

# Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN • ERFAHRUNGEN • LÖSUNGEN

# Stärker positionieren

Wie Unis den Nachwuchs  
bei der Karriereplanung  
unterstützen können

Dritte Mission

Was kann Deutschland  
von Österreich lernen?

Innovationsmanagement

Die Hochschule Darmstadt setzt auf  
Partizipation, Methodik, Systematik

Im Porträt

Wolfgang Marquardt bringt  
seine Erfahrung in Jülich ein





## „Das Kanzleramt ist eine sehr anspruchsvolle Vollzeitbeschäftigung“

Dieter Kaufmann, seit 2005 Kanzler der Universität Ulm, wurde erneut zum Bundessprecher der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands gewählt. Die Wahl fand im September auf der 61. Kanzlerjahrestagung an der Universität des Saarlandes statt. | **Interview: Veronika Renkes**

**Herr Kaufmann, Sie sind Bundessprecher der Universitätskanzler. Worin sehen Sie wichtige Herausforderungen für Ihre neue Sprecherzeit?**

Für uns Kanzlerinnen und Kanzler zählen dazu die Sanierungsstaus, der Umgang mit den uns zur Verfügung stehenden Kapazitäten und mögliche Veränderungen bei den Strukturen der Universitäten. Zudem beschäftigen uns ungeklärte Fragen wie: Was geschieht mit den Hochschulpakten und mit welchen Veränderungen müssen wir bei den Exzellenzstrategien und -universitäten rechnen?

**Woran liegt es, dass die Kanzler Nachwuchsprobleme haben?**

Das liegt wahrscheinlich an den Rahmenbedingungen wie den Wahlzeiten, den vielfach befristeten Arbeitsverhältnissen sowie an fehlenden oder unattraktiven Rückfallpositionen. Denn an den Hochschulen, wo das Kanzleramt auf Zeit ausgeübt wird, sind die Kanzler jederzeit abwählbar und haben dann häufig keine wirkliche Rückfallposition. Wer vor der „Kanzlerschaft“ Beamter war, hat meist eine solche Position; wer das aber nicht aufweisen kann, fällt aus dem System. Vergleicht man diese Optionen

mit den verantwortungsvollen, arbeitsintensiven und nicht immer konfliktfreien Aufgaben einer Kanzlerin oder eines Kanzlers, dann wirkt das Amt eher abschreckend. Trotz aller Widrigkeiten ist mein Appell an den Nachwuchs, auch die großen Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten zu sehen. Es ist eine spannende Aufgabe, gute Rahmenbedingungen für Wissenschaft und Forschung mitzugestalten. Dazu braucht man als Kanzler allerdings auch entsprechende Freiheiten, wie es sie in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen gibt, sowie eine Landesregierung, die den Hochschulen gegenüber positiv eingestellt ist und die langfristigen Ziele ihrer Universitäten unterstützt.

**Ist die aktuelle Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts über die Regelungen der Kanzlerposition auf Zeit förderlich? Was ist die Position Ihrer Vereinigung zu diesem Thema?**

Wir haben in den einzelnen Bundesländern sehr unterschiedliche rechtliche Vorgaben für die Ausübung des Kanzleramtes. Als Haushaltsbeauftragte sind wir verantwortlich für die Rahmenbedingungen der Haushalte und

des Personals und haben, bezogen auf die wirtschaftliche Lage, ein Vetorecht. In einigen Bundesländern sind die Kanzlerinnen und Kanzler aber auch weisungsgebunden an die Präsidenten oder Rektoren. Wir halten es für dringend notwendig, dass die Kanzlerinnen und Kanzler eine Lebenszeitstellung haben. In Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen sind die Kanzler gleichberechtigte Mitglieder der Präsidien und Rektorate und somit auch nicht weisungsgebunden. Berücksichtigt man die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts und die Freiheit von Forschung und Lehre, dann ist in diesem Fall die Befristung der Kanzlerinnen und Kanzler – wie die der anderen Präsidiums- und Rektoratsmitglieder – sachgerecht. Es ist also wichtig, die jeweilige gesetzliche Lage in den einzelnen Bundesländern zu betrachten. Was allerdings fast überall unzureichend geregelt ist, ist die Frage der Rückfallposition. Rektoren oder Präsidenten, die ausscheiden, gehen auf ihre Professur zurück. Kanzler haben aber, wenn sie nicht vorher Beamte waren, keinen entsprechenden Anspruch, auf ihre vorherige Stelle zurückzukehren. Wenn sie vorher bereits

im öffentlichen Dienst tätig waren, werden sie wieder entsprechend ihrer alten Vergütungsgruppe eingesetzt, aber nicht mehr aufgaben- und statusadäquat. Und das ist die Problematik. Dieses Problem löst das Bundesverfassungsgerichtsurteil leider nicht.

### **Sind auch Nachwuchswissenschaftler für das Kanzleramt geeignet?**

Das Amt eignet sich für Nach-

ministrativen Abläufen stellt uns vor vielfältige Herausforderungen. Wir benötigen hierzu nicht nur mehr Rechnerleistungen, sondern müssen auch Prozesse und Abläufe neu planen und organisieren. Da stehen uns noch große Transformationsprozesse bevor. Bisher gibt es zwar schon Insellösungen, aber das Ganze muss strategisch geplant werden und es müssen neue Rahmenbedingungen und Strukturen geschaffen werden.

MINT-Fächer gehören. Zudem müssen die Fördermittel an die Preissteigerungsraten und Lebenshaltungskosten angepasst werden. Allein durch die sprunghaft gestiegenen Bau- und Energiekosten geraten wir mit unseren Mitteln sehr schnell an Grenzen, besonders bei den Personalkosten. Ein weiteres wichtiges Thema der Saarbrücker Erklärung ist der Sanierungsstau in den Universitäten. Hier finden Bund

## *„Es ist ein Trugschluss zu glauben, eine digitalisierte Hochschule sei kostengünstiger.“*

wuchswissenschaftler, die Freude an Verwaltungsprozessen, Rechtsfragen und Managementaufgaben haben. Noch bis vor zehn Jahren waren sehr viele Kanzler Juristen. Das hat sich geändert. Wir haben heute Betriebswirte, Naturwissenschaftler und viele andere Professionen, die das Kanzleramt ausführen. Nur sollte man sich darüber im Klaren sein, dass für die wissenschaftliche Arbeit keine Zeit mehr bleibt. Das Kanzleramt ist eine sehr anspruchsvolle Vollzeitbeschäftigung.

### **Im Mittelpunkt der 61. Kanzlerjahrestagung stand das Thema Digitalisierung. Worin sehen Sie die zentralen Herausforderungen für die Universitäten?**

Digitalisierung ist ein wichtiges Thema für alle Bereiche der Hochschule. Zurzeit diskutieren wir vor allem die Digitalisierung in der Forschung, verbunden mit der Frage, wie wir mit den Forschungsdaten umgehen. Aber auch die Digitalisierung der Verwaltung mit ihren ad-

Auch hierzu sind zusätzliche Ressourcen notwendig – sowohl finanzielle als auch personelle. Es ist ein Trugschluss zu glauben, eine digitalisierte Hochschule sei kostengünstiger.

### **Was sind die wichtigsten Forderungen der auf der Kanzlerjahrestagung formulierten Saarbrücker Erklärung?**

Wichtig ist, dass der Hochschulpakt fortgeführt wird. Bislang haben sich der Bund und die Länder nicht darauf geeinigt, wie es weitergehen soll. Wir brauchen aber diese Mittel. Die Hochschulen haben mit den Mitteln des Hochschulpaktes, im Auftrag der Länder und des Bundes, Kapazitäten aufgebaut und Studierende aufgenommen. Wenn 2020 der Hochschulpakt ausläuft und die Mittel nicht verstetigt werden, dann müssen wir unsere Kapazitäten reduzieren, den Zugang zu den Studiengängen begrenzen und für bestimmte Fächer einen Numerus Clausus einführen. Dazu werden dann auch die

und Länder seit Jahren immer nur punktuell Verbesserungen, wir benötigen aber so schnell wie möglich eine grundsätzliche Lösung für die nächsten Jahre. Zusammengefasst: Es gibt eine Vielzahl großer Themenblöcke, bei denen sich der Bund und die Länder in punkto Finanzierung und gemeinsame Aktivitäten noch einigen müssen. Daran wird zwar gearbeitet, jedoch gibt es bei den Akteuren sehr unterschiedliche Vorstellungen, die mögliche Ergebnisse weit in die Zukunft verschieben. ■

■ **Veronika Renkes** arbeitet als Bildungsjournalistin in Berlin.

### **Weiterlesen**

[www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/](http://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/)

[www.uni-kanzler.de/fileadmin/user\\_upload/05\\_Publikationen/2017](http://www.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload/05_Publikationen/2017)

## duz Wissenschaft & Management, 1. Jahrgang

### Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,  
E-Mail: w.heuser@duz-medienhaus.de

### Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;

Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);

Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e. V. (AiF);

Dr. Claudia Kleinwächter, Geschäftsführerin, Zentrum für Wissensmanagement e. V. (ZWM);

Roland Koch, Pressesprecher/Teamleiter Pressearbeit, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;

Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;

Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;

Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;

Dr. Frank Stäudner, Dozent, Hochschule der Wirtschaft für Management;

Ralf Tegtmeyer, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.;

Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;

Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk der Forschungs- und Technologiereferenten deutscher Hochschulen;

Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;

Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung

### Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung  
Tel.: 030 212987-37, E-Mail: a.fritsche@duz-medienhaus.de

Dr. Pascale Anja Dannenberg (pad), Tel.: 030 212987-36,  
E-Mail: p.dannenberg@duz-medienhaus.de

Dr. Franz Himpsl (hif), Tel.: 030 212987-35,  
E-Mail: f.himpsl@duz-medienhaus.de

Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,  
E-Mail: g.sonnenberg@duz-medienhaus.de

Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion  
Tel.: 030 212987-39, E-Mail: a.jung@duz-medienhaus.de

### Adresse der Redaktion:

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin

E-Mail: duz-redaktion@duz-medienhaus.de

Internet: www.duz.de, www.wissenschaft-und-management.de

**Layout:** Barbara Colloseus, Dr. Franz Himpsl

**Titelbild:** Aleem Zahid Khan / 123rf.com

### Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Johannes Fritsche (jo), Dr. Elisabeth Holuscha, Andrea Puppe (apu), Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

### Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin (für den redaktionellen Inhalt)

### Anzeigenabteilung:

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,  
Tel.: 030 212987-31, Fax: -30, E-Mail: anzeigen@duz-medienhaus.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 56 vom 01.01.2018.

### Corporate Publishing und duz SPECIAL:

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -30,  
E-Mail: s.kollenberg@duz-medienhaus.de

### Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,

Aleksandra Merz, Tel.: 030 212987-52, Fax: -30,

E-Mail: kundenservice@duz-medienhaus.de

### Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin

Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20

Internet: www.duz-medienhaus.de

### Geschäftsführer:

Dr. Wolfgang Heuser

Berlin-Charlottenburg HRB 168239

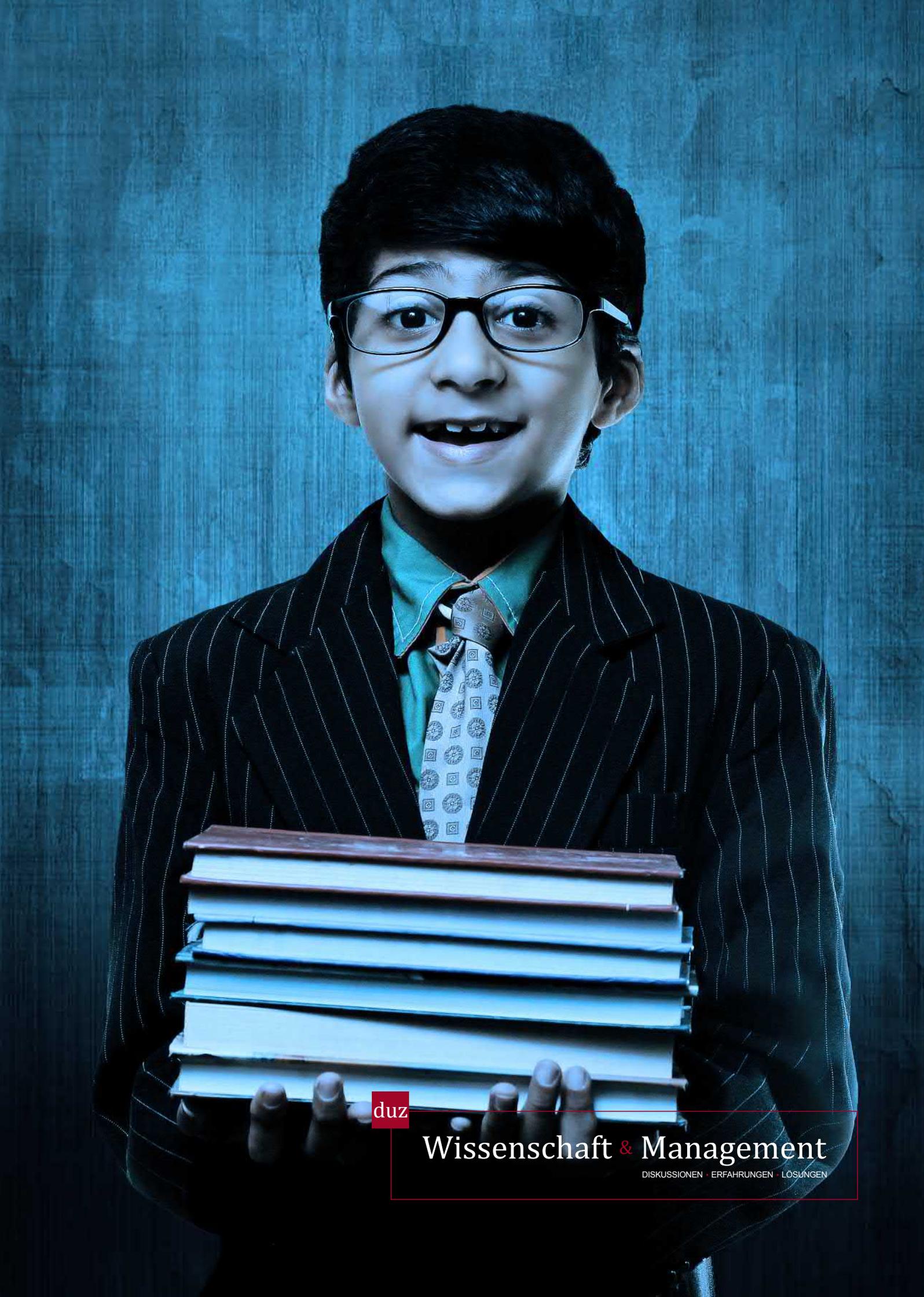
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

### Bezugsbedingungen:

Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 124 Euro; E-Journal: 78 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. 7 % MwSt. bzw. 19 % MwSt. für die elektronischen Bestandteile des Abonnements und Versandkosten, Inland. Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. duz plus (duz Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter [www.duz.de/abo](http://www.duz.de/abo). Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

**Haftungsausschluss für Anzeigeninhalte:** Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.



duz

# Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN · ERFAHRUNGEN · LÖSUNGEN