



Entwicklungsperspektiven von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften – Chancen und Risiken

**Strategische Entwicklung von
Hochschulen**

**HIS HE Institut für Hochschulentwicklung,
8./9. September 2016**

Prof . Dr. Micha Teuscher





Übersicht

- **Wettbewerb und Entwicklung**
- **Spannungsverhältnis externer und interner Bedingungen und Erwartungen an Hochschulen**
- **Chancen und Risiken von Entwicklungsprozessen**
- **Fazit**

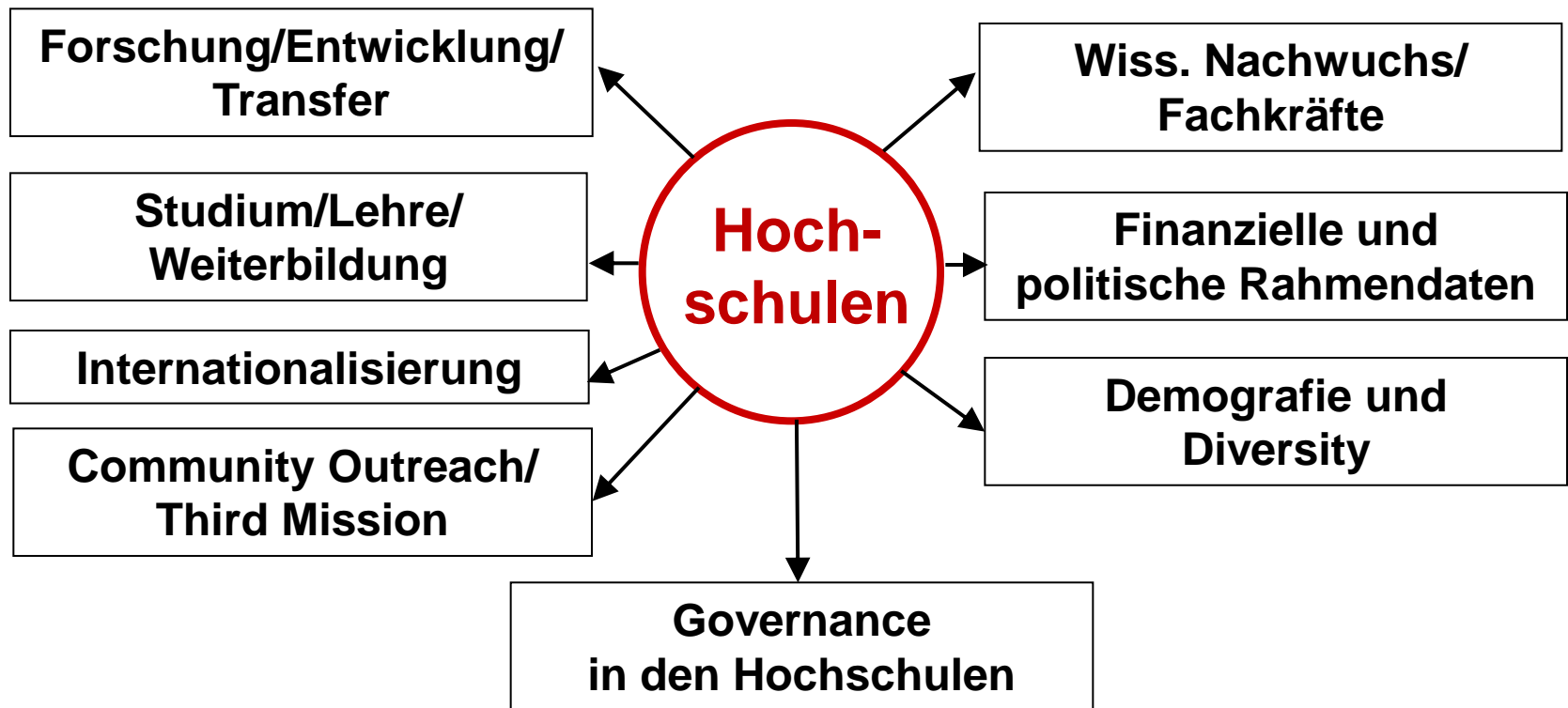


Wettbewerb und Entwicklung

- **Hochschulen stehen in einem vieldimensionalen Wettbewerb**
- **Strategische Entwicklungsperspektiven betreffen den gesamten Hochschulbereich, erfordern aber Entscheidungen auf der individuellen Hochschulebene**
- **Individuelle Entwicklungsperspektiven einzelner Hochschulen sind das Ergebnis strategischer Entscheidungsprozesse in den Hochschulen**
- **Wettbewerb drückt sich aus in einer von außen erkennbaren Attraktivität im Sinne der Interessen der potentiellen und realen Hochschulmitglieder und externen Partner**



Spannungsverhältnis externer und interner Bedingungen und Erwartungen an Hochschulen





Forschung/Entwicklung/Transfer

- Nationale und internationale Erwartungen an die Leistungsfähigkeit der Hochschulen steigt
- Stärkung der Innovationsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft
- Differenzierung des Hochschulsystems innerhalb der binären Typen bei gleichzeitiger schrittweiser Auflösung der funktionalen Typologie (HRK-Forschungslandkarte)
- Verschärfung formaler Vorschriften für Anträge und Rechnungslegung

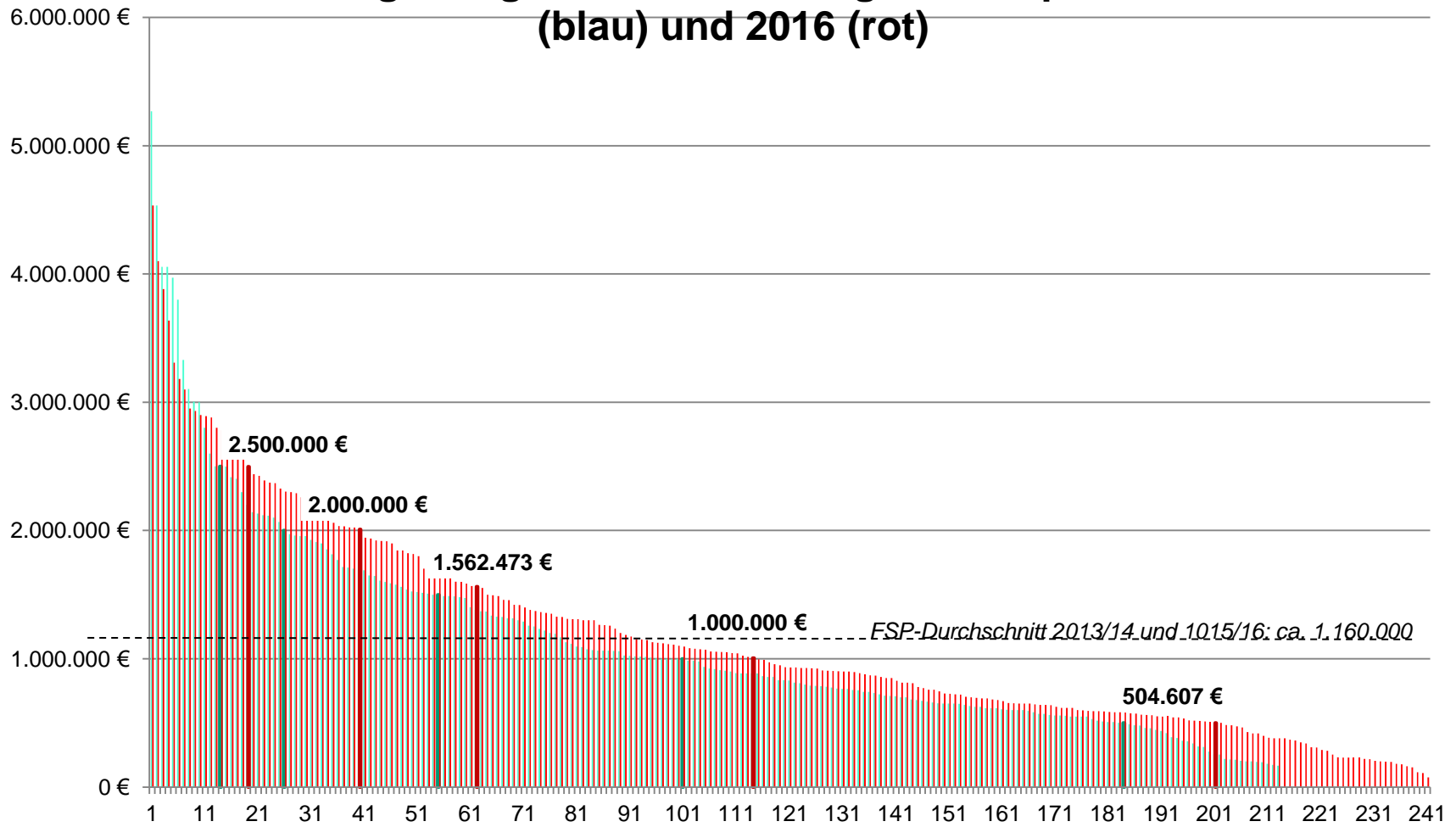


Fachhochschulen in der HRK-Forschungslandkarte

	Anzahl Forschungsschwer- punkte 2012	Anzahl Forschungsschwer- punkte 2014	Anzahl Forschungsschwer- punkte 2016
Anzahl Hochschulen	68	88	97
Anzahl Forschungsschwerpunkte	169	215	241
Durchschnittliches Drittmittel- budget für Forschung je Hochschule und Jahr	4.410.000	4.413.868	4.299.934
Durchschnittliches jährliches Budget je FSP	1.120.000	1.159.653	1.172.369
Durchschnittliche Anzahl der Professor/inn/en je FSP	12,70	12,79	13,82
Summe der lfd. Promotions- vorhaben in allen FSPen		2.026	2.242



Forschungsbudgets der Forschungsschwerpunkte 2014 (blau) und 2016 (rot)





TOP 30 der Forschungsschwerpunkte 2016

1	4.533.213 €	11	2.892.000 €	21	2.425.919 €
2	4.099.713 €	12	2.880.000 €	22	2.390.000 €
3	3.881.470 €	13	2.800.000 €	23	2.372.466 €
4	3.637.175 €	14	2.781.500 €	24	2.369.254 €
5	3.308.000 €	15	2.756.942 €	25	2.325.800 €
6	3.180.773 €	16	2.740.483 €	26	2.303.633 €



Studium/Lehre/Weiterbildung

- Entwicklung des Hochschulzugangs
- Die demografische Entwicklung nach den Doppeljahrgängen differenziert die Regionen in Deutschland
- Diversität der Hochschulzugangsberechtigten regional unterschiedlich, insgesamt stark zunehmend
- Entwicklung der Studienangebote im Zuge des Bologna-Prozesses
- Entwicklung der Weiterbildung



Fachkräftebedarf und wissenschaftlicher Nachwuchs an Hochschulen

- Berufungsverfahren sowohl in MINT-Fächern wie auch bei Geistes- und Sozialwissenschaften schwierig
- Akademisierung der Gesundheitsberufe: wissenschaftlicher Nachwuchs
- Attraktivität der Hochschule als Arbeitgeber (W Besoldung, öffentliches Tarifrecht)
- Befristete Arbeitsverhältnisse an Hochschulen
- Verstärkung hochschulpaktfinanzierter Studienangebote und studentischer Servicestrukturen



Finanzielle und politische Rahmendaten

- Unzureichende Grundfinanzierung und übersteigerte Programm-/Projektförderung
- Föderaler Länderwettbewerb dominiert die hochschulischen Strategie- und Entwicklungsoptionen
- Bund-Länder-Beziehung nach Flexibilisierung der finanziellen Kooperationsmöglichkeiten noch völlig offen
- Weiterentwicklung der Exzellenzinitiative und anderer Pakte (HS-Part, Qualitätspakt Lehre u.a.) sowie der Forschungsförderung und Nachwuchsförderung



Internationalisierung

- Internationalisierung zur wissenschaftlichen Vernetzung und Forschungskooperation
- Internationalisierung als Selbstverständnis akademischer Qualifikation
- Internationalisierung zur Stärkung der Attraktivität von Studium/Lehre/Weiterbildung
- Internationalisierung für die Anwerbung von Studierenden
- Internationalisierung für die Anwerbung von Wissenschaftlern/-innen und wissenschaftlichen Nachwuchses



Internationalisierung

- Deutsche Fachhochschulen arbeiten exzellent mit Unternehmen ihrer Region zusammen. Das ist ein Ergebnis des internationalen Hochschulrankings "U-Multirank". In der neuen Rangliste nehmen die Fachhochschulen Reutlingen, Nürnberg und München die ersten drei Plätze in puncto Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Wirtschaft ein. <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/uni-ranking-deutsche-fachhochschulen-schneiden-weltweit-sehr-gut-ab-a-1085441.html>
- Auffällig sei dabei die extreme Bandbreite zwischen Stärken und Schwächen: Diese Diversität der Hochschulen sei noch in keinem anderen internationalen Ranking sichtbar geworden, teilt das an dem Ranking beteiligte Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) mit. So landeten zwar 90 Prozent der untersuchten Hochschulen zumindest mit einem Indikator in der Spitzengruppe, allerdings würden nur 12 Prozent der untersuchten Hochschulen, also ungefähr hundert, über die gesamte Breite sehr gut abschneiden. <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/hochschulranking-u-multirank-bewertet-die-besten-unis-der-welt-a-969004>



Community Outreach und Third Mission

- Förderung der Engagement-Kultur und der sozialen Kompetenzen als Teil akademischer Qualifikation
- Anwendungsbezug von Studium, Lehre, Weiterbildung
- Steigerung der Attraktivität des Standortes
- Stärkung der Forschungsnetzwerke
- Standortsicherung der Hochschule durch regionale Netzwerkbildung und Integration



Governance in der Hochschule?

Aufbauorganisation

- Hochschulleitungen
- Fakultäten und Fachbereich
- Senate und Hochschulräte

Informations- und Entscheidungsprozesse

- Transparenz und Information
- Kooperation, Partizipation und Teilhabe
- Respekt und Anerkennung



Governance in der Hochschule?

Doppelzielcharakter von Organisation

- Organisationsziel der Hochschule
- Individualziel der Hochschulmitglieder

Dualpropproblem von Organisation

- Erhöhung der internen und externen Komplexitäten, Steigerung der Binnenkomplexität: Zentrifugale Kräfte der Organisation
- Anforderungen an die Integrationsleistung von Organisation steigen



Chancen und Risiken von Entwicklungsprozessen

- Der komplexe Wettbewerb zwischen den Hochschulen wird über ihre Attraktivität für ihre Zielgruppen entschieden.
- Hochschulen müssen sich in einem internen Entwicklungsprozess individuelle Leistungsmerkmale und Profilelemente entwickeln



Chancen und Risiken von Entwicklungsprozessen

- Wir haben komplexe und sich stetig verändernde Rahmenbedingungen bei gleichzeitig unzureichender und unsicherer Verfügbarkeit über finanziellen und personellen Ressourcen.
- Diese Unsicherheiten machen Prozesse der Strategieentwicklung schwieriger



Chancen und Risiken von Entwicklungsprozessen

- Entwicklungsperspektiven sind eine hochschulindividuelle Angelegenheit
- „one size fits all“ geht nicht
- Die ganz großen Hochschulen können ggf. in der Gesamtbetrachtung breitere Profile und mehrfach Stärken herausbilden, bezogen auf Fachbereiche oder Studiengänge bleibt der klare Profilierungsbedarf bestehen.



Chancen und Risiken von Entwicklungsprozessen

Chancen:

- Gemeinsame Strategien, Leitbilder und wahrnehmbare Stärken ermöglicht allen Mitglieder die Identifikation mit der ihrer eigenen HS: **Attraktivität und Anziehungskraft vermitteln**
- Weitgehend konsensuell vereinbarte Entwicklungsprozesse zugunsten spezifischer Leistungsmerkmale und Profile erweitern die Möglichkeiten und Freiräume für die Mitglieder der Hochschule



Chancen und Risiken von Entwicklungsprozessen

Risiken:

- Entscheiden sich Hochschulen nicht für spezifische Leistungsmerkmale oder scheitern sie in ihrem internen Prozess an „-ismen“ und unterschiedlichen Logiken, wird nicht in gleicher Form Attraktivität für Zielgruppen entwickelt werden können.
- Gleiches droht, wenn sie zu riskante Strategien identifizieren oder nicht auf Änderungen der Entwicklungsgrundlagen reagieren können (Ressourcen/Wettbewerber/Rahmenbedingungen)



Hochschulentwicklung ist ein interner Entwicklungsprozess, mit allen Problemen, Hemmnissen, Risiken und auch Chancen interner Struktur- und Veränderungsprozesse!

Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zur Governance in der Hochschule ist eine wichtige Vorbedingung, um Überlagerungen inhaltlicher Diskussionen mit organisationalen Widerständen zu vermeiden.



Hochschulen müssen Hochschulen als wissenschaftliche Institutionen bleiben