hierarchische Systeme gerade heute nicht halten lassen:

- Der Zugang zu Informationen und damit zu Macht ist bereits zu weit dezentralisiert
- Hierarchische Systeme neigen zu einer gewissen „Parkinson“-Trägheit:
  - Selbstbeschäftigung dysfunktionaler Bürokratien
  - „Beamtenmentalität“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Typische Indikatoren für diesen Prozess:
  - Abschieben von Verantwortung nach oben
  - Bereichsegoismus
  - Fehlen von Motivationspotenzialen
  - Schwach oder gar nicht vorhandene Identifikation mit der Universität

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Universitäten als lebende Systeme

Denken in Selbstorganisationsmustern (Natur)

- Das Leben eines höherstufigen komplexen Systems hängt zwar vom Leben der niedrigstufigen Systemen ab, lässt sich aber nicht vollständig auf dieses reduzieren. Es ist *emergent*.
- Das höherstufige System beruht auf der *dezentralen* Selbst-organisation seiner Subsysteme.
- Jedes lebende System ist intern durch *operationale Geschlossenheit* und extern durch *strukturelle Koppelung* gekennzeichnet.

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Universitäten als lebende Systeme

Denken in Selbstorganisationsmustern (Universitäten)

- Um auf Dauer nachhaltig sein zu können, müssen Universitäten die dezentrale Selbstorganisation ihrer Subsysteme zur notwendigen Bedingung haben.

- Damit aber die Teile der Universitäten selbst überleben können, müssen deren Elemente, d.h. letztlich die individuellen Menschen, ebenfalls nach dem Muster der Selbstorganisation betrachtet werden und dürfen nicht völlig in den Universitäten aufgehen.

- Analoges gilt auch für die Universitäten selbst in ihrem Verhältnis zum Ministerium („Autonomiestatus“, s.u. P. 3).

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Universitäten als lebende Systeme: Folgerungen

- Schaffung „schlanker“ Strukturen nach dem Muster der Selbstorganisation
- Einräumung verschiedener Arten und verschiedener Grade von Autonomie
- Abtretung verschiedener sonst zentral wahrgenommener Kompetenzen von Seiten der Universitätsleitung an die Verantwortungs- und Leistungsträger

2 Zwischen Gremienuniversität und Präsidialverfassung

Zwischen Gremienuniversität und Präsidialverfassung

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Per definitionem:

Lebende partizipative Strukturen sind immer auf Zeit gebildet.

Zwischen Gremienuniversität und Präsidialverfassung

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

- Voraussetzung für ein nachhaltiges Verständnis partizipativer Führung ist eine genauere Analyse der gegenwärtigen Situation des insbesondere deutschen Hochschulsystems.

- Als Hauptproblem stellen sich dabei die Dissonanzen zwischen Hochschulautonomie und ministerieller Aufsicht auf der einen sowie zwischen der in den Hochschulgesetzen versuchten Stärkung der Position des Präsidenten und der Beibehaltung der Gremienuniversität auf der anderen Seite heraus.

Daraus ergeben sich folgende Felder partizipativer Führung:

➡ hochschulintern: die Schaffung neuer partizipativer Instrumente

➡ hochschulextern: die Einführung partizipativer Strukturen zwischen Hochschule und Ministerium, Hochschule und Kommune sowie Hochschule und Wirtschaft.

Zwischen Gremienuniversität und Präsidialverfassung

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Interne formelle und informelle Partizipation

Formelle Partizipation

Nach Hochschulgesetz besetzte Gremien

Problem: „Machtfülle“ des Präsidenten vs. „Checks and Balances“

Strukturfehler: Dem Präsidenten disziplinarisch Unterstellte sollen eine Kontrollfunktion gegenüber dem Präsidenten ausüben

Brandenburgisches Hochschulgesetz (§ 62, Abs. 2 Nr. 5):

Aufgaben des Senats:

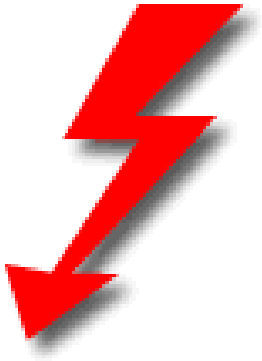
„Die Aufsicht über den Präsidenten, insbesondere in Bezug auf den Rechenschaftsbericht und die Entlastung des Präsidenten sowie in Bezug auf den Entwurf des Haushaltsplanes“

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Interne formelle und informelle Partizipation

Formelle Partizipation

Allzuständigkeit des Präsidenten



Funktion des Senats

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Interne formelle und informelle Partizipation

Informelle Partizipationsstrukturen

a) Partizipationsplattform „Strategieprozess“

1. Formulierung eines Leitbildes in Professorenklausuren

2. Kommunikation in den Hochschulgruppen („top down“ und „bottom up“)

3. Permanenter Diskussionsprozess der strukturellen Umsetzung

Zwischen Gremienuniversität und Präsidialverfassung

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

b) Partizipationsplattform „Corporate Design“

Prozess „Design“

Aufgabe der Universitätsleitung:
Schaffung einer eigenen, unverwechselbaren Unternehmenskultur (Definition derselben)

Aufgabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:
Der dazu dienende Prozess der Selbstdefinition muss „bottom up“ und nicht „top down“ erfolgen

Zwischen Gremienuniversität und Präsidialverfassung

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Prozess „Design“

- Ansatz IKMZ
- Hochschulinterne Umfrage zu den Markenwerten
- Gründung eines Designlabs
- Umgestaltung des Internetauftritts
- Schaffung informeller Strukturen: Diskussionsrunden mit dem Designlab
- Vorstellung in den diversen Hochschulgremien
- Implementierung
- Preise: communication design award 2010 und reddot design award 2010

Zwischen Gremienuniversität und Präsidialverfassung

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Interne Partizipationsforen

Informelle Kommunikation

- 1x pro Monat Arbeitsessen Präsident und Vizepräsidenten
- 1x pro Jahr Hochschullehrerversammlung
- Partizipative, anlassbedingte Task Forces

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

c) Partizipationsplattform „Bildungsdeklaration“

Cottbuser Bildungsdeklaration

BTU-Präsident und Sprecher des Studierendenrates unterzeichnen am 4. Dezember 2009 eine Vereinbarung, um gemeinsam eine Verbesserung der Studiensituation zu erreichen.

Informelle Partizipation: 3x pro Semester StuRa Treffen

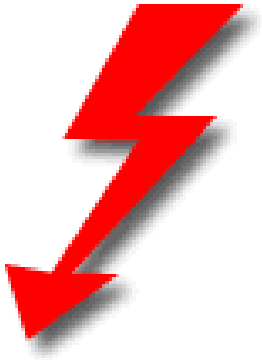
3 Externe Partizipationsforen

Externe Partizipationsforen

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Partizipationsplattform „Hochschulautonomie“

Universität als nachgeordnete Behörde



Universität als „autonome“ Einrichtung

Externe Partizipationsforen

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Partizipationsplattform „Hochschulautonomie“

Formelle Partizipation:

- Hochschulpakt zwischen Landesregierung und Landesrektorenkonferenz (BLRK)

Informelle Partizipation (fehlt weitgehend):

- Parlamentarische Abende
- Dienstberatungen
- 4-Augengespräche

Externe Partizipationsforen

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Partizipationsplattform „Wissenschaft/Wirtschaft“ (Auswahl)

Spezialfall: Technische Universität

➡ Von 100:0- zu 50:50-Finanzleistung

- Technologietransfer
- Ausgründungen
- Auftragsforschung
- Executive Master-Programme
- Firmen (CEBra, UniTec etc.)
- (…)

Problemfeld: Grundlagenforschung
(Problem Art. 5.3 Grundgesetz)

Externe Partizipationsforen

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Partizipationsplattform „Regional- und Kommunalpolitik“ (Auswahl)

- „Town and Gown“
- Technologieregion („Energieregion Lausitz“)
- An-Institute (Beispiel: Institut für Mediziner Fortbildung)
- Stadtmarketing (Beispiel: „Nacht der Kreativen Köpfe“)
- Präsidententreffen (Universität, IHK und Handwerkskammer)
- (…)

Externe Partizipationsforen

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Partizipationsplattform „Kultureinrichtungen“ (Auswahl)

- Staatstheater (Kooperationsvertrag Kulturstiftung)
- Domowina
- Kuratorienlösung (Filmfestival)
- Fraunhofer PYCO
- Institut für Städtebau und Landschaftsplanung
- (…)

Nachbemerkungen

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

„Eine Führungspersönlichkeit ist am besten, wenn man kaum weiß, dass es sie gibt.

Nicht so gut, wenn man ihr gehorcht und zujubelt.

Am ärgsten, wenn man sie verachtet.

Doch von einem guten Führer, der wenig spricht, wenn sein Werk getan, sein Ziel erreicht, werden alle sagen: Wir haben es selber getan.“

(Lao-tse)

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!