



# Kooperation und Konkurrenz

Universitäten und ihre Partner  
unter verschärften Wettbewerbsbedingungen?

**Beilage zur duz – DEUTSCHE UNIVERSITÄTSZEITUNG,  
26. Januar 2018**  
Das duz SPECIAL erscheint in der  
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH.

**Herausgeber dieser Ausgabe:**

Dieter Kaufmann, Bundessprecher der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands  
Helmholtzstraße 16 | 89081 Ulm  
kanzler@uni-ulm.de | www.uni-kanzler.de

**Projektverantwortung:**

Norman Nitzsche, Leiter der Geschäftsstelle der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands  
Karsten Gerlof, Kanzler der Universität Potsdam  
Christian Stempf, Leiter Zentrale Abteilung der Universität Potsdam

**Text und Redaktion:**

Norman Nitzsche, norman.nitzsche@uni-ulm.de

**Verantwortliche duz SPECIAL-Redaktion:**

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Berlin

Koordination und Marketing:

Stefanie Kollenberg, s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Text und Redaktion:

Veronika Renkes, v.renkes@duz-medienhaus.de

**Gestaltung und Satz:**

axeptDESIGN, Berlin, www.axeptdesign.de

**Fotos:**

Titel: UP/Karla Fritze | S. 3 UUlM/Elvira Eberhardt, UP/ Karla Fritze | S. 4 Wissenschaftsrat/Nierhoff | S. 5–7 UP/Thomas Roesse | S.9 UP/Ernst Kaczynski | S. 10–11 UP/Karla Fritze | S. 14–15 UUlM/Norman Nitzsche

**Korrekturat:**

Nicole Woratz, Berlin

**Druck:**

SDL Digitaler Buchdruck, Berlin

**Verlag:**

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH

Kaiser-Friedrich-Straße 90

10585 Berlin

Tel.: 030 2129 87-0

info@duz-medienhaus.de

www.duz-medienhaus.de

Dr. Wolfgang Heuser (Geschäftsführer)

w.heuser@duz-medienhaus.de

**Redaktionsschluss:**

Dezember 2017

© DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH

INHALT

**Grußwort**

- 3 **„Innerhalb des Spannungsfelds Wettbewerb und Kooperation Gestaltungsmöglichkeiten nutzen“**  
| Von Dieter Kaufmann und Karsten Gerlof

**Einleitung**

- 4 **„Differenzierungsprozesse fördern, gestalten und stabilisieren“**  
Die Bedeutung von Kooperation und Konkurrenz für die Leistungsfähigkeit des Wissenschaftssystems  
| Von Thomas May

**Podiumsdiskussionen**

- 5 **Wo sind verschärfter Wettbewerb und intensivere Kooperation spürbar?**
- 5 **Hochschulgovernance in kooperativen und wettbewerblichen Umfeldern**
- 6 **Neue hybride Organisationsformen – alte Abgrenzungen überwinden**
- 7 **Rahmenbedingungen für ein ausgewogenes Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation**

**Fokus: Kooperation und Konkurrenz**

- 8 **Kooperation und Konkurrenz – zwei Seiten einer Medaille?**  
Schlüsse aus den Podiumsdiskussionen der 60. Kanzlerjahrestagung  
| Eine Betrachtung aus Sicht der Universitätskanzlerinnen und -kanzler

**Beispiel Potsdam**

- 10 **Vom An-Institut zur Fakultät**  
Der Präsident der Universität Potsdam, Prof. Oliver Günther, Ph.D., zum Thema Kooperation am Beispiel der neuen, privat finanzierten Digital Engineering Fakultät  
| Interview: Dr. Silke Engel
- 11 **Perspektive und Wachstum durch Zusammenarbeit**  
Die Universität im Potsdam Research Network  
| Von Prof. Dr. Robert Seckler

**In eigener Sache**

- 12 **Aus der Vereinigung**  
Herausforderungen für die Governance und personelle Veränderungen innerhalb der Vereinigung  
| Von Dieter Kaufmann und Norman Nitzsche

**Arbeitskreise**

- 14 **Arbeitskreis Hochschulfinanzierung**  
| Vorgestellt von Dr. Rainer Ambrosy
- 15 **Arbeitskreis Hochschulbau**  
| Vorgestellt von Frank Kupfer

**Veranstaltungen**

- 16 **Vorschau Fortbildungsveranstaltungen 2018**

# » Innerhalb des Spannungsfelds Wettbewerb und Kooperation Gestaltungsmöglichkeiten nutzen «

Liebe Leserinnen und Leser,

Veränderungen innerhalb des deutschen Wissenschaftssystems haben in den vergangenen Jahren zu immer neuen Situationen mit neuen Anforderungen an das Management der Universitäten geführt. Mit dem Thema der diesjährigen Kanzlerjahrestagung „Kooperation und Konkurrenz: Universitäten und ihre Partner unter verschärften Wettbewerbsbedingungen?“ haben wir als Universitätskanzlerinnen und -kanzler Aspekte des veränderten Wissenschaftssystems identifiziert, analysiert und diskutiert. Ansatzpunkte hierfür stellen beispielsweise Wettbewerbe wie die Exzellenzinitiative aber auch Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen dar.

Aufgrund dieser Ausgangssituation haben wir uns während der Tagung, die in diesem Jahr an der Universität Potsdam stattfand, mit verschiedenen Fragestellungen beschäftigt: Zeigen die Wettbewerbsarrangements, denen Universitäten ausgesetzt sind, ihre gewünschten Wirkungen? Welches sind profilgebende Elemente von Universitäten, Fachhochschulen, außeruniversitären Einrichtungen? Was ist bei der Wahl der richtigen vertrags- und gesellschaftsrechtlichen Formen in Bezug auf Kooperationen zu beachten? Und wie werden Kooperations- und Wettbewerbsmodelle in der Praxis tatsächlich gelebt?

Die 60. Auflage der jährlichen Tagung wurde von Thomas May, Generalsekretär des Wissenschaftsrates, eröffnet. In seinem Festvortrag thematisierte er die Bedeutung von Konkurrenz und Kooperation für das deutsche Wissenschaftssystem insgesamt als auch deren Bedeutung für den Differenzierungsprozess zwischen den Institutionen.

Aufgrund der Vielschichtigkeit der Modelle und der Vielzahl der beteiligten Institutionen erfolgte die Ausgestaltung der Veranstaltung in diesem Jahr mittels eines Formats, bei dem viele Beteiligte zu Wort kommen konnten. Das Thema der Tagung erforderte einen unmittelbaren Austausch der betroffenen Akteure aus den Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Institutionen oder Ministerien. Dabei bildeten die vier Podiumsdiskussionen mit ihren kurzen Impulsvorträgen den Kern des Programms. Es wurde unter anderem über die Effekte gemeinsamer Berufungen, die Schwierigkeiten, die aus der personal-, tarif- und besoldungsrechtlichen Vielfalt im Bund und den 16 Ländern erwachsen, die Profilschärfe der jeweiligen außeruniversitären Forschungsgemeinschaften sowie über die stärkere Nutzung der Möglichkeiten aus dem novellierten Art. 91b des Grundgesetzes debattiert. Außerdem wurden Erfahrungen mit konkreten Modellen der Hochschulgovernance in kooperativen und wettbewerblichen Umfeldern oder mit neuen, hybriden Organisationsformen ausgetauscht. Zwei Beispiele aus der gastgebenden Universität Potsdam sind in diesem Heft ausführlicher beschrieben.

Das vorliegende Special soll neben der Dokumentation der Erkenntnisse aus der Kanzlerjahrestagung auch einen Beitrag zur Weiterführung der Diskussionen in den Kanzlerarbeitskreisen und darüber hinaus leisten.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!



Dieter Kaufmann



Karsten Gerlof



**Dieter Kaufmann**  
Kanzler der Universität Ulm,  
Bundessprecher der  
Kanzlerinnen und Kanzler der  
Universitäten Deutschlands



**Karsten Gerlof**  
Kanzler der Universität Potsdam

# » Differenzierungsprozesse fördern, gestalten und stabilisieren «

Die Bedeutung von Kooperation und Konkurrenz für die Leistungsfähigkeit des Wissenschaftssystems | Von Thomas May

Eine aufgaben- wie leistungsbezogene Differenzierung zwischen verschiedenen wissenschaftlichen Akteuren ist für die Funktionalität und Leistungsfähigkeit eines wissenschaftlichen Systems von zentraler Bedeutung. Vor diesem Hintergrund hat die Einführung wettbewerbsfähiger Ansätze in den 1980er-Jahren das Wissenschaftssystem in Deutschland nach Jahren massiver Expansion des Tertiären Sektors wettbewerbsfähiger und dynamischer gemacht. Wettbewerbe wie die Exzellenzinitiative haben in den zurückliegenden Jahren erkennbar zur Profilierung und Reputationssteigerung der Universitäten – nicht zuletzt auch in der internationalen Wahrnehmung – geführt. Zentrale Herausforderung der wissenschaftlichen, aber auch der politisch verantwortlichen Akteure ist es in diesem Zusammenhang, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Balance zwischen Wettbewerb und Kooperation in einem leistungsförderlichen Sinn ermöglichen.

Natürlich wird die Konkurrenz um begrenzte Ressourcen die Bereitschaft institutioneller Akteure zu kooperativem Verhalten nicht zwingend fördern. Deshalb ist für eine transparente Mittelverteilung die Entwicklung geeigneter quantitativer und qualitativer Kriterien von erfolgs- wie akzeptanzentscheidender Bedeutung für die Leistungsfähigkeit des Systems. Die Wissenschaftspolitik hat vor diesem Hintergrund auch eine ordnungspolitische Aufgabe, wenn es darum geht, Oligopolbildung zu vermeiden, muss doch das Ziel sein, nicht nur bereits leistungsstarke Einrichtungen noch intensiver zu fördern, sondern auch bislang wenig sichtbaren, aber Erfolg versprechenden Initiativen den nötigen Freiraum zu ermöglichen. Fragt man vor diesem Hintergrund noch einmal nach der funktionalen Rolle von Konkurrenz und Kooperation für die Ausgestaltung eines gelingenden Differenzierungsprozesses, wird man den Wettbewerb als Treiber, die Kooperation als Gestalter eines Differenzierungsprozesses beschreiben können, ohne den es wiederum keinen Wettbewerb geben können. Dabei muss in einem

funktionierenden Wettbewerbs- und Kooperationsraum auch der Gefahr vorgebeugt werden, dass sich die Teilnehmer auf ein besonders vielversprechend erscheinendes Erfolgsmodell besinnen und dies mit nur geringen Variationen kopieren. Wettbewerbsgetriebene Differenzierung fordert mithin von den einzelnen Einrichtungen, ihre jeweiligen Stärken zu entwickeln, während im Rahmen komplementärer Kooperationsmodelle die Schwächen der einen durch die Stärken der anderen ausgeglichen werden können.

Die Auswirkungen von Kooperation und Konkurrenz erfordern ihrerseits also jeweils eine differenzierte Betrachtung, insofern sie nicht als Gegensätze auftreten sollten, sondern als einen Differenzierungsprozess auf unterschiedlichen Ebenen befördernde, gestaltende und in ihrer so ambivalenten wie komplementären Wirkung stabilisierende Faktoren. ■

**Thomas May**

Generalsekretär des Wissenschaftsrates



# Konkurrieren oder doch besser kooperieren?

Der Wettbewerb hat im Wissenschaftssystem in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Universitäten konkurrieren untereinander und mit anderen Einrichtungen um Fördertöpfe und Anerkennung. Zugleich zeigt sich, dass die Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit – auf regionaler und internationaler Ebene – vor allem durch Kooperationen gestärkt wird. Im Rahmen von insgesamt vier Podiumsdiskussionen setzten sich die Teilnehmer\*innen aus Wissenschaft und Politik mit der Gratwanderung zwischen Konkurrenz und Kooperation auseinander.



Podiumsteilnehmer\*innen (v.l.n.r.): Dr. Wolfgang Heuser, Geschäftsführer DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH; Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer des CHE – Centrum für Hochschulentwicklung; Prof. Dr. Daniela Wawra, Vizepräsidentin des Deutschen Hochschulverbandes; Prof. Dr. Stefan Hornbostel, Professor für Wissenschaftsforschung an der Humboldt-Universität zu Berlin

## Wo sind verschärfter Wettbewerb und intensivere Kooperation spürbar?

### Prof. Dr. Daniela Wawra, Vizepräsidentin des Deutschen Hochschulverbandes

„Es gibt erste Anzeichen, dass die Exzellenzstrategie die Erfolge der Exzellenzinitiative fortschreiben wird. Der Deutsche Hochschulverband hat sich immer für längere Laufzeiten dieser Programme ausgesprochen, von mindestens sieben Jahren. Es ist eine gute Nachricht – insbesondere für kleinere und mittlere Universitäten –, dass sie im Verbund Exzellenzcluster beantragen können. Sie haben so bessere Chancen, Exzellenzauszeichnungen zu erlangen. Solche befristeten Programminitiativen bedeuten aber auch befristete Verträge für Nachwuchswissenschaftler\*innen. Das Kernproblem, die chronische Unterfinanzierung der Universitäten, bleibt. Wenn man Kooperationen auf Augenhöhe zwischen außeruniversitären Einrichtungen und Universitäten will, muss man dafür sorgen, dass der Nachwuchs verlässlichere Perspektiven hat. Das geht nur mit einer bedarfsgerechten Grundfinanzierung. Bund und Länder können jetzt kooperieren. Es wäre gut, dies nun zu nutzen, um die Grundfinanzierung der Universitäten zu verbessern.“

### Prof. Dr. Stefan Hornbostel, Professor für Wissenschaftsforschung an der Humboldt-Universität zu Berlin

„In den meisten Kooperationsbeziehungen ist eine Vertrauensbasis die Grundlage für wirklich erfolgreiche Kooperationen. Viele der gut funktionierenden Kooperationsbeziehungen haben eine lange Vorgeschichte. Auch bei den Verbänden in der Exzellenzinitiative haben die beteiligten Einrichtungen lange schon, bevor der Antrag geschrieben wurde, zusammengearbeitet. Eine Kalkulierbarkeit des Verhaltens der anderen Seite führt dazu, dass Kooperationen fruchtbar werden. Das unterscheidet sie von strategischen und taktischen Zusammenschlüssen, wo die Partner sehr sensibel auf

tatsächliche oder vermeintliche Verletzungen der Äquivalenz einer Austauschbeziehung reagieren. Das sieht man auf europäischer Ebene. Die EU hat lange Zeit strategische Kooperationen zwischen verschiedenen Ländern finanziert. Die Ergebnisse sind sehr überschaubar. Man hat sich kennengelernt und eine internationale Community wächst, aber wissenschaftlich erfolgreich war das nicht.“

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

„Es gibt unterschiedliche Wege, auf denen Hochschulen herausragend sein können – und es ist nicht das eine Modell der Oxfords und MITs und Cambridges. Vielmehr muss eine Hochschule ihren eigenen Weg gehen. Wir versuchen gegen den Nonsens dieser Ranglisten anzukämpfen, die alle Universitäten in denselben Wettbewerb schicken anstatt in verschiedene. Der Wettbewerb, von dem wir im Hochschulsystem reden, ist kein marktwirtschaftlicher Wettbewerb. Wir haben keine echten Märkte geschaffen, sondern simulieren Wettbewerb mit staatlichen Instrumenten. Das heißt, diese staatlichen Instrumente müssen wir so gestalten, dass der Wettbewerb auch funktioniert. Das deutsche Hochschulsystem hat sehr viel an Dynamik gewonnen. Nur solange die Entwicklungen auf Programmfinanzierung beruhen, steht vieles noch auf wackligen Füßen.“

## Hochschulgovernance in kooperativen und wettbewerblichen Umfeldern

### Dr. Angela Kalous, Kanzlerin der Universität Heidelberg

„Die Governance-Strukturen haben sich durch die Exzellenzinitiative ganz massiv verändert. Einzelne Teile der Universität werden durch sie bedeutsamer für die Performance der Universität. Dies hat zur Folge, dass Wissenschaftler\*innen aus Exzellenzeinrichtungen Ansprüche auf die



**Podiumsteilnehmer\*innen (v.l. n. r.):** Prof. Dr. Karl Max Einhäupl, Vorstandsvorsitzender der Charité – Universitätsmedizin Berlin; Dr. Angela Kalous, Kanzlerin der Universität Heidelberg; Prof. Dr. Georg Krausch, Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz; Manfred Nettekoven, Kanzler der RWTH Aachen; Helmut Köstermenke, Bundessprecher der Hochschulkanzlerinnen und Hochschulkanzler; Christiane Neumann, Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft

Mitgestaltung der Strategie der Universität anmelden. Die Strukturen der Universitäten und die Hochschulgesetze aber bilden diese neuen Herausforderungen in keiner Weise ab. Diese stärken weiterhin die Fakultätsstrukturen, die aber eigentlich nicht mehr geeignet sind, um die neuen Herausforderungen zu bewältigen. Es entstehen Zentrifugalkräfte durch die Exzellenzeinrichtungen: Sie verfügen über gute finanzielle Ressourcen, betreiben eigene Öffentlichkeitsarbeit und bauen Parallelstrukturen für Belange auf, die eigentlich von der Zentralverwaltung abgedeckt werden. Das ist ineffizient, teuer und führt zu Problemen. So ein Nebeneinander hemmt uns.“

#### **Prof. Dr. Karl Max Einhäupl, Vorstandsvorsitzender der Charité – Universitätsmedizin Berlin**

„Deutsche Universitäten sind stark gremien- und gruppensdominiert. Entscheidungen werden dadurch verzögert, sind oft unmöglich oder eher zufällig. Die Partikularinteressen einzelner Persönlichkeiten oder ganzer Fakultäten sind groß. Dass eine Hochschule insgesamt die Aufgabe hat, im Wettbewerb zu bestehen, wird gerne in den Hintergrund gerückt. Die Leitungsgremien haben die Verantwortung, Innovationen zu fördern, die heute nicht mehr in den Kernen der Disziplinen stattfinden, sondern häufig an den Rändern. Als Leitungen haben wir die wichtige Aufgabe zu entscheiden, ob jemand aus strategischen Gründen für die Entwicklung der Universität gefördert werden soll. Wir sollten uns fragen, ist der Exzellenzbegriff, der unser Handeln dominiert, eigentlich richtig? Ist Exzellenz immer nur das, was im Sinne von Mainstream zu mehr Drittmitteln und Reputation führt? Haben wir nicht noch ganz andere Aufgaben, die wir uns vornehmen sollten?“

#### **Prof. Dr. Georg Krausch, Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz**

„Wir kooperieren in der Mainzer Wissenschaftsallianz mit allen Hochschulen, Instituten der außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie mit Museen und Unternehmen. In unserem Forschungsrat, der das Präsidium und den Senat zur Forschungsstrategie berät, sitzen auch Vertreter\*innen der außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Denn uns ist es wichtig, dass wir unsere Strategien miteinander abstimmen. Darüber hinaus haben wir mit den Universitäten in Darmstadt und Frankfurt einen Verbund, mit einer losen gut funktionierenden Governance-Struktur. Diese besteht im Wesentlichen aus monatlichen Treffen der Präsidentin und zwei Präsidenten sowie unserer Kanzler. Wir stimmen uns zunehmend in der Berufungspolitik ab und achten darauf, dass wir uns bei Stellenbesetzungen komplementär ergänzen.“

#### **Manfred Nettekoven, Kanzler der RWTH Aachen**

„Augenhöhe ist wichtig für das Funktionieren institutioneller Verbände. Aber wie organisiert man Augenhöhe, die wichtig ist für gegenseitiges Vertrauen? Es dauert eine gewisse Zeit, bis man seine Kooperationspartner versteht – und um dies zu erreichen, muss man u. a. auch Organisationsentwicklungsgeld

in Weiterbildungen investieren. Mit gemeinsamen Querschnittsaufgaben, die bottom up organisiert werden, wächst auch das Vertrauen. Ein weiterer zentraler Aspekt für die gemeinsame Governance ist die Frage, wie schaffen wir Augenhöhe und Vertrauensbildung bei den Berufungen? Gemeinsam mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen können wir Wissenschaftler\*innen für uns gewinnen, bei denen wir alleine keine Chance hätten.“

#### **Neue hybride Organisationsformen – alte Abgrenzungen überwinden**

##### **Prof. Oliver Günther, Ph.D., Präsident der Universität Potsdam**

„Potsdam gehört zu den Universitäten mit den meisten gemeinsamen Berufungen. Das ist ein wesentliches Merkmal unseres Wissenschaftsstandortes und ist historisch bedingt und auch gewollt. Das Potsdam Research Network wurde 2009 auf Initiative der Universität Potsdam gegründet – mit dem Ziel, wissenschaftliche Exzellenz durch institutionenübergreifende und transdisziplinäre Kooperation zu unterstützen. Das Netzwerk verbindet die Universität mit 17 Forschungseinrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft, der Fraunhofer-Gesellschaft, der Max-Planck-Gesellschaft sowie dem Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik. Zu den Kernpunkten zählen die gemeinsame Nachwuchsförderung sowie wissenschaftliche Verbundprojekte.“

##### **Helmut Köstermenke, Bundessprecher der Hochschulkanzlerinnen und Hochschulkanzler**

„Wichtig ist die gegenseitige Unterstützung zwischen den Hochschulen auf der Dienstleistungsebene, wo wir – unabhängig vom Hochschultyp – sehr ähnliche Aufgaben und Problemstellungen bewältigen müssen. Ein Beispiel ist das Thema Digitalisierung. Wenn es etwa um die IT-Sicherheit geht, ist es sehr sinnvoll, dass wir gemeinsam mit verschiedenen Einrichtungen und dem Deutschen Forschungsnetz Lösungen erarbeiten. Das setzt voraus, dass wir – auch bei anderen Aufgaben – untereinander einen stärkeren Erfahrungsaustausch pflegen, um gemeinsam Lösungswege zu finden. Das kann im Rahmen einer Ad-hoc-Arbeitsgruppe sein ebenso wie durch eine Matrixlösung mit Personal aus verschiedenen Einrichtungen. Es gibt viele Ansatzpunkte. Wir müssen nur damit anfangen.“

##### **Franziska Broer, Geschäftsführerin der Helmholtz-Gemeinschaft**

„Die Helmholtz-Gemeinschaft hat sich in vielen strategischen Feldern auch im Bereich der Kooperationen auf vier große Ziele verständigt. Erstens wollen wir durch Kooperationen vor allem auf regionaler Ebene mit einer Universität und weiteren Partnern mehr Sichtbarkeit erreichen, um Talente aus aller Welt anzuziehen. Zweitens sollen Forschungsthemen in größeren Konsortien bearbeitet werden. Ein weiteres Ziel ist,



**Podiumsteilnehmer\*innen (v.l.n.r.):** Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik der Humboldt-Universität zu Berlin; Franziska Broer, Geschäftsführerin der Helmholtz-Gemeinschaft; Prof. Oliver Günther, Ph.D., Präsident der Universität Potsdam; Dieter Kaufmann, Bundessprecher der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands; Dr. Ulrike Gutheil, Staatssekretärin für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg; Jan-Martin Wiarda, Wissenschafts- und Bildungsjournalist; Dr. Oliver Grundei, Staatssekretär für Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

Forschungsschwerpunkte eines Zentrums mit starken Partnern in diesem Gebiet und Universitäten auszubauen. Und das vierte Ziel ist, dass wir unsere Infrastruktur noch besser nutzen wollen.“

### **Christiane Neumann, Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft**

„In der Wissenschaft haben wir es mehr mit Kooperation, Komplementarität und Wettbewerb zu tun, wo mehrere gewinnen können. Unser Ziel ist, Win-win-Situationen und Augenhöhe herzustellen. Mit den Leibniz-Wissenschaftscampi haben wir ein Instrument entwickelt, um zwischen Leibniz-Instituten und Universitäten eine Plattform zu finden, auf der gemeinsame Forschungsprojekte organisiert werden können. Diese entstehen meist aus bereits entwickelten Kooperationen zu Forschungsfeldern, die zwischen einer Universität und einer Leibniz-Einrichtung an einem Standort bestehen und eigentlich nur noch eines adäquaten Organisationsmodells bedürfen. Leibniz-Wissenschaftscampi vernetzen Leibniz-Institute und Hochschulen an einem Standort und kreieren international sichtbare, wissenschaftliche Zentren.“

### **Rahmenbedingungen für ein ausgewogenes Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation**

#### **Dr. Ulrike Gutheil, Staatssekretärin für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg**

„Wir haben große Schübe von Entwicklungen auch unter Rahmenbedingungen erreicht, die ich jetzt mal positiv bewerten möchte. Universitätsleitungen mussten sich Gedanken machen über Grundkonzepte und Programme, die langfristiger und strategischer gedacht waren. Und wer heute Anträge einreicht und kein (adäquates) Gleichstellungs-, Nachwuchs-, Personalentwicklungs- oder Internationalisierungskonzept aufweist, ist nicht wettbewerbsfähig. Das hinzubekommen, ist und war eine enorme Kraftanstrengung. Die Universität ist eine besondere Institution, die man nicht wie ein Unternehmen leiten kann. Man muss Partizipation ermöglichen und auch den Nachwuchs einbinden. Das finde ich richtig und das sollte nicht in den Hintergrund geraten.“

#### **Peter Greisler, Leiter der Unterabteilung Hochschulen im Bundesministerium für Bildung und Forschung**

„Wenn wir gute Lehre, gute Forschung und gute Governance-Strukturen haben wollen, dann müssen wir den Wettbewerb in Deutschland organisieren. Und wer wettbewerbsfähig sein will, muss gut kooperieren – und zwar auch mit ausländischen Partnern. Denn wir haben einen Europäischen Hochschulraum und Wissenschaft ist international. Und hier liegt ein bisschen das Problem, wenn wir darüber nachdenken, wie wir die Rahmenbedingungen so gestalten können, dass sie in Deutschland alle gleich sind. Das ist eine Grenze, die man überwinden muss, wenn man mit internationalen Partnern kooperieren will. Das bedeutet, dass

Rahmenbedingungen immer auch die Anschlussfähigkeit für Kooperationen mit ausländischen Partnern ermöglichen müssen.“

#### **Dr. Jens-Peter Gaul, Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz**

„In den letzten Jahren konnte man sehr gut beobachten, dass die Hochschulen zusammen mit den Universitäten die Organisationszentren des Wissenschaftssystems sind. Das spiegelt sich in den Rahmenbedingungen nicht immer so wider. Wir haben eine Phase durchlaufen, in der Universitäten eine große Strategiefähigkeit erlangt haben und tatsächlich in der Lage waren, Dinge neu zu gestalten. Das war eine Phase, in der es Hochschulgesetzgebungen in vielen Bundesländern gab – wie etwa in Baden-Württemberg und Bayern –, wo man im Endeffekt gesagt hat, dass man den Hochschuleinrichtungen und -leitungen mehr Möglichkeiten und Freiräume bieten muss, um sich im nationalen und internationalen Wettbewerb neu zu justieren.“

#### **Dr. Oliver Grundei, Staatssekretär für Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein**

„Wenn man auf die letzten zehn Jahre schaut, ist es beachtlich, was Bund und Länder mit der Exzellenzinitiative und jetzt mit der Exzellenzstrategie sowie dem Hochschulpakt erreicht haben. Da war vielleicht zu wenig Steuerung drin, aber das Hochschulsystem hat sich mit diesen Programmen unterm Strich erfolgreich entwickelt. In Folge wurden weitere gute Bund-Länder-Programme aufgelegt – das Professorinnenprogramm und das Nachwuchsprogramm; ein Fachhochschulprofessorenprogramm ist bereits erarbeitet. Probleme, für die wir noch gemeinsam mit dem Bund Lösungen finden müssen, sind die bauliche Sanierung und die sonstige Infrastruktur, insbesondere im Bereich Digitalisierung. Und wir müssen klären, wie wir mit den Hochschulpakt-Mitteln umgehen können. Das ist angesichts der kapazitätsrechtlichen Vorgaben in Deutschland nicht trivial.“

#### **Dieter Kaufmann, Bundessprecher der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands**

„Die Hochschulgesetze und haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen sind in den einzelnen Bundesländern sehr unterschiedlich. Und auch der Bund, der mit seinen außeruniversitären Forschungseinrichtungen unterschiedliche Missionen verfolgt, hat weitere gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen. Zudem bewegen wir uns in einem Wettbewerbsumfeld, in dem es neben Universitäten und Hochschulen auch außeruniversitäre Forschungseinrichtungen gibt, und wo wir versuchen, Wettbewerbs- und Kooperationsmechanismen zu etablieren und gemeinsame Projekte zu organisieren. Die Herausforderung liegt darin, die Interessen der Forscher\*innen, die an gemeinsamen Projekten arbeiten, unter einen Hut zu bringen – trotz der sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen.“

# Kooperation und Konkurrenz – zwei Seiten einer Medaille?

Schlüsse aus den Podiumsdiskussionen der 60. Kanzlerjahrestagung  
| Eine Betrachtung aus Sicht der Universitätskanzlerinnen und -kanzler

Unter dem Motto „Kooperation und Konkurrenz“ stand ein ganzer Strauß grundlegender sowie tagesaktueller Themen auf dem Programm der diesjährigen Kanzlerjahrestagung. Wie groß soll der wettbewerbliche Anteil bei den zu erwartenden Nachfolgeprogrammen für den Hochschulpakt sein, neben seiner Bedeutung für die Ergänzung der Grundfinanzierung der Hochschulen? Mit dem Exzellenzwettbewerb wurde in den vergangenen Jahren die Ausdifferenzierung des deutschen Universitätssystems verstärkt. Hat dies eine ungesunde, asymmetrische Konkurrenzsituation geschaffen oder wird, gerade in der neuen anstehenden Stufe der Exzellenzstrategie, die Verbundanträge besonders fördert, eine angemessene Mischung aus Kooperation und Konkurrenz erzeugt? Welche Rahmenbedingungen schafft der deutsche Föderalismus für das richtige Maß von Kooperation und Konkurrenz zwischen Hochschulen und ihren Partnern? Welche neuen Möglichkeiten bietet der reformierte Artikel 91b im Grundgesetz und wie sollten sie genutzt werden?

**Wettbewerb und Kooperation sollen Vielfalt hervorbringen:** Kooperation und Wettbewerb sind heutzutage konstitutive Elemente des Hochschulsystems. Doch die Frage, wie beide Aspekte bestmöglich gewichtet und im Sinne eines effektiven Gesamtsystems kombiniert werden können und wo es gegebenenfalls zu Fehlsteuerungen kommt, treibt uns in der Praxis um. Wettbewerb als Treiber und Kooperation als Gestalter – so brachte es der Generalsekretär des Wissenschaftsrates, Thomas May, in seinem Festvortrag auf den Punkt. Und er fügte hinzu, dass beides dazu beitragen soll, dass die Hochschulen sich jeweils auf ihre unterschiedlichen Stärken besinnen und nicht versuchen, ein einheitliches „Idealprofil“ anzustreben. In der Praxis ist diese Gefahr durchaus vorhanden, auch wenn die starke Fokussierung auf das Profil „international sichtbare Forschungsuniversität“ vielleicht eine vorübergehende Konjunktur, aufgrund der heißen Phase der Exzellenzstrategie, sein mag. Für künftige Wettbewerbe auf Landes- oder Bundesebene heißt das, dass sie entweder themenoffen gestaltet werden könnten (Vorbild Innovative Hochschule) oder aber ein breites Spektrum einzelner thematischer Wettbewerbe vorhanden sein sollte, bei dem sich verschiedenste Hochschulen durchsetzen können und das Gesamtsystem gestärkt wird.

**Zukunft des Hochschulpaktes:** Aber wie viel Wettbewerb sollte die Nachfolgeprogramme des Hochschulpaktes prägen? Die Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler wird nicht müde darauf hinzuweisen, dass die Mittel des Hochschulpaktes inzwischen genauso unverzichtbar wie die Grundfinanzierung sind, um die Qualität der Lehre bei nicht sinkenden, sondern weitgehend gleichbleibenden Studierendenzahlen einigermaßen aufrechtzuerhalten. Neben der Notwendigkeit, diese Mittel im System zu halten und nach Möglichkeit zu erhöhen, sollten die Gelder eines

Nachfolgeprogramms daher weitgehend nicht in Antragsverfahren, sondern nach Schlüsseln oder Leistungsindikatoren auf die Hochschulen verteilt werden. Die Kriterien hierfür müssen weiterentwickelt werden: Eine alleinige Orientierung an den Studierendenzahlen im ersten Hochschulsesemester setzt nicht die richtigen Anreize. Alternativen könnten sich aus einem stärkeren Fokus auf die gesamten Studierenden- oder Absolventenzahlen (oder eine Mischung daraus) ergeben.

**Felder der Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern:** Der novellierte Artikel 91b des Grundgesetzes eröffnet neue umfassende Spielräume für ein Zusammenwirken bei der Förderung von Wissenschaft, Forschung und Lehre. Zwar werden diese bei Nachfolgeprogrammen zum Hochschulpakt und bei der Exzellenzstrategie genutzt, aber Ähnliches gab es auch schon vor der Novellierung. Eine größere Experimentierfreudigkeit ist gefragt, sei es bei neuen hybriden Organisationsformen oder bei der Förderung großer, gesellschaftspolitisch wichtiger Themenbereiche. Eine weitere Herausforderung, die die Länder seit Jahren überfordert, bleibt der bauliche Sanierungsbedarf. Auch wenn die Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau politisch verbrannt zu sein scheint, wäre wenigstens eine vorübergehende gemeinsame Anstrengung von Bund und Ländern zum sichtbaren Abbau des Sanierungsstaus sachgerecht. Zur Umsetzung muss zudem die Bauherrnenschaft der Universitäten bundesweit ermöglicht werden.

**Universitätsmedizin, medizinische Lehre, Forschung und Translation sowie Krankenversorgung:** Sowohl Wettbewerb als auch Kooperation können bei der Betrachtung der besonderen Aufgabenstellung der Universitätsmedizin in Deutschland nicht ausgeklammert werden. Trotz eines höchst differenzierten Aufgabenprofils aus Forschung, Aus- und Weiterbildung sowie der vollumfänglichen Patientenversorgung, befinden sich die Universitätsklinika in einem gesundheitsökonomischen Wettbewerb mit weiteren Einrichtungen der Krankenversorgung, die mit einem weitaus spezifischeren Aufgabenspektrum am Markt agieren. Dieser Wettbewerb wird derzeit durch politische Reformbemühungen nur noch weiter verschärft. Vor diesem Hintergrund ist eine abgestimmte und kooperative Vorgehensweise zwischen Universitätsleitung, medizinischer Fakultät und Klinik von umso größerer Bedeutung.

Gestaltungsoptionen können in gemeinsamen Entwicklungsplänen und einem konstruktiven Miteinander einschließlich der notwendigen Gremienarbeit identifiziert werden. Entscheidend ist hierbei, alle Beteiligten aus den Kliniken, Fakultäten und Universitäten einzubinden und Strukturen sowie Verfahrensweisen zu etablieren, die sicherstellen, dass die Wissenschaftsfreiheit gewährleistet ist und bleibt und gleichzeitig



Mitglieder der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands

die Aufgabenstellung der Medizin erfüllt wird. Derartige Bemühungen müssen allerdings in jedem Fall die Perspektiven der beteiligten Akteure in Bezug auf Finanzierungsgegebenheiten als auch hochschulrechtliche und hochschulpolitische Interessen berücksichtigen.

Neben den bereits vorhandenen universitätsinternen interdisziplinären Kooperationen kommt es in den vergangenen Jahren zunehmend zu Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF). Insbesondere bei der Translation, sprich der Übersetzung von medizinischen Forschungsergebnissen in die Praxis der alltäglichen Gesundheitsversorgung, wird aus wissenschaftspolitischer Sicht in den kommenden Jahren erhebliches Potenzial erwartet. Mittels der Deutschen Zentren für Gesundheitsversorgung (DZG) kommt es zu einer langfristigen institutionellen wissenschaftlichen Integration, die die Profile und Potenziale der einzelnen Klinika in Forschungsverbänden kombiniert, um den großen Volkskrankheiten zu begegnen. Die erforderlichen Rahmenbedingungen durch den Wegfall des Kooperationsverbotes im Bereich der wissenschaftlichen Forschung sind bereits 2014 mit der Neufassung des Artikel 91b Grundgesetz geschaffen worden.

**Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen:** Intensiv diskutiert wurde die Frage, ob Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen in etwa den gleichen Nutzen aus gemeinsamen Berufungen ziehen. Wie stark sind gemeinsam Berufene in die Arbeit in den Fachbereichen integriert? Wachsen gemeinsame Labore oder Forschungsverbände rund um gemeinsame Berufungen? Hier besteht aus Sicht der Kanzlerinnen und Kanzler noch Weiterentwicklungsbedarf. Dies gilt vor allen Dingen für einige der derzeitigen Kooperationsmodelle, die durch eine Zuordnung und Aufteilung von Forschung (AUF) und Lehre (Universität) auf die Partner der gemeinsamen Forschung Grenzen setzt.

Die personalrechtliche und besoldungsrechtliche Vielfalt im Bund und den 16 Ländern und tarifliche Unterschiede erschweren die Zusammenarbeit zwischen AUF und Hochschulen zusätzlich. Die verschiedenen Modelle gemeinsamer Berufungen sollten hier noch einmal genauer

beleuchtet werden. Auch die sehr eingeschränkten Möglichkeiten finanzieller Transfers zwischen den Systemen sollten im Hinblick auf die bereits angesprochene Neufassung des Art. 91b GG noch einmal betrachtet werden, damit Kooperationsformen, über die vor Ort Einigkeit besteht, nicht von den Aufsichtsräten, Kuratorien oder Landesministerien ausgebremst werden (müssen). Ein weiterer Ansatzpunkt für die zukünftige erfolgreiche Zusammenarbeit stellen die konkreten Konditionen des Leistungsaustausches dar. Die derzeit vorhandenen Verrechnungssätze bieten aus Sicht der Kanzlerinnen und Kanzler noch einigen Optimierungsspielraum mit Blick auf tatsächliche Gegebenheiten des Overheads.

**Klar abgegrenzte Profile der Forschungsgemeinschaften?** Seit für den Bund die verfassungsgemäße Möglichkeit besteht, längerfristig Forschungsgebiete von überregionaler Bedeutung sozusagen institutionell (mit) zu fördern, stellt sich erneut die Frage nach dem Profil der Forschungsgemeinschaften. Zumindest ist es nicht mehr erforderlich, Hochschulinsti-tute, die eine kritische Größe überschritten haben, einer Forschungsgemeinschaft zu übergeben, um eine stabile längerfristige Finanzierung zu sichern. Außerdem stellt sich bei dem zunehmend auch innerhalb der Forschungsgemeinschaften organisierten Wettbewerb die Frage, ob dessen Kriterien denen der Forschung an Hochschulen nicht allzu ähnlich gewählt sind. Hierdurch kann letztendlich hinterfragt werden, ob sich die eigentliche Mission der jeweiligen Forschungsgemeinschaft noch in ausreichender Form wiederfinden lässt.

**Kooperation mit den Fachhochschulen:** Bei der Sicherung und Verwaltung von Infrastrukturen, bei den wachsenden IT-Aufgaben, beim Wissens- und Technologietransfer bis hin zur „Third Mission“, bei der Personalentwicklung und nicht zuletzt bei der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses ergibt sich ein weites Feld der Kooperation mit den Fachhochschulen, gerade wenn sie sich in derselben Region befinden. Voraussetzung ist auch hier, dass sich die Profile der Einrichtungen nicht verwischen und vermischen. Das praxisorientierte Profil der Fachhochschulen mit dem Fokus auf Berufsorientierung, angewandte Forschung und industrielle Erfahrung der Lehrenden sollte unbedingt aufrechterhalten werden. ■

# Vom An-Institut zur Fakultät

Der Präsident der Universität Potsdam, Prof. Oliver Günther, Ph.D., zum Thema Kooperation am Beispiel der neuen, privat finanzierten Digital Engineering Fakultät | Interview: Dr. Silke Engel

**Seit April 2017 gibt es an der Universität Potsdam die Digital Engineering Fakultät, in der eine bundesweit einmalige Kooperation aufgeht. Was ist das Besondere?**

Das Besondere an der Konstruktion ist, dass wir aus einem An-Institut eine neue Fakultät der Universität gemacht haben, die als gemeinsame Einrichtung der Universität und der Hasso-Plattner-Institut gGmbH (HPI) organisiert ist. Ein ungewöhnliches Konstrukt, das durch das Brandenburgische Hochschulgesetz möglich wurde. Die Forschung und Lehre, die bisher das An-Institut HPI erbracht hat, ist nun Kernaufgabe der neuen sechsten Fakultät. Sie hat alle akademischen Rechte und Pflichten einer regulären Fakultät. Doch der Unterschied ist, dass sie privat finanziert ist – über die gGmbH, die sich wiederum über die Hasso Plattner Stiftung refinanziert. Also, eine vollständig private Finanzierung für eine vollständig öffentliche Einrichtung und damit eine Public-private-Partnership im besten Sinne.



**Prof. Oliver Günther, Ph.D.**  
Präsident der Universität Potsdam

**Wie fällt Ihre Bilanz nach einem guten halben Jahr aus?**

Absolut positiv. Es ist eine ganz besondere Situation, dass ein privater Spender sich in diesem Maße finanziell und inhaltlich engagiert und sich in die öffentlich-rechtlichen Strukturen einfügt. Es gibt ungeachtet der privaten Finanzierung öffentlich-rechtliche Konstrukte wie Fakultätsrat und einen gewählten Dekan gemäß Brandenburgischem Hochschulgesetz, und das funktioniert gut. Sicherlich gibt es manchmal Diskussionsbedarf. Die Öffentlichkeitsarbeit muss sorgfältig abgestimmt werden. Es muss die neue Marke

Digital Engineering Fakultät gepflegt werden, ohne die bestehenden Marken HPI und Universität Potsdam einzuschränken. Aber strategisch und langfristig gedacht sind wir uns völlig einig – Prof. Plattner selbst, HPI und die Universität –, die richtige Entscheidung getroffen zu haben, um Großes leisten zu können zum Wohle der deutschen Informatik, aber auch zum Wohle der Gesellschaft.

**Ein Paradebeispiel für die akademischen Regularien sind Berufungsverfahren. Die Universität Potsdam hat Prof. Böttinger berufen, der im Oktober an der neuen Digital Engineering Fakultät seine Arbeit aufgenommen hat. Welche Erfahrungen haben Sie hierbei gemacht?**

Die Berufung von Prof. Böttinger ist auch eine Erfolgsstory. Es wurde ein sehr renommierter Kollege für die neue Fakultät gewonnen, der ein Digital Health Center aufbauen soll. Zu den Forschungsschwerpunkten werden Präzisionsmedizin, Big Data sowie Connected Healthcare zählen. Für eine Universität alleine wäre eine solche Berufung nicht ganz einfach gewesen, während das neue Konstrukt andere finanzielle und personelle Gestaltungsspielräume eröffnet. Aus privatwirtschaftlicher Sicht dauern solche Prozesse vergleichsweise lang. Aus universitärer Sicht verlief das Berufungsverfahren außerordentlich zügig. Da treffen unterschiedliche Kulturen aufeinander, aber ich denke, beide Seiten haben genügend Verständnis für die jeweils andere Kultur.

**Das besondere Konstrukt lässt Kooperation und Konkurrenz nebeneinander laufen. Ist das aus Ihrer Sicht ein gelungener Parallelismus?**

Den Begriff Konkurrenz würde ich nicht verwenden wollen. Wir sind eine Universität und stehen nicht in Konkurrenz zur Hasso-Plattner-Institut gGmbH. Das wäre eine völlig absurde Vorstellung. Auch eine Konkurrenz der Systeme kann ich nicht erkennen. Allerdings gibt es unterschiedliche Herangehensweisen an bestimmte Prozesse, insbesondere haben wir im universitären Bereich gewachsene demokratische Strukturen wie Mitbestimmung. Diese unterschiedlichen Paradigmen müssen zusammenfinden zu einem besseren Ganzen. Insofern: fruchtbare Kooperation unbedingt – manchmal auch Diskussion oder Kontroverse über das optimale Vorgehen. Aber letztlich eine Kooperation starker Partner, die für alle Beteiligten und eben auch die Gesellschaft insgesamt attraktiv ist. ■

**Dr. Silke Engel** ist Leiterin des Referats für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Sprecherin der Universität Potsdam

# Perspektive und Wachstum durch Zusammenarbeit

Die Universität im Potsdam Research Network | Von Prof. Dr. Robert Seckler

Die Hauptstadtnähe und die einzigartige Lage in der Potsdamer Schlösser- und Seenlandschaft waren und sind sicherlich wichtige Attraktivitätsfaktoren, um exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Studentinnen und Studenten an die junge Universität Potsdam zu locken. Mindestens ebenso wichtig sind dafür allerdings die Einbettung der Universität in ein dichtes Netzwerk außeruniversitärer Forschungseinrichtungen und die damit verbundenen Möglichkeiten der wissenschaftlichen Zusammenarbeit. Über 40 Wissenschaftseinrichtungen in und um Potsdam mit mehr als 10.000 Beschäftigten tragen zur höchsten Wissenschaftsdichte einer deutschen Großstadt bei. Mit einem Großteil dieser Einrichtungen unterhält die Universität enge Kooperationsbeziehungen. Dies äußert sich in einer engen personellen Verflechtung. Den etwa 230 Strukturprofessuren der Universität stehen mehr als 70 gemeinsame Berufungen mit 12 Leibniz-Instituten, 6 Helmholtz-Zentren, 3 Fraunhofer-Instituten sowie mehreren anderen Einrichtungen gegenüber. Dazu kommen etliche Honorarprofessuren, außerplanmäßige Professuren und Privatdozenturen für Direktoren von Max-Planck-Instituten sowie leitende Wissenschaftler anderer außeruniversitärer Einrichtungen.

In dem vor einigen Jahren gemeinsam initiierten Potsdam Research Network pearls entstehen Initiativen zur außerfachlichen Qualifikation von Postdocs, zum wissenschaftlichen Standortmarketing oder zur Gründung eines Dual Career Netzwerks. Sie stärken die Zusammenarbeit und die Sichtbarkeit des Netzwerks, auch wenn das gewählte Konstrukt einer gemeinnützigen Stiftung im Zeitalter der Negativzinsen noch einmal überdacht werden muss.

Die Entwicklung der nach der Wende neu gegründeten Universität Potsdam aus einer auf Lehrerbildung fokussierten Landeshochschule zu einer leistungsstarken Forschungsuniversität wäre nicht ohne diese enge Verflechtung mit der außeruniversitären Forschung denkbar gewesen. Viele exzellente Berufungen auf Strukturprofessuren in der Physik, den Geo-, Bio- und Ernährungswissenschaften wären ohne die zusätzlichen Arbeitsmöglichkeiten, die die Kooperation mit den nahe gelegenen Forschungseinrichtungen bot, in der Aufbauphase nicht zustande gekommen. Das gemeinsame Engagement von Universität und außeruniversitärem Institut half in etlichen Fällen auch später, Bleibeverhandlungen erfolgreich zu gestalten. So gehören die Erd- und Umweltwissenschaften der Universität heute, gemessen an Publikationsleistung, Drittmiteleinwerbung und wissenschaftlichen Preisen, zur nationalen und internationalen Spitze in ihrer Disziplin. Der Aufbau eines exzellenten



Lehr- und Forschungsprogramms in diesem Bereich wäre aber ohne das Engagement der gemeinsam berufenen Kollegen aus dem Deutschen GeoForschungsZentrum und dem Alfred-Wegener-Institut in der Gründungsphase der Universität nicht gelungen.

Umgekehrt allerdings wäre auch die Entwicklung der Potsdamer Wissenschaftslandschaft nach der Wende nicht ohne die Universität denkbar. Auf dem dynamischen Wissenschaftspark Potsdam-Golm wäre keine der drei Max-Planck- und der beiden Fraunhofer-Einrichtungen entstanden, hätte sich nicht die erste Brandenburger Landesregierung klar zum Aufbau einer Forschungsuniversität mit einer starken naturwissenschaftlichen Fakultät bekannt. In der Folge wurde hier rund eine halbe Milliarde Euro investiert, um den Campus der abgewickelten Stasi-Hochschule und die angrenzenden Golmer Wiesen in einen Wissenschaftspark mit heute insgesamt rund 2.500 Arbeitsplätzen und 9.000 Studierenden zu verwandeln.

Auch wenn der Fokus der wissenschaftlichen Zusammenarbeit natürlich auf der Forschung liegt, bereichern heute viele leitende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den außeruniversitären Einrichtungen die Lehre an der Universität. Lehrprogramme wie die neuen Masterstudiengänge Astrophysics und Toxicology entstehen in gemeinsamer Initiative der universitären und der außeruniversitären Professorinnen und Professoren, und die hohe Betreuungsdichte, durch die sich die Studiengänge in den Naturwissenschaften der Universität auszeichnen, wäre ohne das Engagement des außeruniversitären wissenschaftlichen Nachwuchses in der Praktikumsbetreuung nicht möglich. ■

**Prof. Dr. Robert Seckler** ist Vizepräsident für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität Potsdam.

# Aus der Vereinigung

Herausforderungen für die Governance und personelle Veränderungen innerhalb der Kanzlervereinigung | Von Dieter Kaufmann und Norman Nitzsche

Nachdem bei der Jahrestagung 2016 die Rolle der Kanzlerinnen und Kanzler in den Hochschulleitungen thematisiert wurde, haben Themen rund um die Kanzlerposition auch im laufenden Jahr die Vereinigung beschäftigt. Insbesondere ist der Befristungscharakter der Position der Kanzler\*innen aufgrund aktueller Entwicklungen in den Landeshochschulgesetzen, die diesen Umstand betreffen, und nach wie vor anhängige Rechtsverfahren bis hin zu einer Befassung des Bundesverfassungsgerichts in den Blick gerückt. Dabei gestaltet sich die Ausgangslage in den unterschiedlichen Bundesländern sehr differenziert. In fast allen Bundesländern kommt es zu einer Ernennung der Kanzler\*innen im Rahmen eines Beamtenverhältnisses auf Zeit. Ausnahmen hiervon bilden derzeit lediglich Mecklenburg-Vorpommern und Bayern. In diesen beiden Ländern treten die Kanzler\*innen mit Ernennung in ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit ein.

Innerhalb des Sprecherkreises der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten wurde die Frage, ob ein mit der Position verbundenes Beamtenverhältnis auf Lebenszeit nicht anzustreben ist, ausführlich unter verschiedenen Blickwinkeln diskutiert. Für den Fall, dass der Präsident bzw. Rektor der jeweiligen Universität nicht Dienstvorgesetzter der Kanzlerin oder des Kanzlers ist, die Kanzlerposition somit also ein

gleichwertiges Mitglied im Gremium darstellt und darüber hinaus über besondere Rechte sowie Zuständigkeiten verfügt, ist ein Beamtenverhältnis auf Zeit, wie bei den anderen Rektoratsmitgliedern, wohl sachgerecht. Allerdings sind dann auch Rückfallregelungen für den Fall einer Abwahl oder Nichtwiederwahl entsprechend den anderen Mitgliedern des Gremiums sachgerecht.

Diese Einschätzung gilt allerdings nicht, wenn die vorstehend genannten Punkte nicht vorliegen. Beispielhaft kann an dieser Stelle unter anderem Brandenburg angeführt werden. Nach Artikel 67 des Brandenburgischen Hochschulgesetzes liegt eine Abhängigkeit der Kanzlerin oder des Kanzlers von der jeweiligen Hochschulpräsidentin oder dem Hochschulpräsidenten vor. Ob die Regelung im Brandenburgischen Hochschulgesetz zum Beamtenverhältnis auf Zeit der Kanzlerin oder des Kanzlers gegen das in Artikel 33 Abs. 5 Grundgesetz verankerte Lebenszeitprinzip verstößt, wird nach diversen Instanzen nun das Bundesverfassungsgericht klären müssen, an das das Bundesverwaltungsgericht den Fall weitergeleitet hat.

Ein weiterer Fall, der Anlass zur Diskussion gibt und bei dem es zu Einschränkungen der Position der Mitglieder der Hochschulleitung und damit auch der Position der Kanzler\*innen kommen wird, ist voraussichtlich die derzeit diskutierte Novelle des Hochschulgesetzes in Baden-Württemberg. Hier soll im Rahmen des Gesetzes zur Weiterentwicklung des Hochschulrechts (HRWeitEG) zu erheblichen Änderungen für Möglichkeiten von Abwahlen kommen. Auch in diesem Fall wird die Frage der Ämterstabilität bei den besonderen Aufgaben der Kanzlerinnen und Kanzler für die wirtschaftlichen und personalrechtlichen Belange der Universität von besonderer Bedeutung sein. Dies muss auch damit einhergehen, dass die Rückfallpositionen für die Amtsinhaber\*innen dem Amt angemessen gestaltet werden.

In diesem Zusammenhang sind die Folgen einer Abwahl oder Nichtwiederwahl aus der Position der Kanzler\*innen eindeutig regelungsbedürftig. Derzeit besteht ein Anspruch auf Übernahme in den Landesdienst (je nach Bundesland) nur bei einem zuvor bestehenden unbefristeten Beschäftigungsverhältnis zum jeweiligen Land. Nach Meinung des Sprecherkreises sollte dieser Anspruch jedoch für alle Amtsinhaber gleichermaßen und in einer dem Amt angemessenen Art gewährleistet werden, um bundesweit einheitliche Rahmenbedingungen zu schaffen. ■

Norman Nitzsche leitet die Geschäftsstelle der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands.



## AMTSANTRITTE

Name	Universität	Datum
Dr. Achim Dilling	Universität Passau	12/2016
Holger Gottschalk	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	01/2017
Christina von Vangerow	Karlsruher Institut für Technologie (KIT)	01/2017
Barbara Windscheid	Universität Mannheim	01/2017
Dr. Ludwig Kronthaler	Humboldt-Universität zu Berlin	02/2017
Christian Zens	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	02/2017
Claudia Ricarda Meyer	Universität Kiel	05/2017
Dr. Mathias Neukirchen	Technische Universität Berlin	09/2017
Niels Helle-Meyer	Europa Universität Viadrina	12/2017
Dr. Jan Gerken	Universität Stuttgart	02/2018

Im vergangenen Berichtsjahr und bis zum Redaktionsschluss des *duz Specials* traten insgesamt zehn Kanzler\*innen ihren Dienst in den jeweiligen Hochschulverwaltungen an. Die Amtsantritte verteilten sich auf alle vier Himmelsrichtungen der Bundesrepublik und fünf verschiedene Bundesländer. Der Großteil der Amtsantritte erfolgte zu Jahresbeginn 2017. Wir wünschen allen Kolleg\*innen an dieser Stelle einen erfolgreichen Start und viel Erfolg bei der Bewältigung ihrer Aufgaben.

## VERABSCHIEDETE KANZLER\*INNEN

Name	Universität	Datum
Dr. Ulrike Gutheil	Technische Universität Berlin	09/2016
Dr. Susann-Annette Storm	Universität Mannheim	12/2016
Dr. Elke Luise Barnstedt	KIT Karlsruher Institut für Technologie	12/2016
Dr. Oliver Grundei	Universität Lübeck	06/2017
Dr. Bettina Buhlmann	Universität Stuttgart	12/2017

Im Berichts- und Erstellungszeitraum des Heftes schieden fünf Kolleg\*innen aus dem Amt als Kanzler\*innen oder aus dem aktiven Dienst aus. Für die neuen Tätigkeiten und den wohlverdienten Ruhestand wünschen wir alles Gute.

## WECHSEL INNERHALB DES SPRECHERKREISES

Name	Universität	Land/Länder	Datum
Karsten Gerlof	Universität Potsdam	BE/BB	09/2016
Susanne Kraus	Justus-Liebig-Universität Gießen	HE	11/2016
Jens Apitz	Universität Konstanz	BW	12/2016
Dr. Waltraud Kreuz-Gers	Johannes Gutenberg Universität Mainz	Sprecherteam	09/2017
Dr. Martin Mehrtens	Universität Bremen	HH/HB/SH/MVP	01/2018

Innerhalb des Sprecherkreises kam es ebenfalls zu Positionswechseln, die auch aus der Verabschiedung einiger Kolleg\*innen resultierten. Im bereits erwähnten Zeitraum wechselten vier Landessprecher\*innen und das Sprecherteam wurde mit der Aufnahme von Frau Dr. Kreuz-Gers wieder auf die ursprüngliche Größe erweitert.

# Arbeitskreis Hochschulfinanzierung

| Vorgestellt von Dr. Rainer Ambrosy

Diskussionen über die Hochschulfinanzierung prägen seit jeher die Debatten unter den Kanzlerinnen und Kanzlern der deutschen Universitäten. Veränderungen der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, z. B. durch die Einführung der kaufmännischen Rechnungslegung, die Erhebung und Wiederabschaffung von Studienbeiträgen oder die zunehmende Programmfinanzierung von Hochschulen, führen regelmäßig zu erheblichem Erörterungsbedarf. Aus diesem Grund beschäftigen sich seit vielen Jahren verschiedene Arbeitskreise mit finanzierungsrelevanten Themen.



Um gezielte gemeinsame Ergebnisse zu erreichen, konstituierte sich im Januar 2015 der Arbeitskreis Hochschulfinanzierung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands und integrierte die langjährige Arbeit mehrerer früherer Arbeits- und Unterarbeitskreise. Die 30 Mitglieder treffen sich durchschnittlich drei Mal pro Jahr im gesamten Arbeitskreis sowie weitere Male in projektbezogenen Unterarbeitsgruppen. Die Analyse der Finanzstrukturen der Universitäten, nebst Erarbeitung von Konzepten und Argumentationspapieren sowie die Befassung mit Liquidität, Rücklagen, Risikomanagement und Budgetierung, gehören zu den bisherigen Schwerpunktthemen des Arbeitskreises.

Der Arbeitskreis wirkt darauf hin, aktuelle Sachverhalte rund um die Hochschulfinanzierung fundiert aufzubereiten, Probleme zu analysieren und Handlungsalternativen anzubieten. Ziel ist es, den Universitäten, Fachministerien in Bund und Ländern sowie den politischen Akteuren Instrumente an die Hand zu geben, die eine sachgerechte Behandlung und Diskussion von hochschulspezifischen Finanzthemen erleichtern. Wichtige Ergebnisse in diesem Zusammenhang waren die Erstellung der Arbeitspapiere „Rücklagenbildung an Hochschulen“ und „Hochschulspezifisches Kennzahlenset“. Die Veröffentlichung erfolgte im Januar 2017 im Kontext einer Diskussionsrunde mit Vertreterinnen und Vertretern aus Ministerien vieler Bundesländer und den Kanzlerinnen und Kanzlern der Universitäten.

Das Arbeitspapier „Rücklagenbildung an Hochschulen“ enthält Empfehlungen für die verursachungsgerechte und anforderungsadäquate bilanzielle Darstellung und Abgrenzung von Rücklagen. Insbesondere wird dargestellt, dass die Bildung von Rücklagen ein integraler und unverzichtbarer Bestandteil des modernen Finanzmanagements ist. Dagegen wurde das Arbeitspapier „Hochschulspezifisches Kennzahlenset“ entwickelt, um einerseits Missverständnisse durch Anwendung unpassender Kennzahlen oder Fehlinterpretationen zu vermeiden und andererseits den Ländern einen adäquaten interpretativen Rahmen zur Verfügung zu stellen, um die wirtschaftliche Lage von Hochschulen in der zeitlichen Entwicklung betrachten zu können.

Wie diverse Studien belegen, hat sich die monetäre Ausstattung der Universitäten in den vergangenen Jahren, trotz zusätzlich wahrgenommener Aufgaben, sukzessive verschlechtert. Die pro Studierenden zur Verfügung stehenden Mittel haben sich inflationsbereinigt nahezu in allen Bundesländern verringert. Zusätzlich haben strukturelle Veränderungen in der Hochschulfinanzierung dazu geführt, dass die Universitäten diverse Aufgaben, die von ihnen dauerhaft wahrgenommen werden müssen, nur noch aus befristeten Programmmitteln finanzieren können. Um auf diese Umstände hinzuweisen, hat der Arbeitskreis ein Argumentationspapier zur zukunftssicheren Universitätsfinanzierung entwickelt. Darin werden kritische Entwicklungen bei der Finanzierung der Universitäten auf Basis eigener Datenerhebungen dargestellt und Lösungsansätze vorgestellt, die im Gespräch mit Vertreter\*innen von Bund und Ländern erörtert werden sollen.

Für das Jahr 2018 haben die Mitglieder weitere wichtige Zukunftsthemen des Arbeitskreises festgelegt: Die Vollkostenrechnung für Hochschulen, die Abrechnung wirtschaftlicher Tätigkeiten und die Leistungsverrechnung in Kooperationen, nicht auskömmliche Programmpauschalen sowie die steigende Bürokratie bei der Abrechnung von Drittmitteln werden im Fokus stehen.

Durch die intensive fachliche Zusammenarbeit im Arbeitskreis ist ein übergreifender Meinungsaustausch möglich, im Rahmen dessen bundesweit relevante Fragen rund um die Finanzierung von Universitäten analysiert und erörtert werden können. ■

**Dr. Rainer Ambrosy** ist Kanzler der Universität Duisburg-Essen und Vorsitzender des Arbeitskreises Hochschulfinanzierung.

# Arbeitskreis Hochschulbau

| Vorgestellt von Frank Kupfer

Der Arbeitskreis Hochschulbau der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands wurde im September 2000 im Nachgang zur Kanzlerjahrestagung in Frankfurt (Oder) als Arbeitskreis Immobilien gegründet und trägt seit 2013 den Namen „Hochschulbau“. Er beschäftigt sich mit der baulich-technischen Infrastruktur als der nach dem Personal für ihre Leistungsfähigkeit wichtigsten Ressource der Hochschulen. Hierzu gehört in unvermindertem Umfang der traditionelle Hochschul- und Forschungsbau, der eine weiterhin notwendige lokale Interaktion zwischen Forschenden und Lehrenden ermöglicht.

Der AK Hochschulbau begreift sich dabei als strategischer Arbeitskreis, in dem die beteiligten Kanzler\*innen regelmäßig analysieren, welche Aspekte des Hochschulbaus im weiteren Sinne aktuell von länderübergreifender Bedeutung für die deutschen Universitäten sind. Neben dem Austausch über aktuelle Entwicklungen ist es darüber hinaus Zielsetzung des Kanzlerarbeitskreises, ggf. über Papiere aus dem Arbeitskreis die Position der Kanzler\*innen in bundesweiten Diskussionen zu Fragen des Hochschulbaus deutlich zu machen.

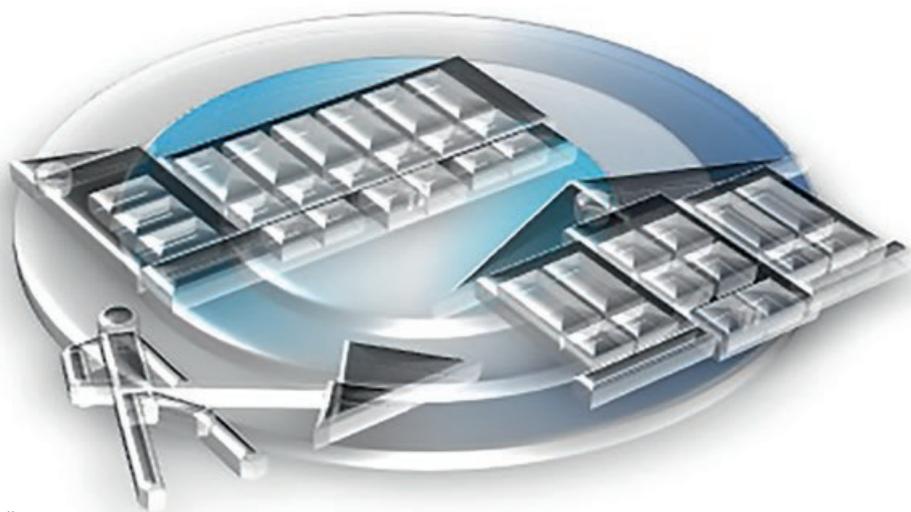
In der jüngeren Vergangenheit hat der Arbeitskreis 2012 die Düsseldorfer Erklärung der Kanzler\*innen zum Hochschulbau vorbereitet und nachfolgend die Erhebung des Bau- und Instandsetzungsbedarfs in den Universitäten durch HIS-HE angeregt und fachlich begleitet. Die 2014 hieraus resultierende Veröffentlichung ist von HIS-HE 2015/16 im Auftrag der Kultusministerkonferenz (KMK) fortgeschrieben worden. Sie bildet die Basis des KMK-Beschlusses „Solide Bauten für leistungsfähige Hochschulen – Wege zum Abbau des Sanierungs- und Modernisierungsstaus im Hochschulbereich vom 11.02.2016, in dem der Investitionsstau auf rund 35 Milliarden Euro quantifiziert wurde.

In die noch laufenden Verhandlungen zwischen Bund und Ländern zur Ausgestaltung der Regelungen zum Artikel 91b Grundgesetz hat der Arbeitskreis Hochschulbau Anfang 2017 ein Positionspapier eingebracht, in dem auf der Basis von sechs Thesen ein Zukunftspakt für den Hochschulbau für unabdingbar erklärt wird. Neben der Aufforderung an die Länder, ihren finanziellen Verpflichtungen zum Werterhalt der baulich-technischen Infrastruktur der Hochschulen stärker nachzukommen, werden darin auch neue Ideen für eine stärkere Beteiligung des Bundes an dieser Aufgabe entwickelt. Der Vorschlag zur Einführung des Instruments einer „Infrastrukturpauschale“ auf Dritt- und Sondermitteln des Bundes ist vom Arbeitskreis im Laufe des Jahres 2017 weiter konkretisiert worden.

Neben der Thematik des Abbaus des Sanierungs- und Modernisierungsstaus im Hochschulbereich, werden weiterhin Fragen der Bauverfahrensabläufe sowie Fragen der Bauherreneigenschaft der Hochschulen als weitere herausragende Themen der Zukunft im Arbeitsbereich des Hochschulbaus angesehen. Hierzu findet im Arbeitskreis Hochschulbau ein regelmäßiger Austausch über die Entwicklungen in den einzelnen Bundesländern statt, um auf diesem Weg Anregungen über Ländergrenzen zu transportieren.

Der Kanzlerarbeitskreis Hochschulbau wird in seiner Arbeit vom HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. (HIS-HE) unterstützt. Umgekehrt wird die Expertise der Hochschulen über zwei Vertreter aus dem Arbeitskreis in den „Fachbeirat Hochschulbau“ eingebracht, in dem sich die für Hochschulbau zuständigen Vertreterinnen und Vertreter der Länder treffen und austauschen. Die derzeit 15 Mitglieder des Arbeitskreises Hochschulbau tagen in aller Regel in Hannover, um Kanzler\*innen aus allen Bundesländern eine möglichst unkomplizierte Teilnahme zu ermöglichen. ■

**Frank Kupfer** ist Kanzler der Europa-Universität Flensburg und Vorsitzender des Arbeitskreises Hochschulbau.



## Veranstaltungsvorschau 2018

### Arbeitskreis Fortbildung

[www.uni-kanzler.de/was-wir-machen/die-arbeitskreise/ak-fortbildung](http://www.uni-kanzler.de/was-wir-machen/die-arbeitskreise/ak-fortbildung)

Termine werden auf der o. g. Homepage veröffentlicht



- Personalstrategie für den wissenschaftlichen Nachwuchs: Welche Verantwortung trägt die Hochschulleitung? (in Kooperation mit dem Arbeitskreis Personal)
- EU-Datenschutz-Grundverordnung
- Sicherheit auf dem Campus – Bedrohungsmanagement (in Kooperation mit dem Arbeitskreis Studierendenwerke)
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Verein zur Förderung des  
deutschen & internationalen  
Wissenschaftsrechts



### Verein zur Förderung des deutschen & internationalen Wissenschaftsrechts

[www.vfdiw.de](http://www.vfdiw.de)

Termine werden auf der o. g. Homepage veröffentlicht

- Verleihung des Preises für Wissenschaftsrecht
- Fortbildungsveranstaltung „Partizipation und Steuerung von Hochschulen“



### Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V.

[www.zwm.speyer.de](http://www.zwm.speyer.de)

10.–11. Juli 2018

- State of the Art 2018: Strategische Chancen und Handlungsfelder der Digitalisierung