



**STIFTERVERBAND**

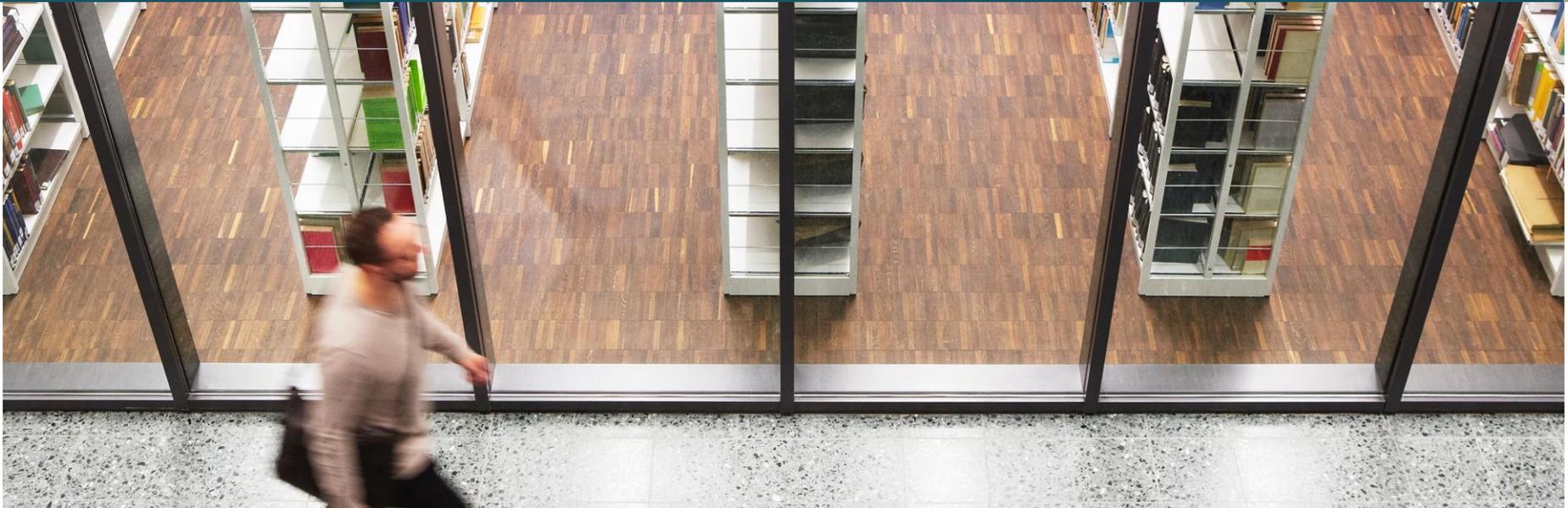
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Darmstadt, 15. November 2017

# GOVERNANCE VON KOOPERATIVEN HOCHSCHULEN

---

Dr. Volker Meyer-Guckel





## KAPITEL 01

---

# FÜNF BEOBACHTUNGEN



# 1. HOCHSCHULEN FUNGIEREN ZUNEHMEND ALS DACHORGANISATION FÜR HETEROGENE, WEITGEHEND AUTONOME EINHEITEN

---

- » Unter dem **Dach** der Gesamteinstitution entstehen eine Reihe von mehr oder weniger **unabhängigen Subakteuren** (Institute etc.) mit einer hohen Eigenständigkeit für die Steuerung und Ausgestaltung von Forschung und Lehre und für die Sicherung von (öffentlichen und privaten) Finanzierungsquellen. Die Einheiten orientieren sich in der Lehre am Student Life Cycle, von der Studieneingangsphase bis zur berufsbegleitenden Weiterbildung. In der Forschung ist eine organisatorische Bündelung von interdisziplinären, anwendungsorientierten und gesellschaftlichen Fragestellungen zu beobachten.
  - » Diese **Subeinheiten werden** sich jenseits der etablierten Hochschultypen als neuartige, (weitgehend) eigenständige akademische Institutionen etablieren können und so für eine weitere Differenzierung des Hochschul- und Wissenschaftssystem sorgen. Innerhalb der Gesamtorganisation Hochschule gewinnen diese **Einheiten Macht auf Kosten der Fakultäten** und Fachbereiche.
-



## 2. DIE SUBEINHEITEN GEHEN KOOPERATIONEN MIT SEHR UNTERSCHIEDLICHEM INSTITUTIONALISIERUNGSGRAD EIN

---

- » Diese **Subeinheiten** werden sich in Hinblick auf Finanzierung, Governance, Partnerstruktur, Personal, Funktionen und Themen **stark unterscheiden**. Ein Großteil der Einheiten wird ihre Ziele mit Partnern in Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu erreichen versuchen.
- » Der Institutionalierungsgrad wird sehr unterschiedlich sein und sich nach dem Zweck der Kooperation richten:
  1. Lose gekoppelte Einheiten: Netzwerke, Plattformen, Allianzen, Projekte mit schwach ausgeprägten Leitungs- und Entscheidungsstrukturen
    - Herausforderungen liegen tendenziell in der Strategiebildung und im Management
  2. Stark institutionalisierte Kooperationen: Gemeinsame Zentren, Institute, Einrichtungen, Unternehmen
    - Herausforderungen liegen tendenziell in der Loslösung und Verselbständigung der Einrichtungen und in der Einpassung in die jeweiligen institutionellen Strategien



### 3. KOOPERATION WIRD DER NORMALFALL- AUCH AUßERHALB DER WISSENSCHAFT

---

- » Im Innovationssystem verändern sich Kooperationen ganz generell - das beobachten wir auch auf Seiten der Unternehmen. Die klassischen akademischen Institutionen und die Unternehmen verlieren bisherige Alleinstellungsmerkmale in der Generierung und Verbreitung von Wissen. Sie sind zunehmend eingebettet in ein über die Gesellschaft verteiltes Wissensproduktionssystem.
  - » (Akademisches) Wissen findet sich immer häufiger auch außerhalb der klassischen akademischen Institutionen. Die Digitalisierung und die Verwissenschaftlichung der Gesellschaft und ihrer Institutionen führen dazu, dass kollaboratives Wissen immer öfter an neuen physischen und virtuellen Orten entsteht, an denen der praktisch gebildete Akademiker den akademisch gebildeten Praktiker trifft.
  - » Fragen der Grundlagen- und Anwendungsforschung verschränken und befruchten sich zunehmend wechselseitig; trennscharfe Unterscheidungen sind immer weniger möglich und sinnvoll.
-



## 4. ES ENTWICKELT SICH EIN NEUES TRANSFERVERSTÄNDNIS

---

- » In vielen Kooperationsformaten geht es nicht länger um eine eindirektionale Dissemination von Wissen an einen „Rezipienten“, sondern um die gemeinsame Entwicklung von Forschungsfragen sowie Forschungs- und Lehrformaten.
- » Das Transferverständnis fokussiert nicht länger nur auf technische Fächer und technologische Entwicklungen, sondern erweitert den Blickwinkel für Kooperationspotentiale aller Fachrichtungen und für neue Partner aus Politik und Gesellschaft.
- » Das Forschen und Lehren „über“ wird in Teilen zu einem Forschen und Lehren „mit“ Wirtschaft und Gesellschaft. Und damit zu einem Transformationsprozess, der die beteiligten Partner verändert und - hoffentlich - einen vielfachen Mehrwert erzeugt.
- » Transfer wird an vielen Orten zu einem integralen Bestandteil von Forschung und Lehre.



## 5. DIE KOOPERATIVE HOCHSCHULE ERFORDERT EINEN WANDEL IN STRUKTUR, ORGANISATION UND KULTUR VON HOCHSCHULEN

---

- » Die Öffnung der Hochschulen für Kooperationen mit externen Akteuren wird zunehmend strategisch betrieben, systematisch und operativ zusammengedacht und für die Profilbildung genutzt.
- » Viele dieser Aktivitäten finden jedoch keinen Eingang in die Kernprozesse von Hochschulen. Sie werden in - oft unverbindliche - Projektstrukturen oder in Stabsstellen um den Regelbetrieb von Forschung und Lehre herum verschoben.
- » Die strategische Herausforderung besteht darin, die kooperative Hochschule institutionell, d.h. in Strategie, Struktur, Prozessen und gelebter Praxis wie auch in der Kommunikation, zu entwickeln.



## KAPITEL 02

---

# GOVERNANCE: EMPIRISCHE BEFUNDE

---



## BEFRAGUNG ZU HOCHSCHULGOVERNANCE UND STRATEGIEENTWICKLUNG

---

- » Der Stifterverband hat zusammen mit Kienbaum Anfang 2017 eine kurze Auswertung einer Befragung von Hochschulleitungen vorgelegt, in denen einige Kernprobleme angeschnitten werden.
- » Die Befragung zeigt, dass die Hochschulen bei ihrer organisatorischen Weiterentwicklung einer Reihe von Governance-Herausforderungen gegenüber stehen.

**Partner:** Stifterverband und Kienbaum

**Methode:** Online-Befragung via exavo-Survey-Studio

**Befragungszeitraum:** März bis Mai 2016

**Hintergrund der Teilnehmer:** 66 % Präsidentin/ Präsident, 11 % Vizepräsidentin/ Vizepräsident, 9 % Leiterin/ Leiter Organisations- bzw. Hochschulentwicklung, 6 % persönliche/r Referentin/ Referent der Hochschulleitung und 2 % Kanzlerin/ Kanzler

**Anzahl der Teilnehmer:** 52 Universitäten, 39 Fachhochschulen, 11 sonstige Hochschulen (N = 103)

**Rücklaufquote:** 24,8%.

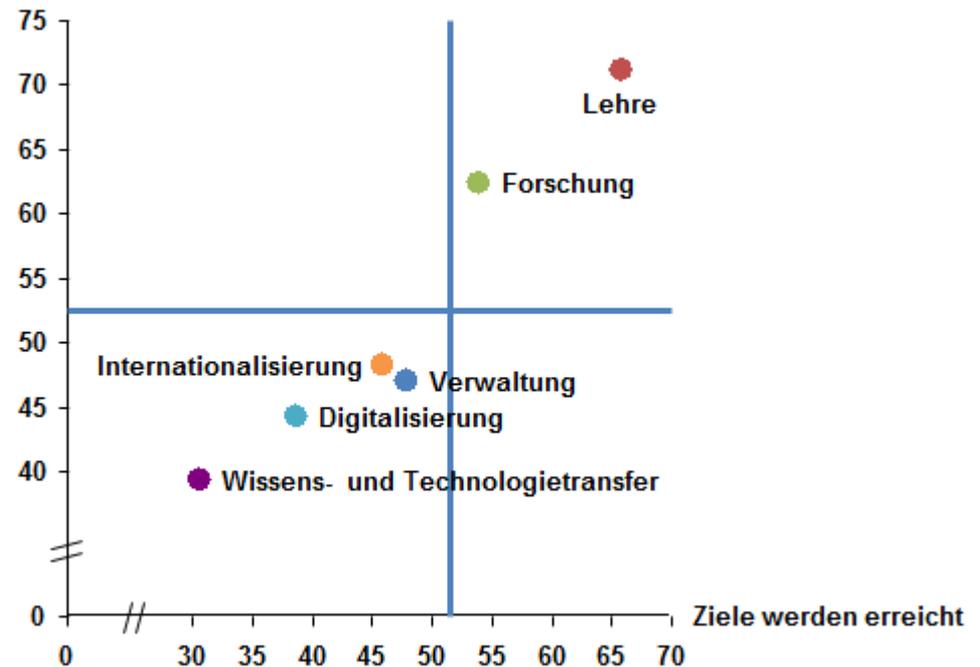




## ZIELE IN DER LEHRE WERDEN ERREICHT, TRANSFER MIT VERBESSERUNGSPOTENZIAL

» Fragen: „Inwiefern bestehen an Ihrer Hochschule strukturierte Zielbildungsprozesse für die folgenden Bereiche?“ und „Wie gut ist ihre Hochschule in der Lage, die gesetzten strategischen Ziele zu erreichen?“ (Werte 1+2 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = voll und ganz bis 6 = überhaupt nicht, Angaben in Prozent)

Zielbildungsprozesse sind vorhanden

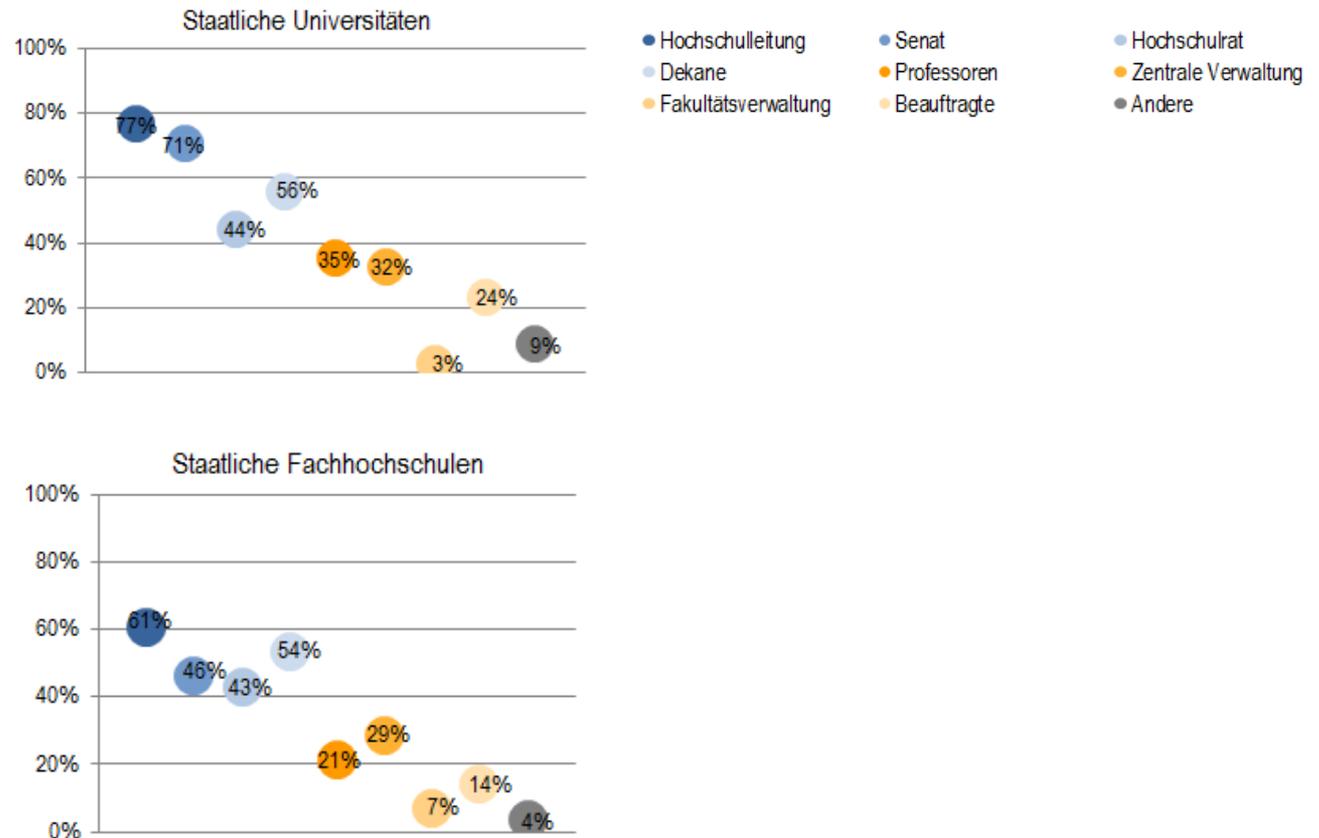


» Stifterverband, Kienbaum 2016



## STRATEGIEENTWICKLUNG: VIELE AKTEURE BETEILIGT

» Frage: „Welche hochschulinternen Akteure sind an den wesentlichen Zielbildungsprozessen an Ihrer Hochschule maßgeblich beteiligt?“  
(Mehrfachnennungen möglich, Angaben in Prozent)



» Stifterverband, Kienbaum 2016



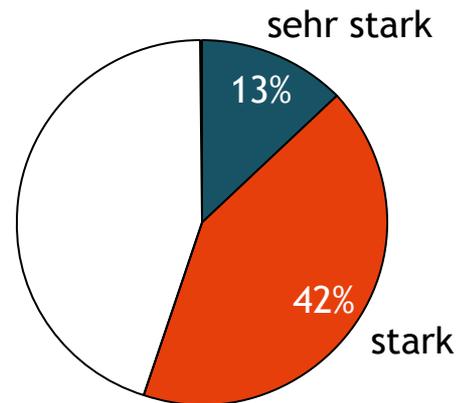
## STRATEGIEENTWICKLUNG STARK, UMSETZUNG SCHWACH

---

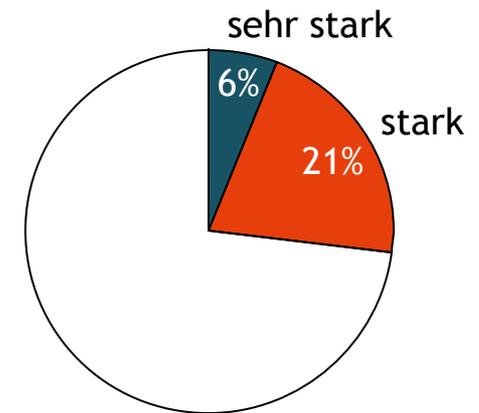
» Frage: „Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 (sehr stark) bis 6 (sehr gering) an, wie sehr die rechtlich vorgegebenen Gremien- und Entscheidungsstrukturen die Entwicklung und Umsetzung der Hochschulstrategien unterstützen.“  
(Werte 1 + 2; Anteile in Prozent)

» Die rechtlich vorgegebenen Gremien- und Entscheidungsstrukturen unterstützen...

1. ...die Entwicklung der Hochschulstrategie



2. ...die Umsetzung der Hochschulstrategie



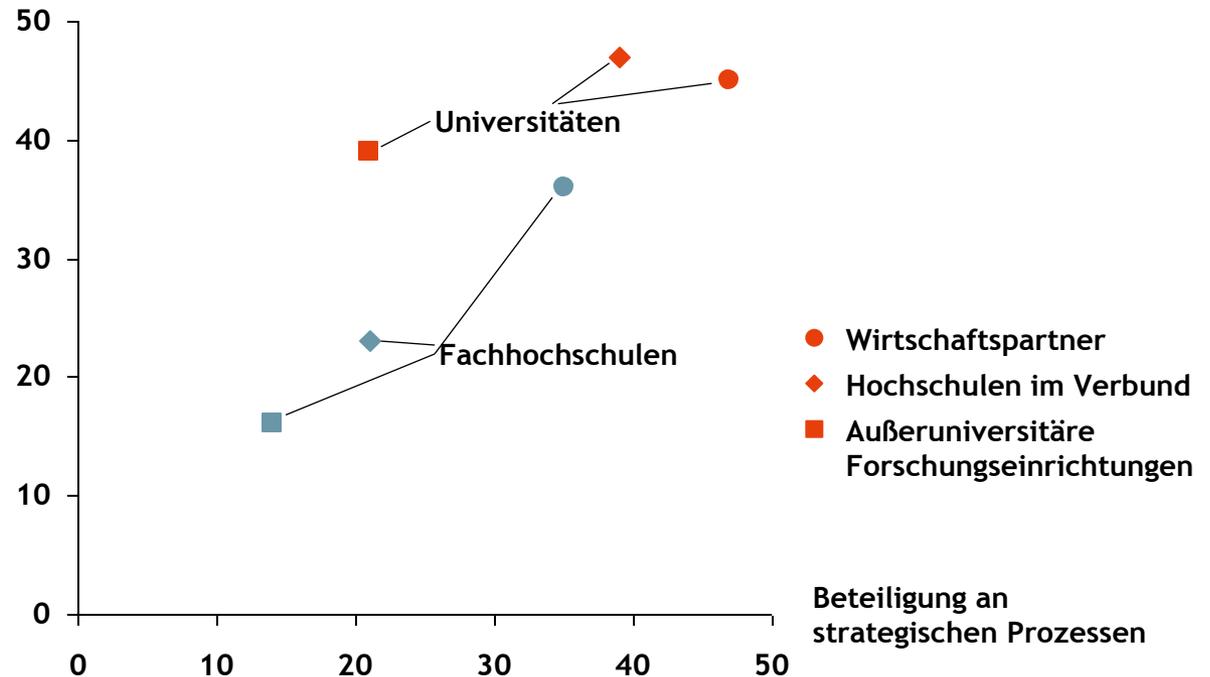
» Stifterverband, Kienbaum 2016



## GERINGE EINBEZIEHUNG VON EXTERNEN PARTNERN, UNZUFRIEDENHEIT MIT DER QUALITÄT DER KOOPERATION

» Frage: „Wie stark sind externe Akteure am Prozess der Entwicklung der Hochschulstrategie an Ihrer Hochschule beteiligt?“ und „Wie gut sind die langfristigen Kooperationsprozesse ausgestaltet?“ (Werte 1+2 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = stark / sehr gut bis 6 = überhaupt nicht / sehr schlecht, Angaben in Prozent)

Kooperationsqualität



» Stifterverband, Kienbaum 2016



## HERAUSFORDERUNGEN

---

» Welche Governance-Fragen ergeben sich aus den Analysen?

- » Wie können Hochschulstrategien unter Einbeziehung von externen Partnern entwickelt werden?
- » Welche Leitungs- und Entscheidungsstrukturen benötigen Hochschulen als Plattformen für mittel- und langfristige Kooperationsaktivitäten?
- » Welche Organisationsformen eignen sich für Kooperationen mit Unternehmen und anderen externen Partnern? Welche für Verbände mit Partnern aus der Wissenschaft?
- » Wie kann das Verhältnis zwischen den häufig temporären Verbundstrukturen und den dauerhaften Organisationsstrukturen (Fakultäten, zentrale Administration) gestaltet werden?
- » Bedarf es kultureller Veränderungen - z.B. der Führungskultur - um einer guten Governance gerecht zu werden?



## KAPITEL 03

---

# FUTURE GOVERNANCE LAB



## ZIELE

---

- » future governance lab hilft Hochschulen und Entscheidungsträgern ihre eigene spezifische Governance - also die Art und Weise, wie sie innerhalb kooperativer Strukturen Entscheidungen treffen, Ziele formulieren und umsetzen - von außen zu sehen.
- » Im Rahmen von Workshops und peer-to-peer Beratungen analysieren Hochschulen gemeinsam mit ausgewiesenen Expertinnen und Experten ihre bestehenden Strukturen, Prozesse und Kulturen der Zusammenarbeit und entwickeln bessere Lösungen für die Steuerung der eigenen Organisation in Kooperationskontexten. In Begleitung ihrer *peers* erproben Hochschulen neue Ansätze der Governance und evaluieren diese.
- » Foren geben Hochschulen die Möglichkeit ihre Erfahrungen mit den anderen Programmteilnehmern im Rahmen von kollegialen Beratungen zu teilen und reflektieren. Die Erkenntnisse zu guter Governance werden als Standards in einer Abschlusspublikation veröffentlicht.



## DURCHFÜHRUNG

---

- » Das Projekt ist über einen Zeitraum von drei Jahren angelegt (2018 bis 2020).
- » In der gesamten Breite des Programms binden wir auf vielfältige Weise die Expertise von VertreterInnen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung ein (*call for experts*).
- » Im Rahmen eines *call for papers* (Bewerbungen) werden Hochschulen eingeladen, ihre spezifischen Problemstellungen und erste Lösungsansätze zu formulieren.
- » Der Stifterverband sucht gemeinsam mit Experten sechs Hochschulen auf der Basis der Bewerbungen zur Teilnahme aus. Dabei sollen Kooperationsstrukturen mit Partnern aus der Wissenschaft ebenso berücksichtigt werden wie Kooperationen mit Unternehmen.
- » In einer Reihe von Foren werden die hochschulspezifischen Bestandsaufnahmen und Prototypen organisationsübergreifend reflektiert, übergeordnete Governance-Themen identifiziert und bearbeitet (Leistungs- und Entscheidungsstrukturen, Finanzierung, Personalstrukturen etc.).



# Future Governance Lab

## Call for Experts

Machen Sie mit! Der Call for Experts startet im Dezember. Wir freuen uns über Ihre Teilnahme.



---

# VIELEN DANK



**STIFTERVERBAND**

Bildung. Wissenschaft. Innovation.