



Texte zum Study Visit Rheinland

"Strategische Planungen im
Wissenschaftsbereich" 27.-28.03.2014

Study Visit Rheinland

"Strategische Planungen im Wissenschaftsbereich" 27.-28.03.2014

Herausgeber/Fotos/Layout: Regionalgruppe Rheinland

Inhalt

Study Visit Rheinland	2
Zusammenfassung: Strategische Planungen zwischen Alt und Kölsch	3
Impulsvortrag	4
Workshop - Fallbearbeitung	5
Protokolle der Besuche	10
Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung (MWF)	10
Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) in Bonn	12
Geschäftsstelle der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) in Bonn	13
Auswertung des Study Visit und Feedback der TeilnehmerInnen	14
Die Regionalgruppe Rheinland	14

Mit herzlichem Dank an die Teilnehmenden!



Zusammenfassung: Strategische Planungen zwischen Alt und Kölsch

Bericht vom Study Visit des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement im Rheinland

Am 27. und 28. März 2014 lud die Regionalgruppe Rheinland des bundesweiten Netzwerkes Wissenschaftsmanagement zu einem Study Visit mit dem Thema „Strategische Planungen in Wissenschaftseinrichtungen“ ein. Der Study Visit begann in Köln mit einem dreistündigen Workshop. Dabei stellte die Regionalgruppe ihr im vergangenen Jahr erarbeitetes Mehrebenenmodell der Planungs- und Steuerungsprozesse in Wissenschaftseinrichtungen vor. Kernaussagen des Modells betreffen die strategischen Interaktionen zwischen Land, Hochschulleitung und Hochschulverwaltung sowie Fachbereichen und einzelnen Professoren im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung. Durch die Analyse der unterschiedlichen Akteure, Ziele und Instrumente soll eine Verbesserung des Systems erreicht werden. Anschließend erarbeiteten die 25 Teilnehmer in Kleingruppen anhand eines Fallbeispiels strategische Prozesse aus Sicht einer Akteurebene. Dabei nahmen sie bewusst eine Fremdperspektive ein. So versetzten sich beispielsweise Mitarbeiterinnen von Präsidien in die Rolle eines Fachbereichs oder Mitarbeiter eines Dekanats plantens aus Sicht des Wissenschaftsministeriums. Durch diesen Rollentausch wurde Verständnis für die Sichtweise der jeweils anderen Ebene geweckt und ein Fragenkatalog für die sich anschließenden Besuche beim nordrhein-westfälischen Wissenschaftsministerium (MIWF), dem Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) erarbeitet.

Im Wissenschaftsministerium diskutierten die Netzwerker über das Spannungsfeld des Steuerungsanspruchs des Ministeriums und die gesetzlich verankerte Hochschulautonomie – insbesondere auch vor dem Hintergrund der anstehenden Gesetzesnovelle des Landes. Dabei überraschte der Ministerialbeamte die Teilnehmer mit der Ansicht, dass Hochschulen grundsätzlich autonome Gebilde seien und die politische Gesetzeslage zwischen den Schlagwörtern Erlass und Hochschulfreiheit hierauf kaum Einfluss habe. Die spannende Diskussion fokussierte schließlich auf Zielvereinbarungen und Kapazitätsvorgaben als sinnvolle Steuerungselemente und machte den Wissenschaftsmanagern aus den Hochschulen Mut, mehr Initiative zu wagen und eigene Lösungen für Probleme zu suchen. Einige der seitens des Ministeriums provokant vorgetragenen Thesen wurden während der Zugfahrt zurück nach Köln intensiv diskutiert und der weitere Abend im ansprechenden Ambiente des Museumrestaurants Ludwig für Netzwerke und Austausch genutzt.

Am folgenden Tag war die Gruppe zu Gast beim DAAD in Bonn, einem institutionellen Mitglied des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement. Kernthema war die Entstehung und Umsetzung der relativ neuen Strategie des Hauses. Das sehr offen geführte Gespräch machte deutlich, dass die Unternehmenskultur einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg strategischer Prozesse hat. Spannend waren auch die Einblicke in die hausinterne Diskussion um das Nennen konkreter Zielzahlen und die Wirkung, welche diese trotz aller Mängel mit Blick auf Beeinflussbarkeit oder Erreichbarkeit seither entfaltet haben. Aus den Ausführungen zu den internationalen Aktivitäten des DAAD im Bereich Wissenschaftsmanagement entstand spontan die Idee, ob man diese Kontakte nicht für einen internationalen Austausch des Netzwerkes nutzen könnte. Die Anregungen aus dem Gespräch wurden anschließend beim Mittagessen in der Kantine des Wissenschaftszentrums Bonn zu neuen Ideen der Ausgestaltung des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement weiterentwickelt.

Als letzter Besuch des Study Visit stand am Nachmittag die Hochschulrektorenkonferenz wenige Meter weiter auf dem Programm. Die Gastgeber stellten zunächst ihr Audit Internationalisierung der Hochschulen vor und gaben damit Einblicke in ein relativ neues Geschäftsfeld der HRK. In der sich anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass die klassische Rolle der HRK als Sprachrohr der Hochschulen schwieriger wird, da sich die Hochschulen im Zeichen der Differenzierung immer seltener auf gemeinsame Positionen einigen können. Es zeigte sich, wie eng der Zusammenhang zwischen den Rahmenbedingungen der Institution und der Wahl der strategischen Instrumente ist: Da zwischen den Hochschulen keine hierarchischen Verbindungen bestehen und die Zusammenarbeit in der HRK freiwillig ist, kann die Geschäftsstelle ihrer Rolle als Mittler nur unter strenger Wahrung von Vertraulichkeit und Zurückhaltung nachkommen und keine offensiven Strategien entwickeln.

In der abschließenden Auswertung zeigten sich die Teilnehmer hoch zufrieden mit dem Format des Study Visit, das so intensive und offene Gespräche zu Kernfragen der Arbeit von Wissenschaftsmanagern ermöglichte. Die Veranstaltung endete mit einem großen Dank an die Regionalgruppe Rheinland und angeregten Gesprächen zu möglichen weiteren Study Visits im bundesweiten Netzwerk.

Text: Nicola Hülskamp

Impulsvortrag

Impuls zum Thema "Wie können strategische Prozesse im Wissenschaftsbereich verbessert werden?" und Vorstellung des Ebenen-Modells

Impulsvortrag: Nicola Hülskamp

Die Regionalgruppe Rheinland hat sich von Beginn an die Verbesserung der strategischen Planungen im Wissenschaftsbereich als Kernthema vorgenommen. Die Netzwerker in der Regionalgruppe bringen sehr verschiedene Sichtweisen auf diese strategischen Prozesse in die Diskussion ein. Das Netzwerk ist dabei zu einem geschützten Vertrauensort geworden, an dem offen und ohne Rücksicht auf berufliche Zwänge über Hintergründe und Verbesserungsmöglichkeiten geredet werden kann. Über diesen offenen Austausch hat die Regionalgruppe ein Mehrebenenmodell entwickelt, welche die Akteure der strategischen Prozesse auf verschiedenen Ebenen benennt und ihre Interessenslagen, Einflussfaktoren und Zwänge analysiert.

Die Akteure stellen gleichsam die „Hardware“ der Strategieprozesse dar:

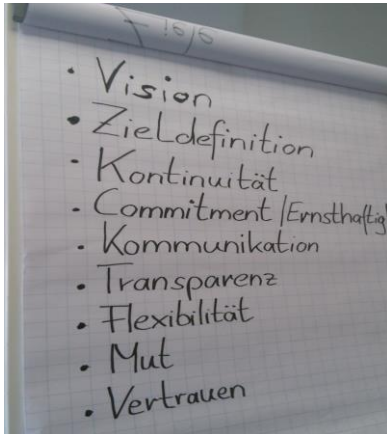
- Land (auch Bund und EU). Das Land selbst ist kein einheitlicher Akteur, sondern umfasst verschiedene Ministerien (hier v.a. Wissenschafts- und Finanzministerium), das Kabinett, den Landtag mit seinen verschiedenen Fraktionen, die Parteien und Interessensvertretungen von Studierenden und Bürgern. Das Wissenschaftsministerium muss für seine Vorhaben die Zustimmung der anderen wichtigen Akteure aushandeln.
- Wissenschaftseinrichtung: Hochschulen oder Forschungseinrichtungen sind keine uniformen Akteure. Je nach strategischem Prozess sind RektorIn / PräsidentIn beteiligt, der Hochschulrat, der Senat, Kommissionen, Studierende, Mittelbau, ProfessorInnen.
- Fakultäten / Zentrale Einrichtungen: Zwischen Dekan und Fakultätsrat muss ein Konsens über die Ziele ausgehandelt werden.
- ProfessorInnen: Hohe Autonomie durch Freiheit von Wissenschaft und Forschung. Hoch motiviert, aber oft an eigenen, fachlichen Community-Zielen orientiert und schwer für strategische Planungen zu begeistern.

Jede Ebene setzt sich Ziele in den Bereichen Inhalt, Finanzen und Struktur. Diese Ziele werden über verschiedene Instrumente umgesetzt. Im Rahmen der Neuen Hochschulsteuerung sind dies hauptsächlich strategische Entwicklungspläne, Zielvereinbarungen, Berichte, Kennzahlen und eine leistungsorientierte Budgetierung.

Der Wechsel von der hierarchischen Welt der Erlasse zur Hochschulautonomie mit „Partnerschaft auf Augenhöhe“ ist bereits seit Jahren in allen Hochschulgesetzen verankert. Doch die Umsetzung führt zu Problemen, Frustrationen und geringem positivem Output gemessen an einem enormen Arbeits- und Zeitaufwand für die strategischen Prozesse. Die Regionalgruppe möchte mit ihrer Arbeit zu einer Verbesserung des Systems beitragen. Die Notwendigkeit hierzu besteht nicht zuletzt auch deshalb, weil aktuell von verschiedenen Seiten eine Schwächung der Hochschulautonomie befürwortet wird (vgl. neues Hochschulgesetz in NRW).

Zentral sind die Wahl der richtigen Ziele je Ebene und die Auswahl passender Instrumente. Es sollte klar zwischen echten Zielvereinbarungen und Zielvorgaben getrennt werden. Verbessert werden muss auch die Kontrolle der Zielerreichung. Hier ist die Diskussion um Kennzahlen oder Berichte noch lange nicht abgeschlossen.

Für das Gelingen strategischer Prozesse spielt neben der hier skizzierten „Hardware“ aber auch die „Software“ eine entscheidende Rolle, d.h. die Art, wie strategische Prozesse angelegt und umgesetzt werden. Auf der Jahrestagung in Hamburg wurden folgende Kernelemente erfolgreicher Prozesse definiert:



Workshop - Fallbearbeitung

Fallstudie Strategische Planungen in Wissenschaftseinrichtungen

Die Regionalgruppe Rheinland wirbt dafür, dass die Handelnden in strategischen Prozessen sich bewusster werden, welche Rolle ihr jeweiliges Gegenüber einnimmt und wie die Ausgestaltung der Prozesse und die Auswahl der Instrumente zum Gelingen oder Scheitern der Strategien beitragen. In diesem Sinne wurden die Workshopteilnehmer eingeladen, im Rahmen eines Rollentausches anhand eines Fallbeispiels eine andere Perspektive einzunehmen. Folgendes Fallbeispiel wurde vorgegeben:

„Das Präsidium der Universität Ewigkeit steht vor dem Problem, dass das Land Einsparungen plant und mit einem Finanzierungsrückgang von zunächst 5 % bis 2017 und weiteren 10% bis 2020 zu rechnen ist. Die Universität versucht, diesen Trend in ihren hochschulischen strategischen Planungen zu berücksichtigen.

An der strategischen Planung der Universität sind folgende interne und externe Akteure beteiligt: Präsidium, Fakultäten, zentrale Einrichtungen sowie das Ministerium. „

Als Aufgabe der AG wurde formuliert:

„Beantworten Sie nun in Ihrer Arbeitsgruppe, in welche Sie eine dieser Rollen einnehmen, gemeinsam folgende Fragen:

- Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrer Rolle bei der strategischen Planung?
- Wie sollte der Prozess aufgesetzt werden, um diese zu erreichen? (Instrumente, Beteiligte, Kommunikationsstrategie, absehbare Konfliktherde...)
- Welche Handlungsschritte erwarten Sie von den anderen beteiligten internen und externen Akteuren mit Blick auf den Strategieprozess?
- Welche offenen Fragen ergeben sich für die späteren Study Visits bei Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung, DAAD, HRK ?

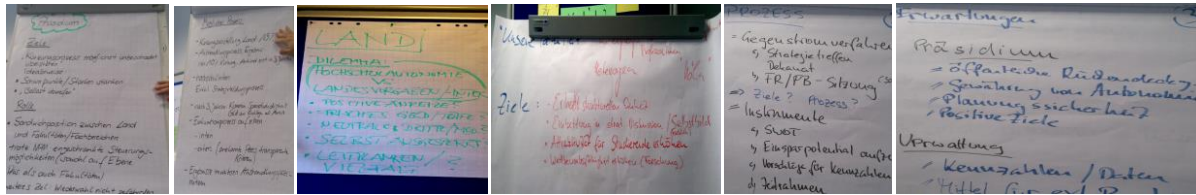
Sie haben hierfür ca. 50 Minuten Bearbeitungszeit. Bitte bereiten Sie Ihre Ergebnisse so auf, dass Sie diese später im Plenum in ca. 10 Minuten präsentieren können. Ein Flipchart steht Ihnen zur Präsentation zur Verfügung. „

*Vorstellung der übergeordneten Ziele sowie des Fallbeispiels durch Viola Voigt
Erläuterung der Methode durch Sabine Domhan*

Arbeit in den Kleingruppen

Die Ergebnisse wurden anschließend in Kurzreferaten vorgestellt.

Ergebnisse der Arbeitsgruppen



1. Ebene Ministerium

Ausgangssituation:

Aus Sicht des Ministeriums ist in dem Fallbeispiel ein landesweiter Prozess zu gestalten, der alle Hochschulen betrifft. Das Ministerium sieht sich hierbei mit den Hochschulen in einem gemeinsamen Boot bei dem Interesse, trotz Kürzungsanforderungen die Wissenschaftslandschaft möglichst erfolgreich zu gestalten. Aus seiner Sicht ergibt sich in dem vorliegenden Beispiel allerdings bei den Handlungsmöglichkeiten des Ministeriums ein grundlegendes Dilemma zwischen Hochschulautonomie und etwaigen Vorgaben der Landespolitik bzw. deren Interessen gegenüber den Hochschulen.

Begrenzte Optionen:

Dieses wird deutlich bei der Frage, ob von Ministeriumsseite Festlegungen getroffen oder Vorgaben gemacht werden können, wie/wo die erforderlichen Kürzungen realisiert werden sollen. Aus Sicht des Ministeriums gibt es beispielsweise die Möglichkeit, dasselbe Einsparziel an alle Einrichtungen weiterzugeben („Rasenmäherprinzip“) und diese dann intern festlegen zu lassen, wie die Einsparungen konkret erreicht werden. Diese erfordert keine spezifischen Kenntnisse über die einzelnen Einrichtungen, kann allerdings auch nicht auf spezifische unterschiedliche Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen eingehen. Die Einsparziele würden so vermutlich erreicht, allerdings könnte es sein, dass dabei Bereiche geschwächt, Studiengänge eingestellt oder kleine Einheiten besonders belastet würden, die aus der landesweiten Sicht des Ministeriums wichtig und erhaltenswert sind.

Wollte das Ministerium anders vorgehen und vor dem Ziel der Gestaltung einer landesweiten Wissenschaftspolitik in stärkerem Maße inhaltliche Vorschläge oder sogar Vorgaben für die geplanten Kürzungen machen, wird schnell deutlich, dass aktuelle Hochschulgesetze dies nicht unbedingt erlauben, da sie den Hochschulen ein hohes Maß an Autonomie zusichern. Die Politik hat sich sozusagen selbst aus dieser inhaltlichen Diskussion „ausgesperrt“, um es überspitzt auszudrücken („Legitimationsproblem“). Hinzu kommt, dass auf Seiten des Ministeriums oftmals keine ausreichend tiefe Kenntnis der Hochschulen und ihrer aktuellen Situation und Leistungsfähigkeit vorhanden ist, die eine konkrete Festlegung von Kürzungsvorschlägen fachlich ermöglichen würde („Principal-Agent-Problem“).

Als mögliche Bausteine eines Herangehens seitens des Ministeriums werden vorgeschlagen:

- positive Anreize schaffen, was allerdings vor dem Hintergrund der Schuldenbremse schwierig umzusetzen ist. Denkbar wären evtl. nicht-monetäre Anreize, z.B. über langfristige Verträge oder Unterstützung anderer Vorhaben der Hochschulen als Ausgleich
- ggf. Mittel aus anderen Quellen erschließen und in den Prozess hineingeben (z.B. EU-Programme)
- Das Vorgehen des Ministeriums sollte mit der Gewinnung von Informationen über die einzelnen Hochschulen beginnen. Denkbar ist hier das Einholen eines Selbstberichtes mit Kennzahlen, Schwerpunkten, guten/weniger guten Bereichen und „Success Stories“ durch die Hochschulen, der als Basis für einen Austausch zwischen Hochschule und Ministerium dient. Andere Formen der Informationsgewinnung können z.B. das Erstellen von Dossiers über jede Hochschule durch das Ministerium oder eine (externe) Evaluation der Hochschulen sein.
- neutrale Dritte in den Prozess einbinden, die moderieren oder vermitteln können (z.B. Stiftungen oder Beratungsunternehmen)
- Das Ministeriums sollte aus der landesweiten Perspektive heraus Leitplanken festlegen, die den Handlungsrahmen für die Hochschulen im Hinblick auf die zu erbringenden Einsparungen abstecken (z.B. „Minderheitenschutz“, Benennen wissenschaftspolitischer Ziele wie Sicherung der Vielfalt von Studienmöglichkeiten in der landesweiten Betrachtung, Studienplätze in der Lehramtsausbildung)
- die Prozessgestaltung sollte Gemeinsamkeiten zwischen Land und Hochschulen aufgreifen (z.B. gemeinsames Ziel der Anerkennung der Wissenschaftslandschaft des Landes, Wettbewerbsfähigkeit des Landes und Attraktivität als Wissenschaftsstandort fördern). Methodisch könnte hier eine

Zukunftswerkstatt als Auftakt eines gemeinsamen Prozesse eingesetzt werden. Das Land lädt auf diese Weise zu einem Prozess ein, den die Hochschulen im Wesentlichen selber miteinander ausgestalten könnten. Er soll so gestaltet sein, dass sich die Beteiligten gegenseitig „sehen“ und die jeweiligen Perspektiven nachvollziehen können. Erst am Ende tritt das Ministerium wieder hinzu, um die Ergebnisse aufzunehmen bzw. zu verhandeln.

Kritik an den vorgestellten Ideen der Gruppe:

Im Vergleich mit der Vorstellung der anderen Gruppenergebnisse wurde von den Gruppen „Hochschulleitung“ und „Fakultäten“ die Frage formuliert, ob die Binnenperspektive und die Logik der Hochschulen den Ministerien in ausreichendem Maß bekannt sei. Es wurde hiermit Kritik daran geäußert, seitens des Ministeriums in das Boot „gemeinsame Gestaltung der landesweiten Wissenschaftslandschaft“ gezogen werden zu sollen. Dieses politische Interesse sei grundlegend anders gelagert als die Logik des Wissenschaftssystems, die auf Reputation in der internationalen Scientific Community aufbaut und besonderes Engagement für das eigene Bundesland nicht honoriert. Für die Hochschulen ergebe sich deshalb daraus kein Anreiz zur konstruktiven Mitwirkung an einem übergreifenden Prozess zur Gestaltung der Einsparungen.

Verfasserin: Birga Stender für die Gruppe Ministerium

2. Ebene Fakultät

Die Arbeitsgruppe Fakultäten formulierte für das Fallbeispiel zunächst eine gemeinsame Sichtweise auf die „Fallbeispiel Fakultät“. Daran anschließend wurden die möglichen strategischen Ziele als Organisationseinheit, Vorschläge zur Umsetzung der Ziele im organisationsinternen Prozess sowie mögliche Instrumente erarbeitet. Abschließend wurden mögliche Erwartungen an die anderen Akteure „Präsidium“ und „Verwaltung“ sowie Fragen für den späteren Ministeriumsbesuch formuliert.

Ziele der Organisationseinheit:

- Erhalt der strukturellen Einheit
- Einbettung in strategische Diskussionen / Selbstbild
- Attraktivität für Studierende erhöhen (Lehre)
- Wettbewerbsfähigkeit der Forschung erhöhen

Prozess und Instrumente:

- Prozess – Erarbeitung im „Gegenstromverfahren“
 - Strategietreffen im Dekanat / Leitungsgruppe
 - Abstimmung/Einbindung durch Sitzung Fakultäts-/Fachbereichsrat
- Instrumente & Umsetzung
 - SWOT-Analyse (Strength / Weakness / Opportunities / Threats)
 - Einsparpotenzial aufzeigen
 - Vorschläge für Kennzahlen
 - Zeitrahmen definieren

Erwartungen

- An das Präsidium
 - Öffentliche Rückendeckung
 - Gewährung von Autonomie
 - Planungssicherheit
 - Positive Ziele
- Verwaltung
 - Bereitstellung von Kennzahlen & Daten
 - Mittel für externe Beratung

Leitfragen für den Ministeriumsbesuch

- Welche Akteure steuern den Prozess?
- Wie viel Autonomie haben die Hochschulen?
- Wie sind die angewendeten Steuerungsinstrumente begründet?

Verfasser: Steffen Budweg für die Gruppe Fakultäten

3. Ebene Verwaltung / Zentrale Einrichtungen

Ziele der Verwaltung

- Gesetze befolgen und erfüllen; prüfen, wie Gesetze an der Hochschule umsetzbar sind
- Aufzeigen von Handlungsspielräumen und Lösungsmöglichkeiten im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben („Teil der Lösung, nicht das Problem sein“)
 - d.h. auch, Gesetze nicht nur schematisch erfüllen, sondern Lösungen für die jeweiligen Anspruchsgruppen entwickeln, die gleichzeitig noch im Sinne des gesetzlichen Rahmens sind
 - Mut, zu neuen Lösungen; Präzedenzfälle ermöglichen
- Kernaufgaben:
 - Studierendenverwaltung
 - Personalverwaltung (Bezahlung, Eingruppierung, Entfristungen usw.)
 - Budgetverwaltung: „Herrin über den Hochschulhaushalt“
- Erfüllung des Berichtwesens

Erwartungen an die Verwaltung

- Verwaltung als Service- und Beratungsbereich, der die Fakultäten bei der Umsetzung ihrer Ziele unterstützt
 - proaktives Agieren: erkennen, an welchen Stellen Fakultäten Unterstützung benötigen und diese proaktiv anbieten (Sensibilität für Themen der Fakultäten)
 - Wissen und Verständnis über Instrumente, die geeignet sind, um die Ziele der Fakultäten zu erreichen (z.B. bei personalrechtlichen Fragestellungen)
- Ganzheitliche Kommunikationswege aufbauen
 - Ziele der verschiedenen Bereiche/Ebenen kommunizieren und transparent machen
 - Klar machen, was umgesetzt wird/werden kann, was nicht und warum!
- Konflikte mit Geldgebern verhindern, indem sie dafür Sorge trägt, dass Vorgaben, Vereinbarungen o.ä. eingehalten werden (goodgovernance)
- Personalentwicklung betreiben, um stabile und nachhaltige Strukturen an der Hochschule zu gewährleisten

Herausforderungen bei der Realisierung von Zielen

- Kommunikation zu Fakultäten
- „sich bewegen im Graubereich“: gesetzliche Vorgaben lassen i.d.R. Interpretationsspielräume hinsichtlich ihrer Auslegung. Gleichwohl ist es häufig fraglich, ob und inwieweit daran anknüpfende Handlungen Unterstützung und Anerkennung erhalten

Erwartungen der Verwaltung an andere Stakeholder

- An die Hochschulleitung:
 - Unterstützung hinsichtlich der Auslegung von Gesetzen und daran anknüpfende Handlungen
 - Priorisierung vornehmen → ggf. Aufgaben outsourcen, wenn diese nicht angemessen von der Verwaltung erfüllt werden können
 - Personalvoraussetzungen schaffen
- An das Ministerium:
 - Bereitschaft, zur Weiterentwicklung von Vorschriften und gesetzlichen Vorgaben, die den hochschulischen Veränderungen gerecht wird
 - Personalvoraussetzungen schaffen

Verfasserin: Solveig Randhahn für die Gruppe Verwaltung / Zentrale Einrichtungen

4. Ebene Präsidium

Zielsetzung und Rollenverständnis

Aus Sicht des Präsidiums ist anzustreben, dass die Hochschule den Kürzungsprozess möglichst unbeschadet übersteht. Dabei sollen Profilschwerpunkte gestärkt und möglicher „Ballast“ abgeworfen werden. Das Präsidium sieht sich in einer Sandwichposition zwischen Land und Fakultäten. Trotz der infolge des neuen Governancemodells des New Public Management erhöhten Steuerungsmöglichkeiten nimmt das Präsidium diese dennoch in vielerlei Hinsicht als eingeschränkt wahr, da organisatorisch-strukturelle Festlegungen die Ausübung der neuen Kompetenzen teilweise behindern (z. B. nebenamtliche Wahrnehmung von Leitungsaufgaben, kurze Amtszeiten etc.). Das Präsidium ist sich bewusst, dass dies auch auf die Fakultätsleitungen zutrifft. Ein wichtiges Ziel der Präsidiumsmitglieder ist es, die eigene Wiederwahl nicht zu gefährden. Der Handlungsrahmen für die Gestaltung des Einsparungsprozesses ist dementsprechend mit Einschränkungen versehen.

Erwartungen an andere Akteure

Vom *Land* erwartet das Präsidium generelle Kommunikationsbereitschaft und Spielräume für Aushandlungsmöglichkeiten. Zudem wünscht es sich unter Umständen die Möglichkeit, vertrauliche Gespräche zu führen, in denen vereinbart wird, dass das Land in Einzelfällen konkrete inhaltliche Vorgaben für Kürzungen macht, damit das Präsidium diese hochschulintern nicht selbst durchsetzen muss.

Hinsichtlich der Fakultäten geht das Präsidium von der Erwartung aus, dass diese selbst Strategien für mögliche Kürzungen entwickeln wollen. Die Prozessgestaltung mit und innerhalb der Fakultäten wird aufgrund des Phänomens der „Nichtangriffspakte“ zwischen den Professor(inn)en als schwierig angesehen.

Prozessgestaltung

Bei der Skizzierung einer möglichen Vorgehensweise zur Realisierung der geplanten Kürzungen wurde angenommen, dass das Land ursprünglich mit dem Ziel einer kurzfristigen Kürzung der Mittel um 15% an die Hochschule herangetreten sei. Im Rahmen eines daran anschließenden Aushandlungsprozesses zwischen Präsidium und Land habe man erreichen können, dass das Land eine nur 10%ige Kürzung erst in drei Jahren offiziell ankündigen werde. Bei der Realisierung der Einsparungen werde das Land der Hochschule zudem völlige Freiheit lassen.

Das Präsidium leitet daraufhin, losgelöst vom späteren Kürzungsprozess, einen Strategiebildungsprozess in die Wege. Gleichzeitig wird der Struktur- und Innovationsfonds der Hochschule weiter aufgestockt, um entsprechende Rücklagen im späteren Kürzungsprozess als Anreiz nutzen zu können. Unter Umständen gelingt es das Land zu bewegen, an bestimmten Stellen eingesparte Mittel für die Finanzierung neuer, strategische Projekte verwenden zu dürfen.

Nach der drei Jahre später folgenden Ankündigung der Einsparungsnotwendigkeiten durch das Ministerium setzt das Präsidium einen hochschulinternen Evaluationsprozess auf, der die verschiedenen Einrichtungen in Forschung, Lehre und Verwaltung dabei unterstützen soll, Vorschläge für Kürzungen in der vorgegebenen Höhe zu erarbeiten. Der Evaluationsprozess orientiert sich an transparenten und anerkannten Kriterien des Wissenschaftssystems. Auf eine Selbstevaluation folgt eine externe Evaluation der Einrichtungen durch Peers, die mit einem Gutachten abschließt, das Empfehlungen zu möglichen Einsparungen beinhaltet. Diese sollen als Grundlage für den weiteren Aushandlungsprozess zwischen Präsidium und Fakultäten bzw. weiteren Einrichtungen genutzt werden. Als wichtiger Erfolgsfaktor im gesamten Prozess wird die Gestaltung der Kommunikation mit allen Beteiligten angesehen.

Verfasserin: Anna Sophie Beise für die Gruppe Präsidium

Ergebnisse der Sammlung weiterer Fragen für den Study Visit aus den Arbeitsgruppen sowie der Abschluss-Diskussion:

Fakultätsebene: Fragen an das Ministerium:

Welche Akteure steuern den Prozess?

Wieviel Autonomie haben Hochschulen (strategische Ausrichtung, Kürzungen)?

Wie begründen Sie die gewählten Steuerungsinstrumente?

Instituts- / Lehrstuhlebene

Lassen sich der wissenschaftliche Freiraum der Lehrenden und Forschenden (GG Art. 5, Abs. 3) mit den (politischen) Zielen des Landes vereinbaren?

Ebene der Hochschulverwaltung / der Zentralen Einrichtungen:

Gleiche Anforderungen bei geringerer Ausstattung?
Wie soll man den zunehmenden Berichtspflichten entgegenkommen?

Ebene des Präsidiums / Rektorats:

Nach welchen Kriterien entscheidet das Land bei Einsparungen?
Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit das Land einer Hochschule soweit vertraut, dass die Hochschule den Einsparungsprozess selbst gestalten und eigene Schwerpunkte setzen kann?
An welchen Benchmarks müssen sich Ministerien selbst (auch international) heute messen lassen?
Gibt es Spielraum für Verhandlungen zwischen Land und Bund über Finanzierung der Hochschulen (z.B. Studiengänge für ausländische Studierende)

Von der Ebene der Ministerien:

Wie kann ein Ministerium in so einem Prozess trotzdem positive Anreize schaffen?
Gibt es Chancen, Mittel aus anderen Töpfen zu erhalten (EU, Stiftungen...)
Welche neutralen Dritten gibt es im Hinblick auf Moderation?
Hat sich die Landesebene durch die veränderten Hochschulgesetze der letzten Jahre nicht aus der inhaltlichen Mitgestaltung der Strategischen Prozesse zwischen Land und Hochschulebene "ausgesperrt"?
Wie kann das Land Leitplanken für den Prozess setzen (z.B. Vielfalt an Fächern auf Landesebene sicherstellen, Bedarfe berücksichtigen, "Minderheitenschutz", hochschulübergreifende / landesweite Interessen)?

Protokoll und Zusammenstellung der Fragen: Valérie Heinen

Protokolle der Besuche



Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung (MWF)

Landesentwicklungsplanung – Hochschulautonomie – Hochschulfreiheitsgesetz

Der Referent konstatiert, dass die Gewährleistungsverantwortung für Bildung beim MIWF als Teil des politischen Systems liege. Aufgabe des Ministeriums sei es, Entscheidungen im Hinblick auf im Grundgesetz verankerte Aufgaben und Mechanismen zu treffen.

Der Referent betont, dass ein komplexes Wissenschaftssystem nicht top-down zu steuern sei, weil es keine hinreichende Prognosefähigkeit für eine langfristige Hochschulplanung gäbe. Er verdeutlicht dies am Beispiel von längerfristigen Prognosen für den gesellschaftlichen Bedarf bestimmter hochschulischer Qualifizierungsprogramme. In NRW wurde seinerzeit beispielsweise vereinbart, im Fach Chemie die Angebote über 10 Jahre um 50% runterzuschrauben, weil deutliche Rückgänge der Studierendenzahlen vermutet wurden. Schließlich trat der umgekehrte Fall ein und es kamen doppelt so viele Studierende. Vor diesem Hintergrund sei eine Detailsteuerung zentraler Leistungsfelder im Voraus nicht möglich. Als geeigneter

betrachtet der Referent eine wettbewerbliche Ausschreibung für bestimmte Qualifizierungsbedarfe, bei denen die Hochschulen anschließend selber entscheiden, ob sie entsprechende Studienangebote bereitstellen wollten. Bezugnehmend auf das Hochschulfreiheitsgesetz bezeichnet der Referent die aktuellen Entwicklungen als Teil des politischen Wettlaufs um Themen. Real würden durch das Gesetz keine wesentlichen Einschränkungen in der Hochschulautonomie erfolgen. Eine der wenigen offensichtlichen Einschränkungen liege allenfalls in der Bestellung der Hochschulleitungen. Diese sieht der Referent als gerechtfertigt, da die demokratischen Instanzen die Verantwortung für den Einsatz der Hochschulleitungen tragen.

Rolle des MIWF im Hinblick auf die strategische Planung an Hochschulen

Der Referent sieht für das MIWF insbesondere zwei Funktionen,

- 1) einen ordnungspolitischen Rahmen zu setzen und
- 2) steuerungspolitische Impulse zu geben.

Relevante Fragen im Hinblick auf den ordnungspolitischen Rahmen sind z.B. Was wollen wir für Einrichtungen? Welche Rechte/Pflichten sollen diese Einrichtungen haben? Welche Organisationsstruktur und welche finanzielle Ausstattung sollen diese Einrichtungen haben? Steuerungspolitische Impulse sieht der Referent zum Beispiel darin, geeignete Instrumente zur Steuerung zu definieren oder Wettbewerbsanreize (z.B. die LOM) zu setzen. Darüber hinaus sollte der Staat für die Hochschulen die erforderlichen Rahmenbedingungen zur Erfüllung ihrer gesellschaftlicher Anforderungen und Aufgaben schaffen. (Bsp. Hauswirtschaftslehrer: Kaum Interesse der Hochschulen, Ministerium muss die Bedarfe klar definieren. Ausfinanzierung und Vergabe der Plätze im Wettbewerbsverfahren an die Hochschulen.)

Welche Steuerungsinstrumente haben sich mit Blick auf die Strategische Planung bewährt?

Im Hinblick auf den gegenwärtigen Stand der Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen sieht der Referent die Problematik, dass diese bisher mehr prosaische denn steuernde Wirkung entfaltet hätten. Auch die LOM sei durch die Kappungsgrenzen zu schwach und damit wirkungslos. Bisher sei sie kein effektives Instrument, um Leistungsanreize zu setzen. Der Referent weist auf die Problematik der Indikatorenbildung hin und plädiert dafür, dass die Kriterien für die LOM durch den Staat vorgegeben werden sollten. Da dies jedoch politisch nicht gewünscht sei, bleibe es momentan bei einer Einigung auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner.

Ein Instrument, das sich bewährt habe, sei die Festlegung von Aufnahmekapazitäten für den Bachelor. Das, was dabei an Mitteln übrig bleibe, könne in den Master gesteckt werden.

Auch wenn die meisten der eingesetzten Instrumente bisher nur unzureichend funktionieren, seien sie dennoch von symbolischer Bedeutung. In den letzten Jahren seien an Hochschulen auf dieser Basis viele Maßnahmen für Veränderungen angestoßen worden, ohne dass es dabei irgendwelcher Vorgaben oder Belohnungssysteme gegeben hätte (z.B. Aufstellung von Hochschulentwicklungsplänen). Hieran sei anzuknüpfen, um langfristig einen systematischen und flächendeckenden Einsatz zu erreichen.

Wer sind steuerungspolitische Akteure? Und wie stark sind diese?

Der Referent verweist auf die eigene Macht des politischen Systems, dessen Hauptinteresse darin bestehe, die Macht des Systems zu erhalten. Ein stärkerer Wettbewerb zwischen Hochschulen entsprechend dem amerikanischen Modell sei darin bisher nicht vorgesehen. Beispielhaft verweist der Referent auf den Ansatz des Wissenschaftsrates zu einer stärkeren Differenzierung in der Hochschullandschaft in „normale“, forschungsstarke und exzellente Hochschulen. Der Ansatz hatte bisher keinen Erfolg, weil politisch kein Wettbewerb unter Hochschulen gewünscht wird.

Von Seiten der Hochschulen wünscht sich der Referent diesbezüglich eine klarere Profilbildung und Mut, die eigenen Ziele zu verfolgen und entsprechend strategisch zu planen. Mit Blick auf die Wettbewerbsmechanismen zwischen Hochschulen empfiehlt er das Lernen vom amerikanischen System. Komplementär dazu sollte der Staat gesellschaftliche Ziele definieren und in Anlehnung daran einen Ordnungsrahmen setzen, der streng wettbewerblich ist. Als Beispiel nennt der Referent den von der RWTH Aachen eingeführten Studi-Finder zur Unterstützung von Studieninteressierten bei einer passgenauen Studienwahl. Ein anderes Beispiel könnte ein Voucher-System für Studierende mit dem Ziel erfolgreicher Studienabsolventen sein.

Kooperationsverbot

Der Referent erklärt, dass die Bundesländer grundsätzlich offen für Bundesmittel sind, jedoch politisch nicht das Gesicht verlieren wollen. Letztendlich sei es eigentlich eine Frage der Verteilung des Steuerungsaufkommens: derzeit fließen Steuergelder primär zum Bund. Wenn ein größerer Steueranteil an die Länder fließen würde, wären diese in der Lage, mehr Geld in den Hochschulbereich zu geben und eine Diskussion über die Aufhebung des Kooperationsverbots wäre nicht mehr erforderlich. Eine solche Herangehensweise sei bisher jedoch nicht konsensfähig.

Nutzung von Synergien zwischen Akteuren der Hochschullandschaft

Der Referent differenziert das Hochschul- und Wissenschaftssystem als zwei verschiedene Systeme. Ersteres beinhaltet die Organisationen an sich, die Entscheidungen treffen, um die Leistungen ihrer Einrichtungen unter Berücksichtigung der internen und externen Rahmenbedingungen zu organisieren und dabei mit anderen Systemen im Wettbewerb um Ressourcen stehen (z.B. Allokation von Ressourcen für Professoren). Das Wissenschaftssystem konzentrierte sich dagegen rein auf die Produktion von Wissenschaft. Die Professoren orientieren sich vorrangig am Wissenschaftssystem, die Hochschulleitungen und Strategen am Hochschulsystem. Hieraus entstehen Spannungen.

Protokoll: Solveig Randhahn

Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD) in Bonn

Der DAAD hat vor etwa fünf Jahren einen Strategieprozess begonnen. Die uns schriftlich vorliegende Strategie bis 2020 ist zwei Jahre alt. Der Strategieprozess umfasste folgende Stationen:

- Systematisierung: Was tun wir und wie kann man das clustern?
- Starke Einbeziehung oberster Ebene. Rein DAAD-interner Prozess.
- nach Abschluss interner Diskussion den Gremien und Geldgebern z.K. vorgelegt (nicht diskutiert).
- Eine Verlinkung mit externen Strategiebildungen z.B. (Wissenschaftsrat) fand nicht statt. Der Abgleich mit den externen Stakeholdern wird durch die tägliche Arbeit der Mitarbeiter gesichert, welche im ständigen Austausch mit Hochschulen, Ministerien etc. stehen.

Der Prozess verlief langsam und ging von wenigen Personen aus, eine breite Diskussion mit den Mitarbeitern fand nicht statt. Die Wirkung ins Haus war dennoch erheblich, da der DAAD über eine ausgeprägte Vertrauenskultur verfügt und die Selbständigkeit der einzelnen Mitarbeiter schätzt. Allerdings gibt es in der großen Organisation auch viel Wildwuchs. Mitarbeiter gaben bei einer Befragung an, dass sie nicht genau wüssten, für welche Oberziele sie arbeiten. Die Strategie bietet nun Orientierung und Struktur und wirkt in die Jahresplanungen hinein. Die Strategie hat zu einer Organisationsreform geführt, die aktuell umgesetzt wird. Sie ist damit stark handlungsleitend. Alle Jahrespläne werden nunmehr mit Blick auf die Strategieziele gesichtet und geprüft.

Die Strategie führt neben der Organisationsreform zu einem Wandel der internen Steuerung. Zuvor gab es kaum eine strategische Steuerung, nun findet ein Wandel zu zielorientierter Steuerung mit Instrumenten statt. Die Referate müssen nun in der Jahresplanung die Hauptziele benennen, Indikatoren des Erfolges festlegen und den eigenen Jahresplan mit anderen Referaten abstimmen. In der Folge werden sich teilweise auch die Aufgaben von Referaten deutlich verändern. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen.

Diskussion um Kennzahlen:

Es wurde lange über die Sinnhaftigkeit der Festlegung von Kennzahlen diskutiert, da es Bereiche mit klar messbaren Ergebnissen und Bereiche mit unmessbaren Erfolgen gibt. Allein die Diskussion war sehr fruchtbar, weil sie zu einem besseren Verständnis der Mitarbeiter über die Erfolgsziele und die Schwierigkeiten der Messbarkeit des Erfolges führt. Letztlich wurden in der Strategie nur 3 Ziele quantitativ festgelegt: 1. die Zahl der zu erreichenden ausl. Studierenden, 2. die Anhebung der Studienerfolgsquote auf das Niveau der deutschen Studierenden und 3. die Ausweitung der Auslandserfahrungen der deutschen Studierenden. Ohne direkte Mitwirkung des DAAD tauchen zwei dieser Ziele im Koalitionsvertrag der Bundesregierung auf und entfalten beachtliche Wirkung. Obwohl im Einzelnen die Messung oder Beeinflussung der Ziele nicht eindeutig ist, hat die konkrete Festlegung zu einer Vielzahl konkreter Maßnahmen geführt, um den Status Quo zu verbessern.

Grundsätzlich ist ein Trend zu beobachten, dass Auftraggeber sich stärker als früher öffentlich rechtfertigen müssen und ihren Einfluss und ihre Wirkung nachweisen müssen.

Der DAAD strebt in seiner Strategie zwar die Unterstützung der besten Studierenden an, spiegelt aber die Vielfalt der Hochschulen wider, die seine Mitglieder sind.

Zur Frage nach der Zusammenarbeit des DAAD mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird erwidert, dass der DAAD grundsätzlich eine Organisation der Hochschulen sei. Man arbeite aber im Ausland mit anderen Institutionen zusammen, wenn diese die Kompetenz für das gemeinsame Ziel hätten.

Es entsteht die Idee, ob nicht das NWM mit dem DAAD Auslandsnetzwerk im Wissenschaftsmanagement zusammenarbeiten könnte. Diese Idee soll weiterverfolgt werden.

Zur Frage nach neuen Kapazitäten des DAAD bzw. neuen Programmlinien stellt der DAAD klar, dass er selbst nicht über Gelder verfügt, sondern diese nur im Sinne seiner Auftraggeber vergeben kann. Neue Ideen müssten mit den Geldgebern diskutiert und durchgesetzt werden. Dann folgt die allgemeine Ausschreibung.

Zur Frage der Aktivitäten des DAAD im Forschungsbereich wird auf Stipendien zur Projektförderung in der Forschung verwiesen. Der DAAD sieht sich jedoch nicht als Konkurrenz zur DFG o. a.

Vom neuen Hochschulgesetz erwartet der DAAD keine großen Verwerfungen. Die bald mögliche Übertragbarkeit der Mittel wird positiv gesehen.

Zur Frage nach der Zuständigkeit der Finanzierung der immer weiter steigenden Zahl von ausländischen Studierenden, zeigt der DAAD Interesse, hat sich hierzu aber bisher nicht positioniert. Möglicherweise bietet sich hier eine Gelegenheit für den Bund, um das Kooperationsverbot zwischen Bund und Ländern im Bildungsbereich zu umgehen. Zu diesem Thema gab es einen interessanten Artikel des Wissenschaftsministers Pinkwart in der DUZ.

Protokoll: Nicola Hülskamp

Geschäftsstelle der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) in Bonn

Der Referent erläutert die Rolle der HRK als Konferenz (nicht Gesellschaft oder Verein o.Ä.) autonomer Hochschulen (immer differenziertere Hochschullandschaft, zunehmend schwierige Konsensfindung; keine Möglichkeiten, Handlungszwänge herbeizuführen).

Die HRK-Geschäftsstelle wird von einer Stiftung zur Förderung der HRK von Bund und Ländern finanziert, sie hat drei verschiedene Haushalte (Bund / Länder / Bund-Länder gemischt). Das HRK-Präsidium ist zugleich Stiftungsrat. In der HRK (Konferenz) richtet sich das Stimmrecht der Mitglieder richtet sich nach der Anzahl der Studierenden an den HS. Es gibt Kommissionen, sowohl ständige als auch ad-hoc.

Die Themen der HRK kommen in Wellen – früher EU, dann Wiedervereinigung, dann HS und Wirtschaft, heute die Differenzierung der HS im Wettbewerb und Internationalisierung. Daher hat die HRK das Audit Internationalisierung der HS aufgesetzt. Dieses Audit haben inzwischen 42 HS durchlaufen, davon 21 Universitäten, 4 TU, 16 FH und 1 PH.

Ein Referent stellt mittels Powerpoint Folien das Audit vor, das die HRK selbst als freiwillig, unabhängig, bedarfsorientiert, flexibel, ganzheitlich und vertraulich charakterisiert. Es wird vom BMBF finanziert (Bundesmittel vs. föderales System/Hochschulfinanzierung der Länder).

Die HRK sieht sich als der richtige Anbieter dieses Audits, weil die Hochschulen, anders als z.B. gegenüber dem DAAD, keine Befürchtungen haben müssten, interne Baustellen offenzulegen.

Trotz mehrfacher Fragen seitens der Study Visit Teilnehmer legt die HRK keine Strategie dar, wie sie mit der veränderten Situation (Differenzierung des Wissenschaftssystems, Hochschulfinanzierung, neue Aufgaben) und ihrer Rolle umgehen will. Teilnehmer hinterfragen, ob es nicht für die HRK-Geschäftsstelle sinnvoll wäre, einen Strategieprozess zu beginnen, um die eigene Position und die Handlungsmöglichkeiten unter den schwierigen Rahmenbedingungen der immer diverser werdenden Hochschulen (Konferenzmitglieder) und der Unverbindlichkeit der Beschlüsse der HRK besser zu bestimmen und aktiver mitzugestalten. Die HRK sieht sich selbst jedoch nicht in einer aktiven Rolle, sondern lediglich als Dienstleister. Die HRK-Geschäftsstelle erwartet von den Hochschulen, dass diese sich noch klarer artikulieren, wie sie die HRK gut nutzen können und wollen.

Es werden noch einige aktuelle Entwicklungen wie die Finanzierung der zunehmenden Zahl ausländischer Studierender und das Promotionsrecht für Fachhochschulen angesprochen.

Protokoll: Nicola Hülskamp

Auswertung des Study Visit und Feedback der TeilnehmerInnen

bei Sonnenschein im kleinen Garten, der uns freundlicher Weise von der HRK zur Verfügung gestellt wurde.

Fragen: Was nehme ich mit? Was könnte beim nächsten Study Visit verbessert werden?

Was nehme ich mit?

- Steuerung hat viel mit Unternehmenskultur zu tun
- Selber anfangen, Mut haben, initiativ zu sein
- Eigenen Einfluss nicht unterschätzen
- eigene Ziele selbstbewusst verfolgen.
- Mit aktiven Mitstreitern gemeinsam initiativ werden
- Eigene Interessen offensiv kommunizieren
- Strategiebildung geht nicht allein
- Eine gute interne Diskussionskultur ist Grundlage für Vieles.
- Resignation bei Förderern über Einflussnahme auf Strategiebildung an Hochschulen
- Interessant, dass HRK zunehmend als Berater aktiv ist/wird → Frage nach Rolle und Aufgaben entsprechender Initiativen
- HRK und Ministerium sind bereit, sich „instrumentalisieren“ zu lassen → Hochschulen sollen ihre Ziele klarer formulieren und kommunizieren
- Wenig Wille, Dinge zu verändern
- Die von den HS erwartete Strategiefähigkeit wird von den Trägern selbst nicht gelebt.
- Es wird gefragt, was die Exzellenz in den Unis bewegt hat – in den Trägern hat sie aber wohl nichts bewegt.
- Umbruch im Steuerungsmodell hat zu Ratlosigkeit in den Institutionen geführt.
- Rollensuche der HRK und Versuch, sich als Berater zu profilieren.
- Schwierigkeit, dass niemand überholte Aufgaben / Aufträge oder Rollen aufhebt.
- Einsicht, dass sich HRK und auch Ministerien für eigene Zwecke instrumentalisieren lassen.
- Wenig Wille zur Verbesserung der Prozesse.
- Wir sollten selbst aktiver dort ansetzen, wo es hakt.
- Wissenschaftsmanagement als Partner, um Prozesse anzustoßen

Was könnte beim nächsten Study Visit verbessert werden:

- Sehr positives Feedback zur Organisation.
- Sehr positives Feedback zum Leitfaden Strategie, der die Teilnehmer*innen zu Gesprächspartner auf Augenhöhe machte.
- Sehr positives Feedback der Teilnehmer*innen zum Rollentausch beim Workshop
- Wunsch nach Veröffentlichung auf Homepage / Newsletter
- Wunsch nach Weitergabe des Erfahrungswissens der Regionalgruppe zur Organisation eines Study Visit.
Tutorial: So organisiert man einen Study Visit / Format / Ablaufplan / Zeit für Austausch.
- Beim Treffen der Regionalgruppensprecher auf der Jahrestagung weitergeben.

*Vorliegende Texte sind Ergebnisse des Study Visits. Wir bedanken uns bei den Autor*innen. Jede Art der Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der jeweiligen Verfasser*innen bzw. der Regionalgruppe Rheinland.*

Die Regionalgruppe Rheinland vereint seit Anfang 2013 Wissenschaftsmanger*innen aus dem Rheinland und darüber hinaus. Ein aktiver Kreis trifft sich jeden dritten Mittwoch im Monat in Köln. Die Treffen umfassen zumeist thematische und inhaltliche Diskussionen entlang der beruflichen Hintergründe der Teilnehmer*innen, Berichte zu den deutschlandweiten Aktivitäten des Netzwerks Wissenschaftsmanagement sowie die Planung und Umsetzung von eigenen Projekten und Veranstaltungen der Regionalgruppe. Neue Mitglieder und Interessierte sind stets sehr willkommen!

(Ansprechpartner*innen sind Fabian Heuel, (Sprecher der Regionalgruppe): fabian.heuel@h-brs.de und Sabine Domhan (Stellvertretende Sprecherin): s.domhan@uni-koeln.de)