

Profilbildung und Standortplanung der österreichischen Universitäten

Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft
12. - 13. Dezember 2008

Universitäre Standortplanung aus der Sicht der Betroffenen

Hans-Peter Steinrück

Die Präsidenten und Rektoren der bayerischen Universitäten haben dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst im Juli 2004 ein gemeinsames hochschulübergreifendes Optimierungskonzept zur künftigen Fächerstruktur an den neun staatlichen Universitäten vorgelegt. Ein analoges Konzept wurde im Herbst 2004 von der Konferenz der Präsidenten und Rektoren der bayerischen Fachhochschulen erarbeitet. Der Bayerische Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst hat daraufhin eine international besetzte Expertenkommission „*Wissenschaftsland Bayern 2020*“ unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Mittelstraß eingesetzt und sie beauftragt, diese Optimierungskonzepte zu beurteilen, die Strukturen der Hochschullandschaft Bayerns zu bewerten und für eine an internationalen Exzellenzkriterien ausgerichtete Neugestaltung des bayerischen Hochschul- und Wissenschaftssystems Vorschläge zu unterbreiten. Die Kommission hat ihre Empfehlungen im März 2005 verabschiedet und diese dem Auftraggeber übergeben. Diese Empfehlungen wurden unter Berücksichtigung der Stellungnahmen der Hochschulen und der Position der Staatsregierung im „Optimierungskonzept für die Bayerischen Hochschulen 2008“ umgesetzt und im August 2005 vom Bayerischen Landtag beschlossen. In der Folge wurde zwischen den Bayerischen Universitäten und Fachhochschulen das „*Innovationsbündnis Hochschule 2008*“ abgeschlossen, dessen primäre Ziele die Planungssicherheit für die Hochschulen sowie ein Profilierungsprozess zur Sicherung und Optimierung der bayerischen Hochschullandschaft waren. In der Gesamtbetrachtung ist die Universität Erlangen-Nürnberg gestärkt aus diesem Optimierungsprozess hervorgegangen und konnte im interuniversitären Wettbewerb mehr Stellenäquivalente aus dem Innovationsfonds gewinnen, als sie eingebracht hatte.

Schwerpunktsetzung, Profilbildung, Stärken zu stärken hat natürlich auch eine Kehrseite: den Rückbau bzw. den Verlust der im Schatten der Planung stehenden Fächer. Wie sieht strategische Planung aus der Sicht der Universitäten aus? Sind die Vorgaben für die derzeitigen Profilbildungsprozesse nicht in erster Linie von budgetären Gesichtspunkten beherrscht? Hat die von wissenschaftlicher Neugier getriebene Grundlagenforschung auf längere Sicht noch eine Chance? Kommen kleine Fächer unter die Räder? Wie können in der Lehre Vielfalt und Qualität gewahrt werden, wenn die Forschung auf den viel versprechenden Mainstream konzentriert wird? Gehen dadurch nicht vielleicht auch Synergieeffekte verloren, die sich aus Interaktionen mit "rückgebauten" Fachbereichen ergeben könnten, wenn diese erhalten blieben?

Diese und damit verbundene Fragen sind Thema des vorliegenden Vortrags. Nach einer kurzen Vorstellung der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, der zweitgrößten Universität Bayerns, werden die Maßnahmen zur strategischen Standortplanung anhand von aktuellen Herausforderungen diskutiert. Schwerpunkte sind die Umsetzung und die Konsequenzen des Optimierungskonzeptes und des Innovationsbündnisses, insbesondere im Hinblick auf intra- und interuniversitäre Umstrukturierungsmaßnahmen. Beispiele sind die Reduzierung der Zahl der Fakultäten von 11 auf 5 bei gleichzeitiger Einrichtung einer Departmentstruktur an der Universität Erlangen-Nürnberg oder die Konzentration oder Aufgabe von ganzen Fachgebieten an bestimmten Universitäten, verbunden der Verschiebung von Professuren zwischen den Standorten. Darüber hinaus werden auch die speziellen Anforderungen und Erkenntnisse diskutiert, die sich in Deutschland im Zuge der Exzellenz-

initiative des Bundes für die Universitäten ergeben. Hierzu gehören zum Beispiel der langfristige und strategische Aufbau von forschungsstarken Bereichen, die Sicherung der Nachhaltigkeit bei der Schwerpunktsetzung in bestimmten Feldern, die Notwendigkeit interner und externer Evaluierung, die Rolle sogenannter kleiner Fächer, die Definition von Qualität in der Forschung und ein kleiner Exkurs zum Rating verschiedener Fächer durch den Wissenschaftsrat in Deutschland. Eine grundlegende Erkenntnis und Erfahrung der strategischen Universitätsplanung ist, dass Umstrukturierungsmaßnahmen immer dann gute Chancen auf Erfolg haben, wenn zwischen den betroffenen Einheiten und den übergeordneten Strukturen ein solides Vertrauensverhältnis vorliegt und wenn sie nicht mit Mittelkürzungen einher gehen oder durch diese erst ausgelöst werden.

*Univ. Prof. Dr. Dr. Hans-Peter Steinrück
Vizepräsident für Forschung*

*Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Schloßplatz 4
D-91054 Erlangen
Deutschland*

und

*Lehrstuhl für Physikalische Chemie II
Department Chemie und Pharmazie
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Egerlandstraße 3
D-91058 Erlangen
Deutschland*

steinrueck@chemie.uni-erlangen.de



Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Prof. Dr. Hans-Peter Steinrück

Vizepräsident Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs

Universitäre Standortplanung aus Sicht eines Betroffenen

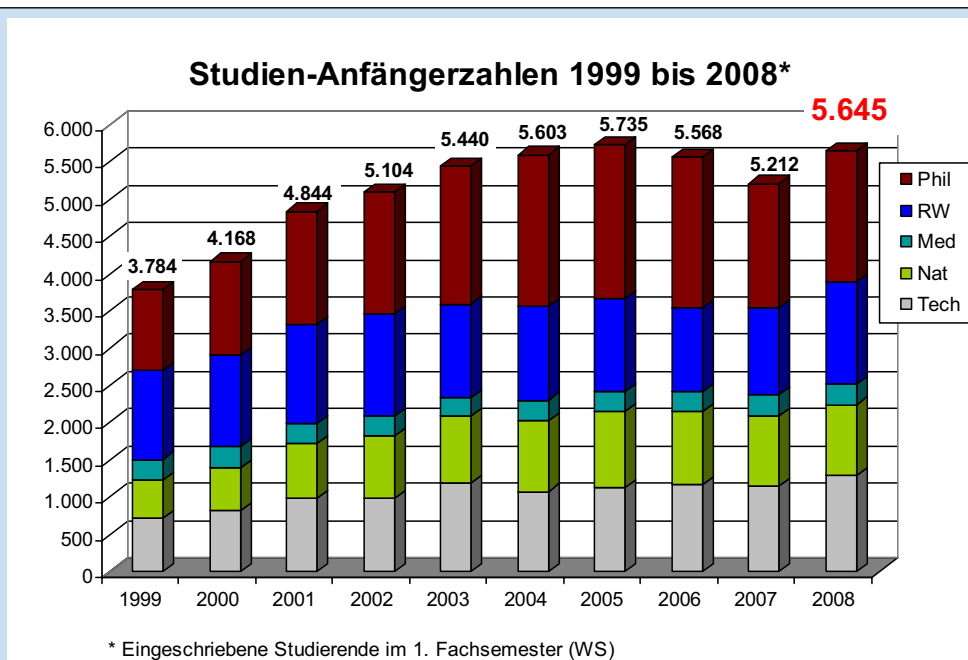
Inhalt

- Kurzvorstellung der Universität Erlangen-Nürnberg
- Herausforderungen der letzten Jahre
- Optimierungskonzept und Innovationsfonds
- Erkenntnisse aus der Exzellenzinitiative
- Herausforderungen in der Zukunft

Universität Erlangen-Nürnberg 2008

- 265 Jahre Fortschritt
- 11.600 Beschäftigte, davon 5.400 im Klinikum
- 132 Studienfächer, flächendeckend Bachelor- und Master
- 533 Professuren an 265 Lehrstühlen
- 5 Fakultäten (seit 1.10.07)
- 26.200 Studierende, davon 9,8% aus dem Ausland

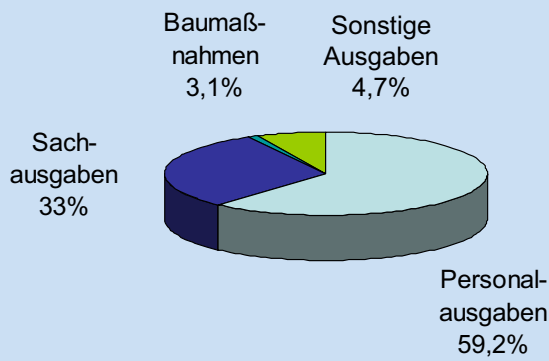
Erstsemester (nach Fakultäten)



Haushalt 2007

Ausgaben

Gesamtvolumen: **719,8 Mio. €**



Universität

Davon:

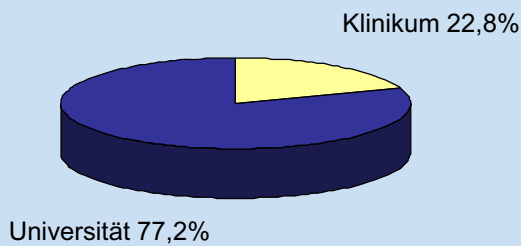
Universität **291,7 Mio. €**
 Klinikum **428,1 Mio. €**

Haushalt 2007

Drittmittelaufkommen

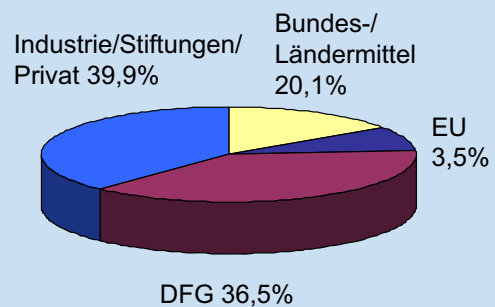
Gesamtaufkommen: **98,8 Mio. €**

Das sind 13,7% des Haushalts



davon Universität: **76,2 Mio. €**

Das sind **26,1%** des Haushalts



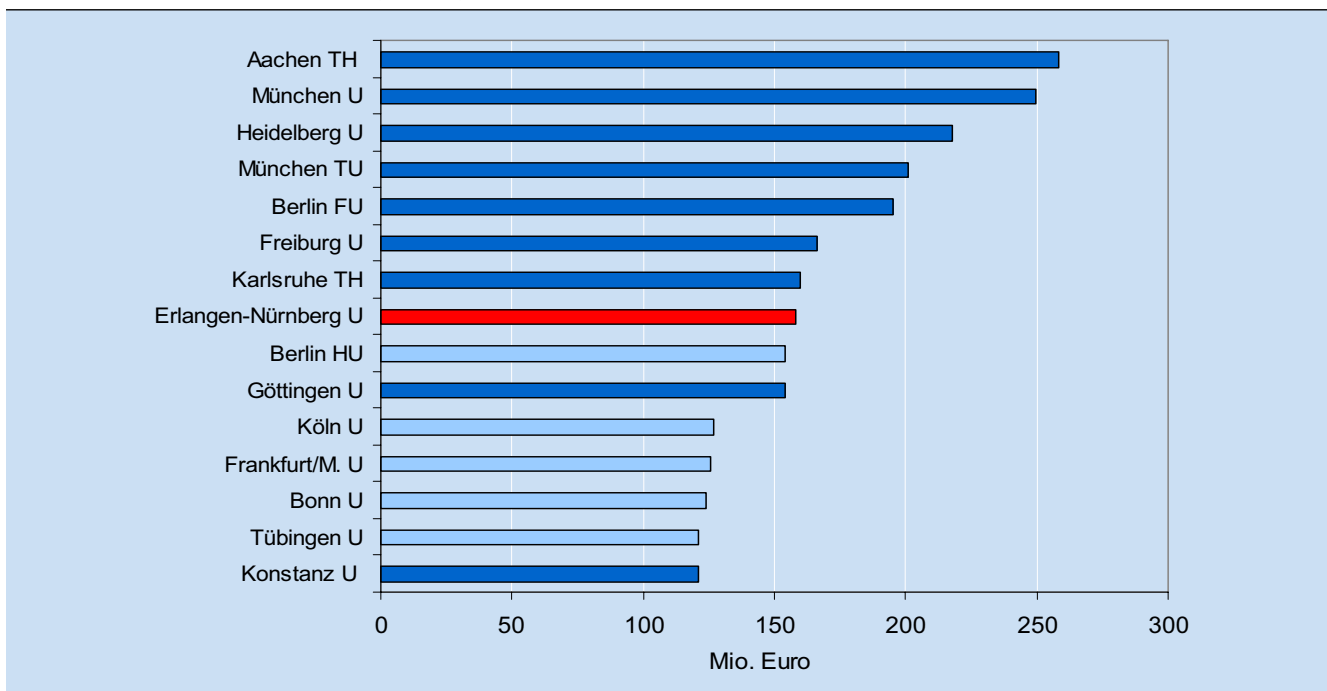
Forschung in Zahlen

- 1 Graduiertenschule und 1 Cluster im Rahmen der Exzellenzinitiative
- 8 DFG-Sonderforschungsbereiche + 2 Transregios
- 7 DFG-Forschergruppen
- 6 DFG-Graduiertenkollegs
- 8 Bayerische Forschungsverbünde

- 4 Zentralinstitute
- 21 Interdisziplinäre Zentren
- 12 Forschungs- und Kompetenzzentren
- 2 Fraunhofer-Institute
- 1 Max-Planck-Institut („Physik des Lichts“, ab 1.1.2009)



8. Platz – DFG-Förderranking Gesamtbewilligungen 2005-2007



Herausforderungen von gestern, heute, morgen

- **Stelleneinzug 2004-2008**
- **Innovationsbündnis Hochschule und Optimierungskonzept**
- Altersbedingter Umbruch bei Professoren/innen
 - 2003-2008: 227 von ca. 470 Professuren neu berufen
- Neufassung des Bayerischen Hochschulgesetzes (2006)
- Studiengebühren → „Verteilung“ von ca. 20 M€ / Jahr
- Bologna-Prozess - Bachelor/Master Umstellung (WS 07/08)
- **Exzellenzinitiative des Bundes!**
- G8 „Problem“ – Doppeljahrgang 2011 → Ausbauplanung
 - bis 2011: 4100 neue Studienplätze (1369 Anfänger)
 - dafür ca. 340 Stellen(äquivalente) + (zu wenig) Sachmittel

Stelleneinzug durch Bayer. Staatsregierung

- **142,5 Stellen** (90 davon auf Basis Innovationsbündnis 2008)
- An U Erlangen-Nürnberg nach leistungsorientiertem Modell
 - **Stärken-Schwächenanalyse**
 - Studierenden- und Absolventenzahlen
 - Promotionen und Habilitationen
 - Drittmiteleinwerbung
 - Beitrag einer Fakultät zum Profil der Universität
 - in Relation zu Professoren/innen und wiss. Personal
 - im landes- und bundesweiten fachbezogenen Vergleich
- Alle Fakultäten (außer Theologie) und auch Verwaltung
- Einstimmiger Beschluss der Erweiterten Hochschulleitung !
(Hochschulleitung + 11 Dekane der alten 11 Fakultäten)

Innovationsbündnis

- **90** der abgegebene Stellen flossen in **Innovationsfonds** der Universitäten (600 Stellen in Bayern)
 - als Teil des Innovationsbündnissen Hochschule 2008 zwischen Universitäten und Freistaat
 - Begutachtung der „Entwicklungskonzepte“ durch Expertenkommission „**Wissenschaftsland Bayern 2020**“.
- **Optimierungskonzept** → Wettbewerbsverfahren um Stellen
 - **94 an FAU** ! (→ erfolgreichste Bayerische Universität)
 - Basis für Zielvereinbarung mit Ministerium

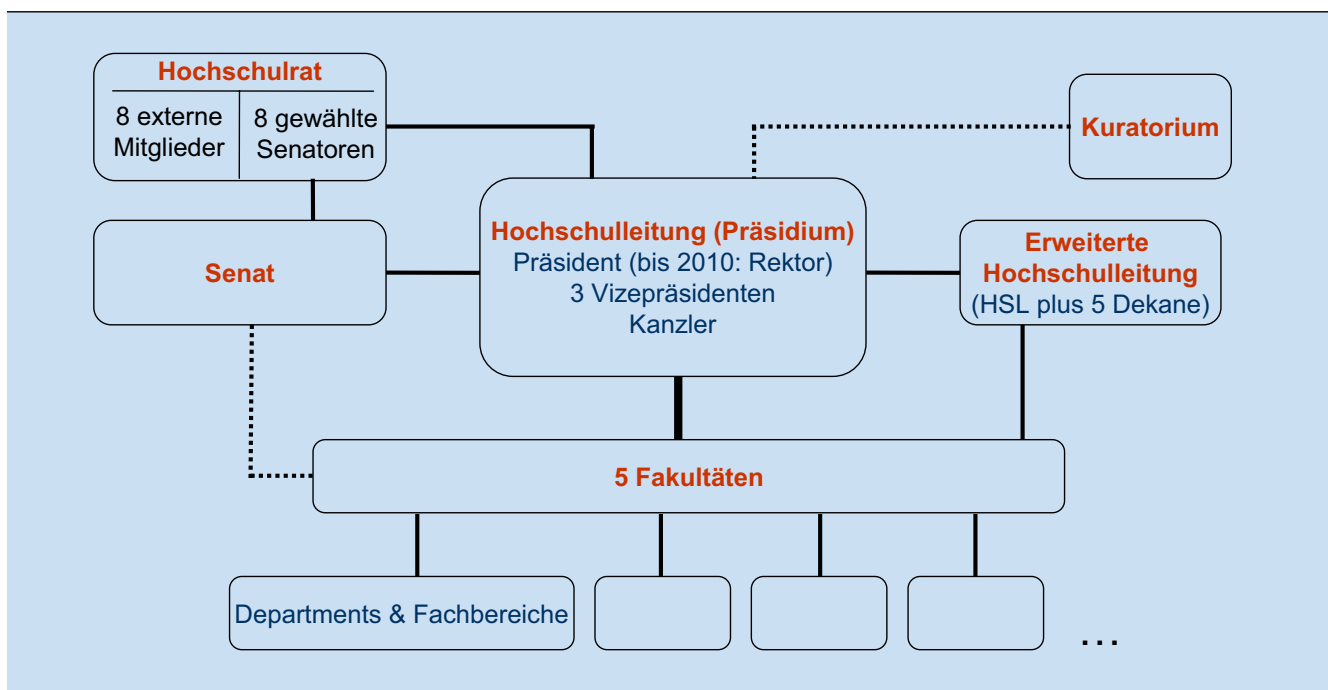
Wichtigste Profilierungsmassnahmen

- **Neugliederung der Universität in fünf Fakultäten**
- Verwaltungsreform
- Umstellung auf BS/MS
- Verlagerung der rechtswissenschaftlichen Professuren von der U Bamberg an die FAU
- Verlagerung der Geowissenschaften von der U Würzburg an die FAU und Aufbau des Geowissenschaftlichen Zentrums Nordbayern
- Verlagerung der Slawistik an die U Bamberg
- Verlagerung der Musikwissenschaften an die U Würzburg
- Aufgabe der Angewandten Sprachwissenschaften
- **Ausbau in verschiedenen Bereichen**

Die neue Fakultätsstruktur (seit 1.10.2007)

Theologische Fakultät	Juristische Fakultät	Medizinische Fakultät	Naturwissenschaftliche Fakultät I	Technische Fakultät
Philosophische Fakultät I	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät		Naturwissenschaftliche Fakultät II	
Philosophische Fakultät II			Naturwissenschaftliche Fakultät III	
Erziehungswissenschaftliche Fakultät				
Philosophische Fakultät und Fachbereich Theologie	Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	Medizinische Fakultät	Naturwissenschaftliche Fakultät	Technische Fakultät
8.839 Studierende	5.974 Studierende	2.686 Studierende	3.864 Studierende	4.492 Studierende
118 Professorinnen und Professoren	53 Professorinnen und Professoren	118 Professorinnen und Professoren	110 Professorinnen und Professoren	70 Professorinnen und Professoren
6,3 Mio. Euro Drittmittel	2,9 Mio. Euro Drittmittel	31,0 Mio. Euro Drittmittel	21,0 Mio. Euro Drittmittel	34,2 Mio. Euro Drittmittel

Organigramm – ab 1.10.2007



Departmentsebene

1. Philosophische Fakultät und Fachbereich Theologie (bisher: Phil. Fak. I & II, Theologie und EWF)

- 1.1 Department Alte Welt und Asiatische Kulturen
- 1.2 Department Anglistik/Amerikanistik und Romanistik
- 1.3 Department Fachdidaktiken
- 1.4 Department Germanistik und Komparatistik
- 1.5 Department Geschichte
- 1.6 Department Medienwissenschaften und Kunstgeschichte
- 1.7 Department Pädagogik
- 1.8 Department Psychologie und Sportwissenschaft
- 1.9 Department Sozialwissenschaften und Philosophie
- 1.10 Fachbereich Theologie

2. Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät (bisher: Juristische Fak. und WISO)

- 2.1 Fachbereich Rechtswissenschaft
- 2.2 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

3. Medizinische Fakultät* (unverändert)

4. Naturwissenschaftliche Fakultät (bisher: Naturwissenschaftliche Fak. I, II & III)

- 4.1 Department Biologie
- 4.2 Department Chemie und Pharmazie
- 4.3 Department Geographie und Geowissenschaften
- 4.4 Department Mathematik
- 4.5 Department Physik

5. Technische Fakultät (unverändert)

- 5.1 Department Chemie- und Bioingenieurwesen
- 5.2 Department Elektrotechnik-Elektronik-Informationstechnik
- 5.3 Department Informatik
- 5.4 Department Maschinenbau
- 5.5 Department Werkstoffwissenschaften

Wichtigste Profilierungsmassnahmen

→ Ausbau in den Bereichen (neue Professuren):

- Regionenforschung
- Lehrerbildung
- Photonische Technologie
- Medizinische Biotechnologie
- Biomaterialien
- Katalyse
 - Erlangen Catalysis Resource Center (ECRC)
- Molekulare Materialien
 - Interdisciplinary Center for Molecular Materials (ICMM)



→ Beantragt und bewilligt im Rahmen des Optimierungskonzeptes

→ **3 neue W2 Professuren**

- *Molecular Modeling*
- *Molecular Nanostructures*
- *Theory of Electron Transport in Molecules*

4 neue Wissenschaftlerstellen

0.5 neue Sekretariatsstellen

→ **Wesentlicher Baustein im Antrag für Cluster of Excellence !**

■ **Problem:** Wahre und gefühlte Verlierer im Wettbewerb !

→ kuriose Reaktionen: z.B. Kompensation durch Stellenverschiebungen

Erkenntnisse und Probleme

- + Es hat sich etwas bewegt !!
- + Bereiche mit langfristiger und perspektivischer Planung waren erfolgreich !
- + Versprechen durch Freistaat Bayern weitgehend eingehalten !
 - 90 Stellen tatsächlich wieder verteilt !
 - Garantien für laufende Mittel

Größtes Problem:

- ⊖ Unklare Regeln und mangelnde Planungssicherheit !
 - im Verfahren laufend und kurzfristig geändert
- ⊖ Mangelndes Vertrauen in die jeweils höhere Ebene !

Probleme und Vorurteile

„Der natürliche Feind des Hochschullehrers
ist seine Hochschulleitung!“

„Wer glaubt schon an das Gute im Ministerium ?“

Abhilfe: Planungssicherheit und feste Regeln !!

- Sonst entwickeln weder Uni-Leitungen, noch Fakultäten, Departments oder Lehrstühle Mut für Veränderungen.
- Umstrukturierungen sind wesentlich erfolgreicher, wenn nicht gleichzeitig gekürzt wird → offeneres Herangehen

Exzellenzinitiative der Bundesregierung

Cluster of Excellence:



Engineering of Advanced Materials - Hierarchical Structure Formation for Functional Devices

- Bewilligt in zweiter Runde (2007)
 - ca. 40 Millionen für 2007 – 2012
 - zusätzlich industrielle Drittmittel in der Höhe von mehreren Millionen
 - plus 18.5 Millionen für Infrastruktur (Baumaßnahmen) – Freistaat Bayern
- 13 neue Professuren → 1 W3, 4 W2, 8 W1 (Tenure Track)
- in Summe etwa 150 neue Mitarbeiter

Problem: Nachhaltigkeit - woher kommen Stellen für Verstetigung ?

Voraussetzung für Erfolg: Vorleistungen



CCC
(1993)

NMF
(2000)

MPG-RG
(2003)

IC ICP
(2004)

ZMP
(2005)

MAP
(2006)

ICMM
(2006)

ECRC
(2007)

Faculties of Natural Sciences and Engineering

CCC: Computer Chemistry Centre
NMF: New Materials Fürth GmbH
MPG-RG: Max Planck Research Group
IC ICP: Interdisciplinary Centre for
Interface Controlled Processes

ZMP: Central Institute for New Materials and Process Technology
MAP: Advanced Materials and Processes
ICMM: Interdisciplinary Centre for Molecular Materials
ECRC: Erlangen Catalysis Resource Centre

Instrumentation:

→ Investments related to Materials and Processes (1990-2006): 73 Mio. €



21

Voraussetzung für Erfolg: Vorleistungen



- Starkes Engagement für den Bereich Materialien in Natur- und Ingenieurwissenschaften
- Verstärkt seit 2000 (→ Berufungspolitik)
 - 13 der 22 PI's berufen
 - 7 von 8 Rufen an PI's abgewehrt (teilw. Ausland)
 - 3 Leibniz Preise für PI's
- Internationaler Wettbewerb
 - 6 PI's sind Ausländer
 - 3 PI's aus dem Ausland berufen (aus USA/GB/Schweiz)
 - 23 Humboldt Preisträger an beteiligten Institutionen (2001–05)



22

Herausforderungen von morgen

Analyse aus Optimierungskonzept und Exzellenzinitiative:

- Exzellente Ideen und Konzepte waren zu wenig !
- Erfolgreich waren die, die schon im Vorfeld Akzente gesetzt und Entwicklungen vorangetrieben haben !

→ Strategische Planung ist von fundamentaler Bedeutung !

- Hochschulentwicklungsplan
- Forschungsschwerpunkte definieren !
- Entwicklungsfelder/Einzugsfelder definieren !
- Vorbereitung auf nächste Exzellenzinitiative schon heute

→ Interne und externe Evaluierung

- auch für W-Besoldung und Programmpauschale

Wichtiges Strukturelement:

Interne Qualitätssicherung:

- Arbeitsgruppe Forschungsschwerpunkte
- Arbeitsgruppe Zukunftskonzept
- Abteilung Strategie
- Abteilung Forschung
- Lehrevaluierung
- Stellungnahmen von Begutachtungsausschüssen
- Bewertung von Rankings

Forschungsschwerpunkte – neu definiert*

- Neue Materialien und Prozesse
- Optik und optische Technologien
- Molekulare Lebenswissenschaften und Medizin
- Medizintechnik
- Elektronik, Information und Kommunikation
- Energie, Umwelt und Klima
- Area Studies und Kulturvergleich
- Kohäsion, Transformation, Innovation in Rechts- und Wirtschaftswissenschaft

■ **Probleme:** Was ist mit denen, die nicht dabei sind ??

→ Astroteilchenphysik, Lehrerausbildung,.....

Haben kleine Fächer ein Problem ?

- Das kommt darauf an !
- Jeder muss sich im Wettbewerb messen lassen !
 - im nationalen und internationalen Vergleich des Faches
 - auf Basis fachspezifischer Kriterien
 - nicht notwendigerweise *Impact Factor*, *Zitationen* oder *Drittmittel* !
 - jedes Fach hat Kriterien in seinen Berufungsverfahren
 - diese müssen benennbar sein und können als Basis dienen !
- Positive Beispiele aus Erlangen
 - Paleontologie, Astroteilchenphysik, Sinologie und Geschichte, ...

Haben kleine Fächer ein Problem ?

- Probleme der Beurteilung gibt es insbesondere für geisteswissenschaftliche Fächer inkl. Juristen, die oft international nicht so vernetzt sind

→ **Rating durch Wissenschaftsrat in Deutschland** → Pilotprojekte
2006/2007 → Soziologie, Chemie
2009/2010 → Elektrotechnik, Geschichte

- Man muss fragen (dürfen):

- Muss man an jeder Universität jedes Fach studieren können ?
- Macht räumliche Konzentration Sinn ?
 - ja, wenn nicht zur Einsparung sondern im Hinblick auf Synergien !

Auch hier gilt: Wirkliche Erfolge sind nur zu erwarten, wenn hinter Strukturänderung nicht der Plan zur Kürzung steht !

Dabei ist zu beachten:

- Qualität definiert sich nicht über Größe eines Faches !
- Qualität definiert sich nicht per se über Interdisziplinarität
 - interdisziplinär wird heute oft synonym für hervorragend verwendet
 - hervorragende Disziplinarität ist absolute Voraussetzung !
- Qualität definiert sich nicht immer über Drittmittel und Publikationen
- Qualität ist manchmal schwer in Zahlen zu fassen
 - Publikationen, Impactfaktor, Drittmittel können aber hilfreich sein

→ Qualität definiert sich z.B. über die Anerkennung in der wissenschaftlichen Community

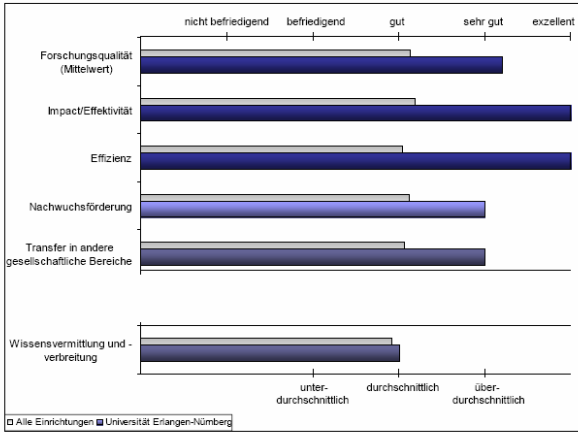
- **Problem:** Politik will meist Zahlen !

→ **Rating des WR:** → keine Reihenfolge sondern 6 Parameter
→ Ergebnisse sehr unterschiedlich

WR-Rating Chemie 2007:

Universität Erlangen-Nürnberg

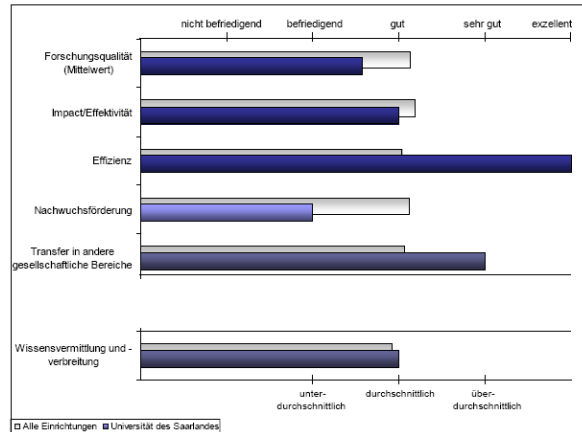
I. Gesamtbewertung der Einrichtung nach den einzelnen Kriterien



Der Mittelwert der Forschungsqualität ist gewichtet nach der Anzahl leitender Wissenschaftler zum Stichtag.

Universität des Saarlandes

I. Gesamtbewertung der Einrichtung nach den einzelnen Kriterien



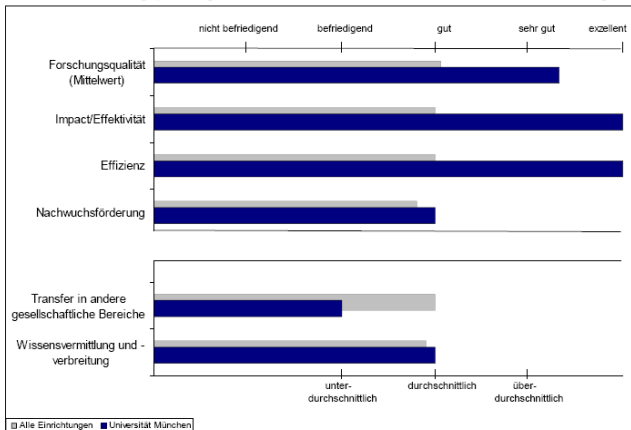
Der Mittelwert der Forschungsqualität ist gewichtet nach der Anzahl leitender Wissenschaftler zum Stichtag.

WR-Rating Soziologie 2007:

Universität München

I. Gesamtbewertung der Einrichtung nach den einzelnen Kriterien

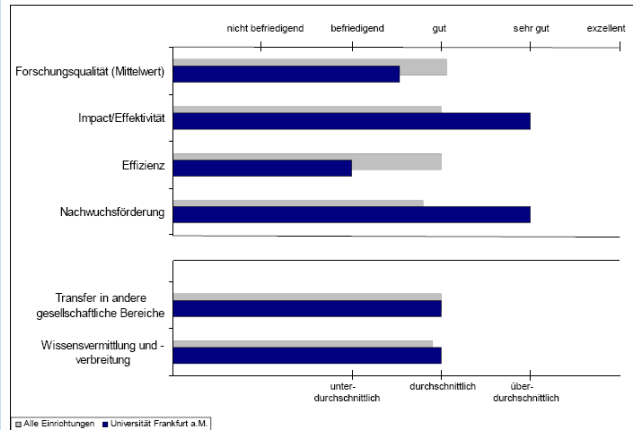
Der Mittelwert der Forschungsqualität ist gewichtet nach der Anzahl des wissenschaftlichen Personals/VZÄ zum Stichtag.



Universität Frankfurt a. M.

I. Gesamtbewertung der Einrichtung nach den einzelnen Kriterien

Der Mittelwert der Forschungsqualität ist gewichtet nach der Anzahl des wissenschaftlichen Personals/VZÄ zum Stichtag.





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !