

Jahrbuch der
Heinrich-Heine-Universität
Düsseldorf

Heinrich Heine
HEINRICH HEINE
UNIVERSITÄT
DÜSSELDORF

2004

Heinrich Heine

**Jahrbuch der
Heinrich-Heine-Universität
Düsseldorf**

2004

**Jahrbuch der
Heinrich-Heine-Universität
Düsseldorf
2004**

**Herausgegeben vom Rektor
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Univ.-Prof. Dr. Dr. Alfons Labisch**

**Konzeption und Redaktion:
em. Univ.-Prof. Dr. Hans Süßmuth**

© Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 2005
Einbandgestaltung: Wiedemeier & Martin, Düsseldorf
Titelbild: Schloss Mickeln, Tagungszentrum der Universität
Redaktionsassistentz: Georg Stüttgen
Beratung: Friedrich-K. Unterweg
Satz: Friedhelm Sowa, L^AT_EX
Herstellung: WAZ-Druck GmbH & Co. KG, Duisburg
Gesetzt aus der Adobe Times
ISBN 3-9808514-3-5

Inhalt

Vorwort des Rektors	11
Gedenken	15
Rektorat	17
ALFONS LABISCH (Rektor) Autonomie der Universität – Ein Leitbild für die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	19
VITTORIA BORSÒ Internationalisierung als Aufgabe der Universität	33
RAIMUND SCHIRMEISTER und LILIA MONIKA HIRSCH Wissenschaftliche Weiterbildung – Chance zur Kooperation mit der Wirtschaft?	51
Medizinische Fakultät	
<i>Dekanat</i>	65
<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i>	67
WOLFGANG H.M. RAAB (Dekan) Die Medizinische Fakultät – Entwicklung der Lehre	77
THOMAS RUZICKA und CORNELIA HÖNER Das Biologisch-Medizinische Forschungszentrum	81
DIETER HÄUSSINGER Der Forschungsschwerpunkt Hepatologie	87
IRMGARD FÖRSTER, ERNST GLEICHMANN, CHARLOTTE ESSER und JEAN KRUTMANN Pathogenese und Prävention von umweltbedingten Erkrankungen des Immunsystems	101
MARKUS MÜSCHEN Illusionäre Botschaften in der malignen Entartung humaner B-Lymphozyten	115

Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät

<i>Dekanat</i>	127
<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i>	129
PETER WESTHOFF (Dekan)	
Die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät – Was hat das Jahr 2004 gebracht?	141
DIETER WILLBOLD	
Die Rolle des Forschungszentrums Jülich für die Mathematisch-Naturwissenschaftliche und die Medizinische Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	147
DAGMAR BRUSS	
Verschränkt oder separabel? Moderne Methoden der Quanteninformationstheorie	155
STEPHANIE LÄER	
Arzneimitteltherapie bei Kindern – Eine Herausforderung besonderer Art für Forschung und Praxis	167
HILDEGARD HAMMER	
„Vor dem Abitur zur Universität“ – Studium für Schülerinnen und Schüler an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	183

Philosophische Fakultät

<i>Dekanat</i>	195
<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i>	197
BERND WITTE (Dekan)	
Zur Lage von Forschung und Lehre an der Philosophischen Fakultät	203
WOLFGANG SCHWENTKER	
Geschichte schreiben mit Blick auf Max Weber: Wolfgang J. Mommsen	209
DETLEF BRANDES	
„Besinnungsloser Taumel und maßlose Einschüchterung“. Die Sudetendeutschen im Jahre 1938	221
ANDREA VON HÜLSEN-ESCH, HANS KÖRNER und JÜRGEN WIENER	
Kunstgeschichte an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf – Innovationen und Kooperationen	241
GERHARD SCHURZ	
Der Mensch – Ein Vernunftwesen? Kognition und Rationalität aus evolutionstheoretischer Sicht	249

RALPH WEISS	
Medien – Im blinden Fleck öffentlicher Beobachtung und Kritik?	265
REINHOLD GÖRLING	
Medienkulturwissenschaft –	
Zur Aktualität eines interdisziplinären Faches	279
BERND WITTE	
Deutsch-jüdische Literatur und literarische Moderne.	
Prolegomena zu einer deutsch-jüdischen Literaturgeschichte	293
Gastbeitrag	
WOLFGANG FRÜHWALD	
Das Geschenk, „nichts erklären zu müssen“.	
Zur Neugründung eines Instituts für Jüdische Studien	307
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	
<i>Dekanat</i>	321
<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i>	323
HEINZ-DIETER SMEETS und H. JÖRG THIEME (Dekan)	
Der Stabilitäts- und Wachstumspakt –	
Lästiges Übel oder notwendige Schranke?	325
GUIDO FÖRSTER	
Verlustverrechnung im Beteiligungskonzern	341
ALBRECHT F. MICHLER	
Die Effizienz der Fiskalpolitik in den Industrieländern	363
GERD RAINER WAGNER, RÜDIGER HAHN und THOMAS NOWAK	
Das „Montréal-Projekt“ – Wirtschaftswissenschaftliche	
Kompetenz im internationalen Studienwettbewerb	381
Juristische Fakultät	
<i>Dekanat</i>	393
<i>Neu berufene Professorinnen und Professoren</i>	395
HORST SCHLEHOFER (Dekan)	
Zehn Jahre Juristische Fakultät – Rückblick und Ausblick	397
ULRICH NOACK	
Publizität von Unternehmensdaten durch neue Medien	405
DIRK LOOSCHELDERS	
Grenzüberschreitende Kindesentführungen im Spannungsfeld	
von Völkerrecht, Europäischem Gemeinschaftsrecht und	
nationalem Verfassungsrecht	423

RALPH ALEXANDER LORZ Die unmittelbare Anwendbarkeit des Kindeswohlvorzugs nach Art. 3 Abs. 1 der UN-Kinderrechtskonvention im nationalen Recht	437
Gesellschaft von Freunden und Förderern der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf e.V.	
OTHMAR KALTHOFF Jahresbericht 2004	459
Forschergruppen der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	
SEBASTIAN LÖBNER Funktionalbegriffe und Frames – Interdisziplinäre Grundlagenforschung zu Sprache, Kognition und Wissenschaft	463
HANS WERNER MÜLLER, FRANK BOSSE, PATRICK KÜRY, KERSTIN HASENPUSCH-THEIL, NICOLE KLAPKA UND SUSANNE GRESCHAT Die Forschergruppe „Molekulare Neurobiologie“	479
ALFONS SCHNITZLER, LARS TIMMERMANN, BETTINA POLLOK, MARKUS PLONER, MARKUS BUTZ und JOACHIM GROSS Oszillatorische Kommunikation im menschlichen Gehirn	495
MARKUS UHRBERG Natürliche Killerzellen und die Regulation der KIR-Rezeptoren	509
Institute an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf – Das Deutsche Diabetes-Zentrum	
GUIDO GIANI, DIRK MÜLLER-WIELAND und WERNER A. SCHERBAUM Das Deutsche Diabetes-Zentrum – Forschung und Klinik unter einem Dach	521
WERNER A. SCHERBAUM, CHRISTIAN HERDER und STEPHAN MARTIN Interaktion von Inflammation, Lifestyle und Diabetes: Forschung an der Deutschen Diabetes-Klinik	525
DIRK MÜLLER-WIELAND und JÖRG KOTZKA Typ-2-Diabetes und Metabolisches Syndrom als Folgen einer „entgleisten“ Genregulation: Forschung am Institut für Klinische Biochemie und Pathobiochemie	533
GUIDO GIANI, HELMUT FINNER, WOLFGANG RATHMANN und JOACHIM ROSENBAUER Epidemiologie und Public Health des Diabetes mellitus in Deutschland: Forschung am Institut für Biometrie und Epidemiologie des Deutschen Diabetes-Zentrums	537

Universitätsverwaltung

JAN GERKEN und HERMANN THOLE Moderne Universitätsplanung	547
---	-----

**Zentrale Einrichtungen der
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf**

JAN VON KNOP und DETLEF LANNERT Gefahren für die IT-Sicherheit und Maßnahmen zu ihrer Abwehr	567
--	-----

MICHAEL WETTERN und JAN VON KNOP Datenschutz im Hochschulbereich	575
---	-----

IRMGARD SIEBERT und KLAUS PEERENBOOM Ein Projekt zur Optimierung der Selbstausleihe. Zur Kooperation der Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf mit der 3M Deutschland GmbH	591
---	-----

SILVIA BOOCHS, MARCUS VAILLANT und MAX PLASSMANN Neue Postkartenserie der Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf ...	601
--	-----

Geschichte der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

MAX PLASSMANN Autonomie und ministerielle Steuerung beim Aufbau der neuen Fakultäten der Universität Düsseldorf nach 1965	629
---	-----

Chronik der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

ROLF WILLHARDT Jahreschronik 2004	643
--	-----

Autorinnen und Autoren	657
-------------------------------------	-----

JAN GERKEN und HERMANN THOLE

Moderne Universitätsplanung

Was ist eine zeitgemäße Universitätsplanung, welcher Methoden und Verfahren bedient sie sich? Über welche Analyse- und Planungsinstrumente verfügt die Universität und welche gilt es noch aufzubauen? Wie verläuft der Kommunikationsprozess zwischen Hochschulleitung und den Fakultäten und Zentralen Einrichtungen? Welche Rolle spielt die Hochschulverwaltung hierbei?

Die einzelnen Fragen respektive Punkte werden in Form eines Werkstattberichts abgehandelt, der auf den umfassenden Berufserfahrungen der Verfasser beruht und insofern eine profunde Realitätseinschätzung liefert. Beide Verfasser haben über Jahre hinweg im Management führender Technischer Hochschulen mitgewirkt und bundesweit beachtete Planungsansätze mitformuliert. Schwerpunktmäßig soll ein direkter Vergleich mit der Planungskonzeption der Rheinisch-Westfälische Technischen Hochschule (RWTH) Aachen angestellt werden, da der Planungsansatz der RWTH bundesweit positiv wahrgenommen wird und sich die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf bei der Einführung des Globalhaushaltes am Vorgehen der RWTH orientiert.

Im Folgenden wird nach einer allgemeinen Einleitung zunächst der Aachener Planungsansatz skizziert und dann ein direkter Vergleich mit der Planungskonzeption der Heinrich-Heine-Universität angestellt. Es wird herausgearbeitet, welche Aspekte des Planungsansatzes der RWTH sinnvollerweise auf die Heinrich-Heine-Universität übertragen werden können und wo dieser weiterzuentwickeln bzw. zu ergänzen ist, um den spezifischen Bedingungen vor Ort zu genügen. Ergänzt wird diese Gegenüberstellung von einer exemplarischen Kennzahlenanalyse sowie einer lediglich kursorischen Auflistung der bestehenden normativen und politischen Planungshorizonte. Abschließend werden dann die aus hochschulplanerischer Sicht bestehenden Schwerpunkte zusammenfassend aufgelistet, so dass sich insgesamt folgende Gliederung ergibt:

- Einleitung (Skizze einer Planungsphilosophie)
- Planungsansätze im Vergleich (Darstellung des Planungsansatzes der RWTH Aachen und Abgleich mit dem innerhochschulischen Planungskonzept)
- Vergleichende Ausstattungs-, Leistungs- und Belastungskennzahlen (exemplarische Analyse und Bewertung über Kennzahlen – ein Argumentationsbeispiel)
- Politische und normative Planungshorizonte (Hochschul- und wissenschaftspolitische Entwicklungen und Perspektiven sowie gesetzliche Anforderungen)
- Fazit und Perspektiven (Nennung von Handlungsschwerpunkten)

Bereits vorwegnehmend wird der hierbei zugrunde liegende Leitgedanke herausgestellt, dass die Einigung auf grundlegende Ziele sowie das Gelingen des hierfür notwendigen Kommunikationsprozesses die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Hochschulplanung sind.

Einleitung

Hochschule im Umbruch – kaum ein anderes geflügeltes Wort beschreibt die gegenwärtige Situation der Heinrich-Heine-Universität so zutreffend. Nur wohin geht die Entwicklung, wo steht die Universität heute, wie wird sich ihr Profil in zehn Jahren entwickelt haben? Und: Was sind die aktuell an die Universität gerichteten Anforderungen – gleich, ob sie extern an sie gerichtet oder ob es Selbstanforderungen sind? Was sind die Stärken, mit denen sie diesen Anforderungen begegnen kann? Was sind die Schwächen, die sie bei der Beantwortung ihrer Zukunftsfragen und ihren Bemühungen zur Zielerreichung realistisch-er Weise im Blick behalten sollte?

Zwischen Gestern und Morgen steht die Planung: Planer zeigen üblicherweise zunächst die gegebene Situation sowie deren Genese auf und vollziehen argumentativ einen Brückenschlag zu den anzustrebenden Zielen. Hochschulplanung bewegt sich dabei nicht ausschließlich auf der analytisch-inhaltlichen und gedanklich vorwegnehmenden Ebene, sondern erfüllt eine weitere wesentliche Funktion: Oft kommt ihr eine „Schmierölfunktion“ für das Gelingen des Prozesses zwischen Zielformulierung und Zielerreichung zu. Gemeint ist vor allem die Unterstützung der Kommunikationsprozesse zwischen den einzelnen Gruppen und Organisationseinheiten der Hochschule. Letztlich bedarf es für das Gelingen von Planungsprozessen zudem einer realistischen Einschätzung der Organisationskultur der Universität. Da diese sowohl bei der Zielformulierung als auch bei der systematischen Erreichung institutioneller Ziele von übergeordneter Bedeutung ist, bedarf es ihrer umfassenden Berücksichtigung und Beeinflussung.

Um einen Planungsprozess profund zu betreiben, sind durch die Hochschulplanung verschiedene inner- und außerhochschulische Aspekte einzubeziehen. Eine realistische Hochschulplanung ist sich der „Tradition des Hauses“ bewusst. Diese wird kollektiv über Rituale und standardisierte Sprach- und Verhaltensmuster vermittelt und über iterativ weiterentwickelte Erfahrungen zu einer spezifischen Organisationskultur verdichtet. Einmal hervorgebrachte kollektive Wahrnehmungs- und Problemlösungsmuster werden unablässig reproduziert und im positiven Fall sukzessive optimiert. Eine erfolgreiche Planung kennt die Organisationskultur und nutzt dieses Wissen zu Steuerungszwecken. Eine Hochschulplanung mit Augenmaß arbeitet mit dem Machbaren. Neben methodischen und empirischen Planungsinstrumenten bezieht sie die gegebenen Kommunikations- und Konfliktstrukturen der Universität als limitierende Bedingungen in die Zieldefinition ein. Letztlich bestimmt die Organisationskultur den strategischen Fokus einer Institution.

Für erfolgreiche Planungsprozesse bedarf es allerdings mehr als einer realistischen Einschätzung der hintergründig ablaufenden Organisationskultur. Der Einsatz der drei folgenden quantitativen Methoden und Instrumente ist als weiter essenzielle Voraussetzung zu nennen:

- Eine eindeutige Stärken-Schwächen-Analyse, anhand derer der Universität eine präzise Verortung in der (inter)nationalen Hochschullandschaft möglich ist, muss zwingend vorhanden sein. Diese Stärken-Schwächen-Analyse ist durch das strategische Hochschulcontrolling zu formulieren.
- Über eine Reihe von fein aufeinander abgestimmten Ressourcensteuerungsverfahren ist sicherzustellen, dass das vorhandene Potenzial an Stellen, Mitteln und Flächen auch dort zum Einsatz gelangt, wo entweder die aktuellen Arbeitsbelastungen am höchsten

sind, wo überdurchschnittliche Leistungen in Lehre und Forschung bestehen oder wo es um den systematischen Aufbau neuer Strukturen geht.

- Immer muss über entsprechende Berichtssysteme campusweit Transparenz bei der Mittelverwendung geschaffen werden. Diese Anforderung besteht mit zunehmender Hochschulautonomie auch im Hinblick auf die Rechenschaftspflichtigkeit gegenüber dem Staat als Mittelgeber. Die jeweiligen internen wie externen Informationsanforderungen sollten dabei aus Aufwandsgründen möglichst über einheitliche Berichtssysteme abgearbeitet werden.

Idealerweise sind die quantitativen Analyse- und Steuerungsinstrumente sowie die dahinter stehenden Beschlusslagen von einem hohen Übereinstimmungsausmaß mit der gelebten Organisationskultur gekennzeichnet. Dies stellt sicher, dass sie campusweit verinnerlicht sind und so Wirkung entfalten. Um den Erfolg einer Hochschule zu gewährleisten, müssen sie zusätzlich die gegebenen externen Anforderungen – seien es die des Mittelgebers oder die aus der Konkurrenz der Hochschulen untereinander resultierenden Anforderungen – reflektieren und einbeziehen.

Erfolg heißt hier: Welche Ziele hat diese Universität und in welchem Umfang ist sie in der Erreichung dieser Ziele erfolgreich? Dabei gilt, dass eine realistische und kritische Selbsteinschätzung stets der beste Ausgangspunkt eines etwaigen Änderungs- bzw. Anpassungsprozesses ist.

Wie ist es nun um den Bekanntheitsgrad der Zielsetzungen und die Selbsteinschätzung der Heinrich-Heine-Universität bestellt? Befragte man quer über alle Fakultäten und ungeachtet ihrer funktionalen Bedeutung Angehörige der Universität darüber, was die drei wesentlichen Ziele dieser Hochschule und ihre jeweils drei größten Stärken und Schwächen seien, so erhalte man kaum einheitliche Antworten. Auch eine Befragung innerhalb der Statusgruppe der Professorinnen und Professoren erzielte vermutlich kein klareres Bild, obgleich deren Verantwortung sowohl *qua* Gesetzesauftrag als auch in deren Selbstverständnis herausragend ist. In diesem Punkt soll ein erster direkter Vergleich mit der RWTH Aachen erfolgen. Würde man dort die entsprechenden Personen mit den genannten Fragen konfrontieren, so erhalte man wohl in einem viel höherem Ausmaß übereinstimmende Antworten.

Was sind dafür die Ursachen? Die RWTH Aachen wurde gegen Ende des 19. Jahrhunderts über eine klassische Anschubfinanzierung des preußischen Königshauses einhergehend mit einer Komplementärfinanzierung der Aachener Bürgerschaft gegründet. Mit der Bereitstellung privaten Kapitals verband sich die klare Forderung nach (so würde man es heute formulieren) anwendungsorientierter Forschung als Beitrag zur regionalen Wirtschaftsförderung. Dieser zentrale Gründungsauftrag ist bis heute im kollektiven Bewusstsein der Hochschule stark verankert. Diese von Generation zu Generation weiterentwickelte Tradition und Kultur der Hochschule wurde bereits Anfang bzw. Mitte der 1990er Jahre in einem Leitbild festgeschrieben.¹ In die Formulierung des Leitbildes war das Aachener Planungsdezernat maßgeblich mit einbezogen, ebenso wie es aufgrund seiner prospektiven Aufgabenstellung immer wieder das Planungsdezernat ist, das maßgeblich zur Umsetzung der Leitbildanforderungen mit beiträgt.

¹ Vgl. http://www.rwth-aachen.de/zentral/dez5_leitbild.htm (28.11.2005); vom Senat der RWTH Aachen am 19. Dezember 1996 einstimmig verabschiedet.

Planungsansätze im Vergleich

Im Folgenden werden die Planungsansätze der RWTH Aachen und der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf miteinander verglichen, wobei ein systematischer und bewertender Abgleich beider Planungsansätze auf zwei Ebenen erfolgt:

- Zu beschreiben und zu hinterfragen ist zunächst das Vorhandensein einer expliziten bzw. die stimmige Umsetzung einer impliziten Steuerungsphilosophie durch quantitative und aufeinander abgestimmte Analyse- und Ressourcensteuerungsverfahren, bevor dann
- die jeweils spezifische Planungskultur bzw. Kultur des betreffenden Planungsdezernates über die Aspekte Personal, Kommunikation, Führung und Verwaltungsverständnis beschrieben werden kann.

Hochschulplanung an der RWTH Aachen

Das Controllingkonzept der RWTH Aachen ist in zweifacher Hinsicht in die Gesamtstrategie der Universität eingebunden: Es dient sowohl der strategischen Zielformulierung als auch der operativen Zielerreichungsüberwachung. Von entscheidender Bedeutung hierbei ist das Leitbild der RWTH Aachen, das in abstrakter Form Ziele (wie z. B. Forschung und Lehre auf hohem Qualitätsniveau, Identifikation zukunftsorientierter Lehre und Forschung oder Ressourcenverteilung nach Leistungsgesichtspunkten) und Grundsätze festlegt und damit einen wesentlichen Orientierungsrahmen für die Entwicklung der Hochschule nach Leistungsgesichtspunkten schafft.² Die Formulierung wie die Erreichung der im Leitbild festgehaltenen Ziele erfolgt an der RWTH Aachen über das strategische bzw. das operative Controlling. Das Controllingkonzept der RWTH Aachen basiert auf den folgenden Grundannahmen:

- Eine angemessene und flexible Ressourcenausstattung ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Forschung und gute Lehre einer Universität.
- Die einer Hochschule zur Verfügung stehenden Ressourcen können mit Hilfe des Controllings nur auf der Basis einer systematischen und ausbaufähigen Datenbasis effizient nutzbar gemacht werden.

Ausgehend von der ersten Grundannahme konzentrieren sich die Aachener Controllinginstrumente, die über einen Zeitraum von mehreren Jahrzehnten entwickelt wurden, auf den Ressourceneinsatz in Lehre und Forschung. Bei den Controllinginstrumenten handelt es sich überwiegend um regelmäßig erstellte Reports sowie quantitative und qualitative Informationen, parametergestützte Ressourcenverteilungsmodelle oder systematisierte Bewertungsverfahren. Ein differenziertes Berichtswesen ist ein Schwerpunkt des Aachener Controllingansatzes.

Die Controllinginstrumente sind fokussiert auf die Indikatoren, die für die Erreichung der Kernziele des Leitbildes eine offenkundige Bedeutung haben, und dienen der Schaffung von Transparenz, der Dokumentation von Entwicklungen bzw. Trends und als Grundlage von Entscheidungsempfehlungen. Die für das Controlling notwendige Datenbasis wurde in Aachen über viele Jahre kontinuierlich in Form eines DataWarehouse geschaffen, das alle Datenfelder umfasst, die die Universität wesentlich beschreiben. In

² Vgl. http://www.rwth-aachen.de/zentral/dez5_leitbild.htm (28.11.2005).

diesem DataWarehouse sind unter anderem Finanz-, Stellen-, Flächen-, Studierenden-, Prüfungs- und sonstige Daten (z. B. Emeritierungsdaten, Auslastung oder Dauerstellenanteile der Fächer) erfasst. Das Controllingkonzept dient vorrangig der Entscheidungs- und Handlungsunterstützung des Rektorats und anderer Leitungsgremien der Hochschule. Auch die systematische Erzielung von Transparenz ist – wie bereits erwähnt – ein wesentliches Ziel des Aachener Controllingansatzes. Entsprechend der Leitbildanforderungen dient das Controlling an der RWTH auch dazu, flexible Haushaltsstrukturen zu schaffen, zu erhalten und – wo notwendig – über Ressourcenumschichtungen einen optimalen Ressourceneinsatz in Lehre und Forschung sicherzustellen.

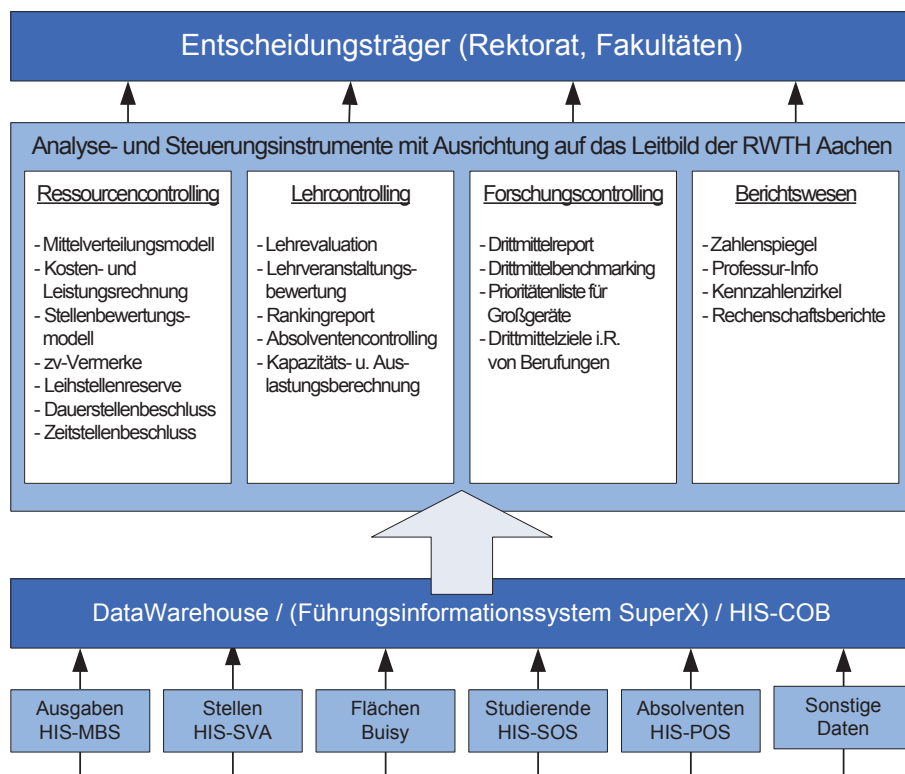


Abb. 1: Controllingkonzept der RWTH Aachen

Kultur des Aachener Planungsdezernates

Innerhalb der RWTH ist das Planungsdezernat für die akademische Seite wie für die Verwaltung stets ansprechbare und kompetente Anlaufstelle für vielfältige Probleme. Der Pragmatismus, die Genauigkeit und die Geschwindigkeit, mit der das Dezernat reagiert, sind hochschulintern wie landesweit anerkannt und haben dem Dezernat intern wie extern zu einem beachtlichen Renommee verholfen.

Was also sind die Umstände und Kriterien für das nachhaltige Wirken und den Erfolg dieses Dezernates? Zielgerichtete Personalauswahl, klare Kommunikationsregeln, eindeutige Führungsgrundsätze und -strukturen sowie ein zeitgemäßes Verwaltungsverständnis – mit diesen Begriffen ist die Kultur des Dezernates wohl richtig umrissen. Wie lebt sich so etwas?

Die ehemals und aktuell im Dezernat Beschäftigten entstammen ähnlichen sozialen Milieus. Hieraus resultiert eine hohe Übereinstimmung grundlegender Werte und Sichtweisen, die das Kommunikationsverhalten und den Umgang miteinander stark prägen. Die Möglichkeit und Chance der Selbstentfaltung sowie die An- und Aufforderung dazu bei gleichzeitiger Einbindung in klare Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen setzt offensichtlich ein hohes Maß individuellen Engagements und persönlicher Motivation frei.

Verantwortung wird in hohem Maße delegiert, und durch Besprechungen und kurze, punktgenaue Ergebnisvermerke wird die Übersicht über das Handeln und den Erfolg der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichergestellt. Es gibt eine Kultur zeitnaher Rückmeldungen und eine hohe Kommunikationsdichte. Das positive Führungskonzept des Dezernates lässt sich im Sinne von Fordern und Fördern umschreiben. Einerseits wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern inhaltliche Verantwortung für ihre Fachgebiete und/oder Zuständigkeiten übertragen, auf der anderen Seite jedoch auch die Ergebnisverantwortung dafür eingefordert. Die Dezernatsleitung achtet zudem darauf, aktuelle Anforderungen und Geschehnisse in einen übergeordneten Sinnkontext einzuordnen und immer wieder Bezüge zwischen dem Arbeitsalltag und dem Leitbild der Zentralen Hochschulverwaltung, dem Leitbild der gesamten Hochschule sowie den jeweils gültigen hochschulpolitischen Maximen herzustellen. Bereits Mitte der 1990er Jahre wurden im Planungsdezernat – wie innerhalb der gesamten Zentralen Hochschulverwaltung – Mitarbeitergespräche eingeführt.

Verwaltung wird im Planungsdezernat der RWTH Aachen im positiven Sinne als Prozessmanagement verstanden, nicht als klassische Vollzugsverwaltung: Die durch das Hochschulgesetz bisher vorgegebene Einheitsverwaltung von akademischer Selbstverwaltung und staatlicher Verwaltung respektive die hieraus resultierende Verfahrenshoheit wird konstruktiv und konsequent im Sinne der Ziele der Hochschule eingesetzt. Einen entscheidenden Einfluss auf die Kultur der gesamten Zentralen Hochschulverwaltung nimmt das Dezernat, indem es eine Vorbildrolle einnimmt. Kontinuität und Verlässlichkeit werden konsequent vorgelebt. Das Dezernat drängt – im Rahmen des Möglichen – auf einen hohen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum. Die Organe und die Aufbaustruktur der eigenen Hochschule und der Hochschulen in Land und Bund werden hierbei kritisch und konstruktiv verglichen.

Hochschulplanung an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Wir stehen heute vor dem Übergang von der Informations- in die Wissensgesellschaft, in der Wissen und Kompetenz zum Produktionsfaktor werden und Wissenszuwachs zum Produktivitätsvorsprung. Für die Hochschulplanung in Düsseldorf ist das *Informations-* bzw. *Wissensmanagement* ein integraler Baustein im Kontext moderner Universitätsplanung.

Helmut F. Spinner, der Begründer des Karlsruher Ansatzes der integrierten Wissensforschung (KAW), definiert Wissen, Information und Erkenntnis wie folgt:³

³ Spinner (2002: 45).

- „Wissen ist semantische Information (unabhängig von Richtigkeit und Wichtigkeit)“.
- „Information ist inhaltliches Wissen“.
- „Erkenntnis ist Information plus x“.

Im Rahmen des Wissensmanagements wird Wissen als eine Ressource betrachtet, die nicht nur von Individuen, sondern auch von anderen Systemen wie Gruppen und Organisationen erzeugt bzw. ausgehend von implizitem Wissen explizit gemacht wird.

Die Aufgaben der Hochschulplanung sind in den letzten Jahren nicht nur stetig quantitativ gewachsen, sondern haben auch an Komplexität stark zugenommen. Die politischen Rahmenbedingungen ändern sich fortlaufend – immer neue Themenfelder rücken unter dem Stichwort „Hochschulautonomie“ in den Fokus der Hochschulplanung:

- die Einführung des Globalhaushaltes,
- die Einführung von allgemeinen Studiengebühren (geplant ab dem Wintersemester 2007/2008),
- die (Selbst-)Auswahl der Studierenden durch die Hochschule,
- die leistungsorientierte Professorenbesoldung (W-Besoldung) usw.

Dies hat zur Folge, dass der Informationsbedarf sowie ein diesbezüglicher Koordinierungsbedarf innerhalb der Hochschule auf allen Ebenen ständig ansteigt. Informationen und Wissen gewinnen auch vor dem Hintergrund des zunehmenden nationalen und internationalen Wettbewerbs um Studierende, Wissenschaftler und Drittmittel immer mehr an Bedeutung. In diesem Zusammenhang ist es heutzutage zwingend notwendig, über Entwicklungen an den anderen Hochschulstandorten in Nordrhein-Westfalen, in den anderen Bundesländern sowie im Ausland fundiert informiert zu sein.

Die Planungsabteilung sieht sich hierbei zunehmend in der Rolle des *Informationsbrokers* für die Hochschule. Sie ist die Schnittstelle zwischen Rektorat, Fakultäten, Zentralen Einrichtungen und der Verwaltung. Einher gehen damit hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit der dortigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als neue Aufgabe wird demzufolge derzeit das Informationsmanagement innerhalb beider Abteilungen des Dezernates institutionalisiert, wobei der Schwerpunkt bei der Abteilung 2.1 (Struktur und Entwicklungsplanung) liegt. Die amerikanischen Wirtschaftsinformatiker Davis und Hamilton definieren Informationsmanagement wie folgt:

[...] information management [...] is essentially a new business function with responsibility to define organizational information requirements, plan and build an information infrastructure and information system applications, operate the system, and organize, staff, and manage these activities.⁴

Der Bereich *Informationsmanagement* befasst sich mit der Nutzung, Planung und Steuerung von externen (Ministerien, Wissenschaftsorganisationen usw.) und internen Informationsressourcen in der Hochschule. Information wird als Produktionsfaktor verstanden. Das Planungsdezernat stellt die Verfügbarkeit relevanter Information sicher und entwickelt geeignete Instrumente und Verfahren (z. B. durch Online-Informationsportale, Berichte usw.) zur Deckung der nachgefragten Informationen.

⁴ Davis und Hamilton (1993: 22).

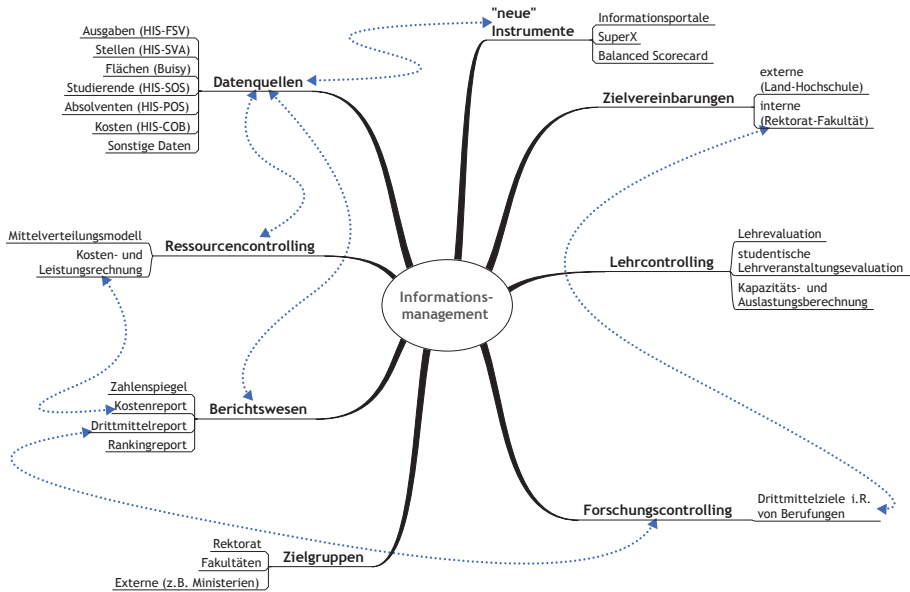


Abb. 2: Planungsansatz der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Effizientes Informationsmanagement schafft Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Der bewusste und transparente Umgang mit Informationen ist ein wesentliches Element jeder Unternehmenskultur. Informationen werden zeitgerecht, vollständig und zielgerichtet weitergegeben. Sie werden bedarfsorientiert innerhalb der Hochschule zwischen Rektorat, Fakultäten, Zentralen Einrichtungen, Dezernaten und Abteilungen vertikal, horizontal und diagonal ausgetauscht, wobei der informatorisch-informelle Dreh- und Angelpunkt immer wieder das Planungsdezernat ist.

In diesem Zusammenhang sind die neuen Internetangebote der Abteilung 2.1, der Flyer „Die Universität in Zahlen“ sowie der „Zahlenspiegel der Heinrich-Heine-Universität“, der 2005 erstmals publiziert wird, zu nennen. Das Informationsangebot wird in Kürze um einen „Drittmittelreport“ sowie einen „Kostenreport“ erweitert.⁵

Die Universitäten in Deutschland stehen seit einiger Zeit unter einem starken Reformdruck. Sie sehen sich mit der gesellschaftlichen Erwartungshaltung konfrontiert, für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Weiterentwicklung zu forschen und Absolventinnen und Absolventen für den Arbeitsmarkt auszubilden. Ineffizienzen wie hohe *Drop-Out*-Raten oder geringer Forschungsoutput werden immer weniger hingenommen. Effizienz (*doing things right* = Wirtschaftlichkeit) und Effektivität (*doing the right things* = Wirksamkeit) der Institution Hochschule werden zunehmend bedeutsamer. Dies kommt insbesondere bei den staatlichen Mittelzuweisungen an die Universität immer stärker zum Tragen. Allgemein geht der Trend eindeutig in Richtung eines *doing more with less*, d. h. die Erweiterung bestehender Leistungsangebote unter gleichzeitiger Kostenredukti-

⁵ Vgl. <http://www.uni-duesseldorf.de/planung> (28.11.2005).

on. Dies führt automatisch zu einer marktorientierten Vorgehensweise, mehr Bedarf nach Management und verstärktem unternehmerischen Handeln.

Die Hochschulplanung in Düsseldorf sieht ihre Aufgabe darin, die Hochschulleitung in diesem Entwicklungsprozess zu unterstützen. Ein geeignetes Instrument in diesem Kontext ist die *Balanced Scorecard* (BSC), die als strategisches Managementinstrument zur Umsetzung von Strategien in konkrete, operative Handlungsansätze dienen kann. Die Entwicklung einer BSC für die Heinrich-Heine-Universität ist eine der zukünftigen Aufgaben des Planungsbereiches.

Quantitative Daten haben im Hochschulbereich in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen; sie bilden mittlerweile häufig die Grundlage für viele Allokationsentscheidungen. Aber auch oder gerade vor diesem Hintergrund sollte man sich vor Augen führen, was Albert Einstein einmal wie folgt formulierte: „Nicht alles, was zählbar ist, zählt, und nicht alles, was zählt, ist zählbar“. An diesem Punkt stellt sich also die Frage, wie sich quantitative und qualitative Aspekte der Hochschulplanung (nachvollziehbar) integrieren und handhabbar machen lassen.

Folgt man der aus der Managementlehre stammenden Regel *You can't manage what you can't measure* gilt es, geeignete Verfahren zu entwickeln, um Qualität zu quantifizieren. Aber ist Qualität überhaupt messbar?

Diese Frage lässt sich nicht eindeutig beantworten, vielleicht am ehesten mit einem „ja – aber“, weil die Quantifizierung des Qualitativen eine gewisse Interpretationshoheit derer impliziert, die quantifizieren. Die Reduktion von Qualität auf das Quantitative ist also grundsätzlich problematisch, wie auch die folgende Fragestellung zeigt. Lässt sich Forschungsqualität über die Höhe der eingeworbenen Drittmittel definieren? Dies hängt in erster Linie mit den proklamierten Zielen der jeweiligen Hochschule zusammen – was hier für die RWTH Aachen grundsätzlich zu bejahen ist, mag für andere Hochschulen eher nicht zutreffen. Hochschulen, die ihre Forschungsschwerpunkte in der Grundlagenforschung haben, definieren Forschungsqualität sehr wahrscheinlich über andere Parameter. Erfolg wird also über das Erreichen selbst gesetzter Ziele gemessen.

Eine weitere Frage, die sich im Zusammenhang mit der Messung von Qualität stellt, ist die nach so genannten Qualitätsstandards. Wie definiert man Qualität? Einen ersten Anhaltspunkt bieten hier so genannte *Best-Practice*-Beispiele, die im Wettbewerb unter den Hochschulen entstehen.

Aus diesem Grunde plant die Heinrich-Heine-Universität, sich mit vergleichbaren Hochschulen in Qualitätszirkeln bzw. *Benchmarking*-Clubs (Zusammenschluss mehrerer vergleichbarer nationaler und internationaler Universitäten) zu organisieren, um entsprechende *Benchmarks* zu definieren. Vorreiter sind beispielsweise der so genannte TH/TU-Kennzahlenzirkel, ein Zusammenschluss ausgewählter Technischer Universitäten Deutschlands (Aachen, Hannover, Dresden, Karlsruhe und München) sowie der ETH Zürich oder der Benchmarking-Club Technischer Universitäten (BMC) (Aachen, Berlin, Darmstadt, Dortmund, Dresden, Hamburg-Harburg, Kaiserslautern und Stuttgart), ein vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) seit 1996 unterstütztes Projekt. Diese überregionalen geschlossenen Zirkel bilden die Basis zum vertraulichen Austausch von Daten und Informationen.

Kultur des Düsseldorfer Planungsansatzes

Im Zuge der laufenden Umstrukturierung wurde den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einerseits inhaltliche Verantwortung für ihre Fachgebiete und/oder Zuständigkeiten übertragen, auf der anderen Seite jedoch auch die Ergebnisverantwortung dafür eingefordert. Das Führungskonzept der Abteilung lässt sich also im Sinne des in Aachen praktizierten „Fördern und Fordern“ umschreiben.

Die neue Dezernatsleitung misst den Schlüsselqualifikationen (*soft skills*) „Teamfähigkeit“ und „soziale Kompetenz“ einen hohen Stellenwert bei der zukünftigen Personalauswahl bei. Der neue Führungsstil lässt sich mit dem Begriff „Teamorientierung“ am besten beschreiben: Darunter versteht man ein auf Teamarbeit ausgerichtetes Denken – wo dies die Aufgabe erfordert (z. B. bei so genannten Querschnittsaufgaben).

Ein Pluspunkt für die zukünftige Entwicklung der Hochschulplanung in Düsseldorf könnte in der relativ jungen Altersstruktur der Abteilung liegen: Die deutliche Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist unter 40 Jahre alt und hat beruflich überwiegend einen betriebs- bzw. volkswirtschaftlichen Hintergrund.

In Zeiten, wo Arbeitszusammenhänge immer komplexer und Reaktionszeiten immer kürzer werden, ist es zunehmend wichtiger, Kommunikationsprozesse bewusst zu gestalten, denn Kommunikation ist bekanntlich der Kern jeglichen Informationsprozesses. Information und Kommunikation sind sozusagen die Basis zur Bewältigung der Aufgaben. Eine reibungslose Kommunikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Aus diesem Grund wurde mit dem Aufbau einer neuen Kommunikations- und Informationskultur über Ziele und Inhalte innerhalb der Abteilung begonnen (auch als eine wichtige Voraussetzung für Nachvollziehbarkeit, Transparenz und Akzeptanz). So wurde bereits ein *Jour fixe* mit der gesamten Abteilung etabliert, die Einführung von Mitarbeitergesprächen ist als ein weiterer Schritt geplant.

Vergleicht man den Planungsansatz der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf mit den Planungsansätzen anderer Hochschulen und – wie hier – insbesondere mit dem der RWTH Aachen, so ist festzustellen, dass sich die Hochschulplanung in Düsseldorf durch ihre Neuausrichtung auf einem guten Weg befindet, was sich auch am Feedback zufriedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt. Zugegebenermaßen kann man die Konzepte anderer (Technischer) Hochschulen nicht 1:1 auf die Heinrich-Heine-Universität übertragen, aber man kann, oder besser gesagt, sollte sich an den *Best-Practice*-Modellen, die dort über Jahrzehnte entwickelt wurden, orientieren.

Vergleichende Ressourcen-, Leistungs- und Belastungskennzahlen

Ein Vergleich zwischen Universitäten kann je nach Zielsetzung auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen (Fach, Fachgebiet oder Wissenschaftsbereich) vorgenommen werden.

Um die Leistungsfähigkeit einer Hochschule in den Bereichen Lehre, Forschung sowie Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu beurteilen, bedient man sich so genannte Kennzahlen, die Zustände und Entwicklungen verdeutlichen und (komplexe) Zusammenhänge auf einen Zahlenwert reduzieren und fassbar machen. Diese Kennzahlen gewinnen aber erst durch den Vergleich mit anderen Hochschulen eine Aussagekraft, also im Rahmen von so genannten Rankings. Unter dem englischen Terminus *ranking* (deutsch: Einstufung) versteht man das Ergebnis von Vergleichsstudien, das in Form von Ranglisten

dargestellt wird. Neben der Betrachtung absoluter Zahlen ist ein weiteres wichtiges Element von Rankings die Gegenüberstellung mit Zahlen, die die Größe einer Einrichtung relativieren. Zu diesen so genannten Verhältniszahlen gehören z. B.

- das Verhältnis von Studierenden in der Regelstudienzeit zur Zahl der vorhandenen Stellen für wissenschaftliches Personal (Betreuungsrelation) oder
- das Verhältnis der eingeworbenen Drittmittel zur Zahl der vorhandenen Professorenstellen bzw. zur Zahl der vorhandenen Stellen für wissenschaftliches Personal.

Vergleicht man nun beispielsweise auf der Fächerebene die Heinrich-Heine-Universität mit der Humboldt-Universität zu Berlin (aufgrund der inhaltlich wie strukturell gegebenen Vergleichbarkeit), die in vielen Fächern national und international einen hervorragenden Ruf genießt, so stellt man insbesondere in den Geistes- und Sozialwissenschaften erhebliche Unterschiede im Bereich der Forschung fest. So wirbt z. B. im Mittel jeder Professor der Humboldt-Universität in der Germanistik (Faktor 4,9), in der Geschichte (Faktor 2,4) und in den Sozialwissenschaften (Faktor 4,7) ein Vielfaches an Drittmitteln gegenüber seinen Düsseldorfer Kollegen ein. Da die Relation der Zahl der Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter zur Zahl der Professuren keine signifikanten Unterschiede aufzeigt (0,15 bis 0,50 zugunsten der Humboldt-Universität), könnte ein Grund dafür in der Relation der Zeitstellen zu den Dauerstellen liegen, die in Berlin in etwa bei 50 Prozent liegt, wohingegen der Wert in Düsseldorf zwischen null und drei Prozent liegt.

In den Naturwissenschaften hingegen liegt die Heinrich-Heine-Universität in der Biologie und in der Chemie, was die Kennzahl Drittmittel je Professur betrifft, vor der Humboldt-Universität, in der Physik etwas dahinter (Faktor 1,6).

Die Stärken der Heinrich-Heine-Universität in der Forschung liegen hier also eindeutig im Bereich der Naturwissenschaften. Dies kommt auch im Hochschulkonzept 2010 zum Ausdruck, wo auf die Exzellenz des Forschungsprofils der Heinrich-Heine-Universität in der medizinisch-naturwissenschaftlichen Grundlagenforschung abgehoben wird. „Die Universität misst sich in den Forschungsfeldern Medizin, Lebenswissenschaften und Physik mit den besten Universitäten der Welt. Im nationalen und regionalen Umfeld strebt die Universität einen führenden Platz an.“⁶

Diese Forschungsschwerpunkte gilt es weiter zu profilieren, auch und vor allem, da wissenschaftliche Spitzenleistungen in der Regel eine „kritische Masse“ an Forschungs-, sprich: Ressourceninput erfordern.

Die entsprechenden geisteswissenschaftlichen Fächer müssen sich zukünftig als Fach besser aufstellen. Bereits die damalige Ministerin für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Gabriele Behler, hatte Ende der 1990er Jahre darauf verwiesen, dass die geisteswissenschaftlichen Fächer die ihnen in den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zugestandene gesellschaftliche Orientierungsfunktion weitgehend verloren haben. Um mit den Worten des derzeitigen Präsidenten der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Univ.-Prof. Dr. Ernst-Ludwig Winnacker, zu sprechen, sollten sie nach dem fächerübergreifenden roten Faden suchen und sich beispielsweise in der Doktorandenausbildung zusammenschließen. Die DFG bietet hier z. B. das Instrument der Graduiertenkollegs an. Auch die zunehmende Anzahl geisteswissenschaftlicher SFBs⁷

⁶ <http://www.uni-duesseldorf.de/HHU/HHU/Downloads/HSK2010.pdf> (28.11.2005), 18.

⁷ Vgl. hierzu die Jahresberichte der DFG.

	Humboldt-Universität zu Berlin							
	Geistes- und Sozialwissenschaften					Naturwissenschaften		
	Germanistik	Sozialwiss.	Geschichte	Wirtschaftswiss.	Rechtswiss.	Physik	Biologie	Chemie
Ausstattungskennzahlen								
Professuren	19	15	15	24	24	21	20	16
WM auf Zeit	23,8	21,3	20	50	46	40	40	42
WM auf Dauer	10	4	8	6	0	19	18	18
WM auf Zeit / WP	45,1%	52,9%	46,5%	62,3%	65,7%	50,0%	51,0%	55,3%
WM / Prof.	1,78	1,69	1,87	2,31	1,92	2,76	2,88	3,75
NWM / WP	0,19	0,35	0,27	0,26	0,31	0,60	0,80	0,61
Leistungskennzahlen								
Stud. / WP	53,93	47,93	44,86	24,18	31,77	9,25	9,63	5,97
Prom / Prof.	0,63	0,78	0,89	0,58	2,46	1,51	2,82	1,06
Drittm. / Prof. (T€)	73,28	103,5	84,8	116,6	41,3	206,7	191,9	117,2
Drittm. / WP (T€)	26,35	38,5	29,6	35,2	14,1	54,9	49,5	24,7

Quelle: Hochschulstrukturplan der Humboldt-Universität zu Berlin (Juni 2004)

	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf							
Ausstattungskennzahlen								
Professuren	10	8	9	10	15	15	26	15
WM auf Zeit	0,0	0,5	0	14	12	10	9	26
WM auf Dauer	17	9	16	9	11	23	54	27
WM auf Zeit / WP	0	2,9%	0,0%	42,4%	30,7%	20,0%	10,1%	38,2%
WM / Prof.	1,70	1,19	1,72	2,30	1,50	2,17	2,42	3,53
NWM / WP	0,17	0,20	0,18	0,23	0,21	0,92	1,19	0,88
Leistungskennzahlen								
Stud. / WP	150,48	48,23	55,59	26,94	27,15	4,04	9,67	8,50
Abs. / WP	12,86	5,31	5,71	2,91	4,64	0,46	0,91	0,41
Prom / Prof.	0,87	0,21	1,11	0,50	0,85	1,29	2,24	2,49
Drittm. / Prof. (T€)	14,82	21,8	35,0	5,9	16,5	124,0	226,8	135,5
Drittm. / WP (T€)	5,49	10,0	12,9	1,8	6,6	39,1	66,3	29,9

Quelle: Eigene Auswertungen

Abb. 3: Vergleichende Ressourcen-, Leistungs- und Belastungskennzahlen.

zeigt, dass sich gemeinsame, große Forschungsprojekte auf den Weg bringen lassen – im Wettbewerb aller Fächer. Neben der DFG spielen selbstverständlich auch andere große Drittmittelgeber, wie z. B. die EU mit ihren spezifischen Programmen für die Geisteswissenschaften, eine wichtige Rolle.

Die Hochschule muss sich von der Fiktion der Gleichheit verabschieden, sie muss den „Mut zur Ungleichheit aufbringen“ – so wie es der neue Wissenschaftsminister, Univ.-Prof. Dr. Andreas Pinkwart, für Nordrhein-Westfalen in Bezug auf die gesamte Hochschullandschaft fordert. Der *Status quo* der Hochschule (Struktur, Aufgaben und Ressourcen) darf nicht unhinterfragt fortgeschrieben werden, d. h., eine Weiterentwicklung des bestehenden Zustandes führt nicht zum Ziel. Es gilt vielmehr, einen hochschulinternen Diskurs über die Zukunft und die Setzung von Prioritäten und somit die Bereitschaft zu Innovationen anzustoßen.

Hierbei geht es im Wesentlichen um die *Profilbildung* der Hochschule. Keine Hochschule kann in allen wissenschaftlichen Disziplinen führend sein. Jede Hochschule muss versuchen, ihr eigenständiges Profil zu entwickeln, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Das verlangt das Setzen von Prioritäten und Posterioritäten, was niemals im vollständigen Konsens möglich sein wird. Die dem einzelnen Wissenschaftler im Grundgesetz (Art. 5 Abs. 3) garantierte Freiheit von Forschung und Lehre bedeutet nicht, dass jeder für sich allein die Zukunft seines Faches an seiner Hochschule bestimmt.

Dass eine Neuorientierung auf Profilbildung, Leistungsbewertung und Wettbewerb auch auf Widerstände stößt, ist verständlich angesichts des Kurswechsels, den sie erfordert, und des Mentalitätswandels, den sie bewirken soll. Die Hochschule muss lernen, auf Talent und Fähigkeit beruhende Ungleichheit zu akzeptieren.

Die oben beschriebene Vorgehensweise für den Bereich Forschung lässt sich natürlich auch auf die übrigen Bereiche übertragen. In der Lehre würde man beispielsweise auf einen Vergleich der Betreuungsrelationen in einem Fach bzw. der Fachstudiendauern abstellen, im Bereich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses bietet sich die Relation der Zahl der Promotionen zur Zahl der Professuren an.

Eine Reihe der hier genannten exemplarischen Kenngrößen bezieht sich im weitesten Sinne auf die Personalsituation bzw. -struktur eines Faches. In diesem Kontext ist die Kapazitätsverordnung (KapVO) zu nennen, die den Berechnungsmodus für die maximal aufzunehmende Zahl von Studierenden pro Studienfach bzw. Lehreinheit festlegt. Die Kapazitätsberechnungen erzeugen jedoch keine Personalrichtwerte für das wissenschaftliche Personal einer Einrichtung, sie können auch nicht die notwendige personelle Grundausstattung kleiner Fächer ermitteln. Kapazitätsberechnungen ergeben auch keine Messgrößen für Forschung. Vielmehr ist die Struktur des jeweiligen Faches insgesamt und seine Einbindung in die Gesamtstruktur der Fächer und Fakultäten der Universität, die Tradition und das Potenzial eines Faches sowohl in der Forschung als auch in der Lehre, also das Gesamtprofil eines Faches, zu bedenken.

Die hier anhand eines Beispiels beschriebenen Kennzahlenvergleiche liefern erste Anhaltspunkte bzw. Indizien für die Standortbestimmung eines Faches. Mitnichten jedoch lässt sich eine inhaltliche Prozesssteuerung allein über quantitative Indikatoren hinreichend begründen. Qualität und Qualitätssicherung haben eine ebenso entscheidende Bedeutung.

Ein Ziel der Heinrich-Heine-Universität ist es, wie schon weiter oben beschrieben, Mitglied in einem so genannten Kennzahlenzirkel bzw. *Benchmarking*-Club zu werden, um so zukünftig einerseits eine breite gesicherte (Vergleichs-)Datenbasis für ihre Planungszwecke zu haben und andererseits Managementenerfahrungen auszutauschen.

Die grundsätzliche Aufgabe der Hochschulplanung in diesem Kontext ist es, das Rektorat bei

- der Formulierung hochschulweiter Ziele in den Bereichen Lehre, Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses,
- der Entwicklung von Maßnahmen zur Zielerreichung sowie
- der Definition jeweils korrespondierender Kennzahlen und Indikatoren zur Überprüfung des Grades der Zielerreichung

zu unterstützen.

Es liegen beispielsweise an der Humboldt-Universität zu Berlin (Zwölfpunkteprogramm des Präsidiums 2001 bis 2005)⁸ und an der Universität Hannover (Strategiepapier des Präsidenten)⁹ entsprechende Strategiepapiere vor, die einen roten Faden für die Arbeit der jeweiligen Hochschulleitungen darstellen.

⁸ Vgl. http://zope.hu-berlin.de/ueberblick/leitung/dok/100tage_praes/12_punkte_html (28.11.2005).

⁹ Vgl. <http://www.uni-hannover.de/presidialstab/unterlagenordner/strategiepapier.pdf> (28.11.2005).

Ein wichtiger Aspekt für eine erfolgreiche Hochschul(entwicklungs)planung ist ihre Einbettung in den Gesamtkontext der Landeshochschulplanung. Auch bei fortschreitender Hochschulautonomie muss seitens des Staates eine politisch verantwortete Steuerung schon aus Gründen demokratischer Legitimität und zur Sicherung der Bereitstellung öffentlicher Güter beibehalten werden.

Dies geschieht heutzutage innerhalb eines *Zielvereinbarungsprozesses* zwischen Hochschule und Staat, in dem eine Verständigung zwischen Landeshochschulpolitik und Landeshochschulplanung (Hochschulkonzept NRW 2010)¹⁰ einerseits und der einzelnen Hochschule andererseits über übergeordnete strategische Ziele (Rahmensteuerung autonomer Handlungsträger) herbeigeführt wird. Zielvereinbarungen, die den Hochschulen mittelfristige Planungssicherheit garantieren sollen, werden nach dem Gegenstromprinzip entwickelt, d. h., im Idealfall sitzen sich zwei gleichberechtigte Verhandlungspartner gegenüber und gleichen ihre strategischen Ziele miteinander ab (Verhandlung auf „gleicher Augenhöhe“). Zielvereinbarungen haben das Potenzial, die Verbindlichkeit und das Bewusstsein bezüglich der Verantwortlichkeit für ergebnisorientiertes wissenschaftliches Handeln zu fördern.

Ein Vergleich mit erfolgreichen ausländischen Bildungssystemen zeigt, dass durch Leistungsvergleiche Transparenz, durch Autonomie Eigenverantwortung und durch Wettbewerb die gebotene Qualitäts- und Leistungssteigerung bewirkt werden können.

Politische und normative Planungshorizonte

Neben den zuvor beschriebenen unterschiedlichen Planungskonzeptionen stellen politisch vorformulierte und vorgegebene Zielvorgaben einen weiteren wesentlichen Planungshorizont dar. Die grundgesetzlich garantierte Freiheit von Lehre und Forschung sowie die mit staatlichen Ressourcenzuweisungen stets einhergehenden inhaltlichen Maßgaben stellen ein sozusagen natürliches Spannungspotenzial dar. Dieser Umstand ist wiederholt und häufig thematisiert worden und soll an dieser Stelle nicht aufgegriffen werden. Im Folgenden werden lediglich die aktuell politisch diskutierten bzw. gesetzlich bereits auf den Weg gebrachten wesentlichen inhaltlichen Punkte kursorisch wiedergegeben.

Bei der Formulierung strategischer Ziele ist es aus hochschulplanerischer Sicht nicht unerheblich, ob diese Ziele über neue Verfahren wie z. B. Zielvereinbarungen im Sinne einer institutionellen Selbstverpflichtung oder die Umsetzung gesetzlich vorgegebener Regelungen zu erreichen sind. Beide Vorgehensweisen haben ihren eigenen unterschiedlichen Stellenwert und geben der Hochschulplanung unterschiedliche „Hausaufgaben“ auf. Soweit bisher beobachtbar, dient das Instrument der Zielvereinbarung eher der Vereinbarung und Erreichung wissenschaftsinhaltlicher Ziele, während insbesondere Strukturen verändernde und von außen initiierte Maßnahmen nach wie vor überwiegend in Gesetzesform erfolgen. Auch wenn das Für und Wider dieser beiden Steuerungsmodi aus Sicht der Hochschulplanung durchaus zu thematisieren ist, können hier aufgrund des zur Verfügung stehenden Umfangs lediglich die wesentlichen hochschulpolitischen Zielsetzungen kurz aufgelistet werden:

- Hochschulgesetz: Absehbare Kernpunkte der aufgrund des Regierungswechsels anstehenden Novellierung des Hochschulgesetzes werden insbesondere die Veränderung

¹⁰ Vgl. http://www.mwf.nrw.de/Hochschulen_in_NRW/Hochschulkonzept2010/index.html (28.11.2005).

der bisherigen Regelungen zu den Leitungsstrukturen, der weitere Ausbau der Hochschulautonomie bis hin zur rechtlichen Verselbständigung sowie die Einführung von Studiengebühren sein.

- Studienkonten- und -finanzierungsgesetz: Das von den Hochschulen gerade erst mit viel Aufwand umgesetzte Gesetz dürfte im Hinblick auf die anstehende Novelle des Hochschulgesetzes bzw. die politisch beabsichtigte Einführung von Studiengebühren außer Kraft gesetzt werden.
- Professorenbesoldungsreformgesetz: Die durch die Gesetzgebung des Bundes sowie landesrechtliche Regelungen eingeführte neue Besoldungsstruktur dürfte auch langfristig von Bestand sein; gegebenenfalls werden die landesrechtlichen Regelungen einer Novellierung unterzogen. Die Aufteilung der Professorenbezüge in Grundgehälter und verschiedene Leistungszulagen stellt für die Universität ein gänzlich neues Instrument dar, das es zur Erreichung hochschulplanerischer Zielsetzungen konsequent zu nutzen gilt.
- Bologna-Prozess: Die Einführung der neuen Studienstrukturen berührt in planerischer Hinsicht zunächst die Kapazitätsplanung, muss jedoch umfassender gesehen werden, da mit den neuen Strukturen Forderungen nach mehr Qualität in der Lehre, Einführung von Evaluationsverfahren usw. einhergehen.
- Hochschulzulassung: Die Reform des Hochschulzulassungsrechts folgt dem von den Hochschulen bundesweit nahezu einhellig geäußerten Wunsch, sich ihre Studierenden über entsprechend gestaltete Auswahlverfahren selbst aussuchen zu können. Die Ausgestaltungsmöglichkeiten des diesbezüglichen Bundesrechts hat der Landesgesetzgeber nahezu nahtlos an die Hochschulen weitergereicht.
- Universitätsklinik: Nach der rechtlichen Verselbständigung der Universitätsklinik hatte die bisherige Wissenschaftsministerin Hannelore Kraft deren Prüfung „unter allen erdenklichen Gesichtspunkten“ mit dem zwischenzeitlich konkretisierten Ziel eingeleitet, Mitte 2006 über entsprechende Empfehlungen einer zu diesem Zweck konstituierten Expertenkommission neue, zukunftsweisende Schwerpunkte zu definieren und diese teilweise über standortübergreifende Kooperationen zu verfolgen.
- Haushalt: Nach Abschluss des Qualitätspakts in 1999 und dem Votum des Expertenrates in 2001 befindet sich die Hochschule nun in dem anhängigen Restrukturierungsprozess.¹¹ Das leistungs- und belastungsorientierte Umverteilungsverfahren bei den Mitteln für Lehre und Forschung wird mittlerweile weit über die eigentlichen Mittel der Titelgruppe 94 hinaus zur Budgetierung der Hochschule verwendet. Kurzfristig werden bis zu 20 Prozent des gesamten Hochschulbudgets über dieses Verfahren bemessen, bei dem die Heinrich-Heine-Universität aufgrund entsprechender Parameterwerte in den letzten Jahren stets mit zu den Verlierern zählte. Der seit Jahren diskutierte Globalhaushalt dürfte auch unter den veränderten politischen Verhältnissen kommen und neben weiteren Aspekten für die Universität insbesondere eine Deckelung ihrer Personalausgaben mit sich bringen.

¹¹ Hauptmerkmale: Absetzung von insgesamt 84 Stellen bis 2009, Schließung der gesamten Lehramtsausbildung vor Ort sowie Refinanzierung insbesondere von Berufungen in den Naturwissenschaften als anteiliger Gegenwert zu den abgesetzten Stellen.

- Zielvereinbarungen: Bereits die Umsetzung der aus dem Expertenratsvotum resultierenden Konsequenzen war über Zielvereinbarungen angegangen worden. Diesen Weg setzte das Land mit dem 2010-Konzept und den Zielvereinbarungen II weiter fort. Auch die neue Landesregierung dürfte das Instrument der Zielvereinbarungen systematisch nutzen. Neu für die Heinrich-Heine-Universität bei der Formulierung des Hochschulkonzepts 2010 sowie den anhängigen Zielvereinbarungen II war die konsequente Durchführung des so genannten „Gegenstromprinzips“. Die kommunikative Bündelung der dezentralen Initiativen der Universität zu einer an den politisch grundsätzlich vorgegebenen Zielen orientierten strategischen Planung hat eine Reihe institutioneller Schwächen aufgezeigt, gibt jedoch auch Anlass, optimistisch zu sein. Insbesondere der iterative Kommunikationsprozess zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten war (und ist) von einer hohen Redundanz und anfänglichem Misstrauen gekennzeichnet. Dass eine einheitliche und geschlossene Darstellung nach außen auch für die Fächer und Fakultäten von hohem Wert ist und wie dieses ohne Reibungsverluste erreicht werden kann, hat die Universität noch nicht in ihrer Gänze verinnerlicht.
- Immobilienmanagement: Die Übertragung des Liegenschaftsmanagements auf den Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW hatte trotz des Verbleibs der Betreiberverantwortlichkeit bei den Hochschulen für diese überwiegend negative Konsequenzen. Die Koalitionsvereinbarung der beiden Regierungsparteien sieht die Übertragung der betreffenden Liegenschaften auf die Hochschulen vor. Zu einer immer stärkeren Verzahnung von Hochschul- und Finanzplanung kommt nun die Flächenplanung als weitere, gänzlich neue Anforderung auf die Hochschulen zu.
- Rechnungshofprüfungen: In den vergangenen Jahren hat der Landesrechnungshof die Hochschulen in einer Vielzahl von Gesichtspunkten geprüft und anschließend entsprechende Empfehlungen erarbeitet, die es zum Teil auch hochschulplanerisch aufzugreifen und umzusetzen gilt. Ein aktuelles Beispiel sind die Ergebnisse der Prüfung der IT-Services (IT-Beschaffung und -Schulung) an ausgewählten Standorten, die nahtlos in die aktuell laufenden Berufungsverhandlungen zur Besetzung der Leitung des Zentrum für Informationsversorgung und Medien (ZIM) eingehen und auf vielfältige Art und Weise auch andere Planungsvorhaben mittel- wie unmittelbar berühren.

Fazit und Perspektiven

Durch einen exemplarischen Abgleich des hiesigen Planungsansatzes mit dem der RWTH Aachen wurden die jeweiligen Unterschiede und Spezifika der Universitätsplanung in Aachen und Düsseldorf dargestellt. Hauptunterschied des Düsseldorfer Planungsansatzes im Vergleich mit dem der RWTH Aachen ist eine weniger stark ausgeprägte Orientierung an quantitativen Verfahren. Aus den aufgezeigten und bestehenden internen wie externen Anforderungen und Rahmenbedingungen sowie absehbaren Entwicklungen zeichnen sich sowohl für den weiteren Ausbau der Hochschulplanung vor Ort als auch für die durch die Hochschulplanung wachzunehmenden Aufgaben folgende Schwerpunkte ab:

- weiterer Ausbau des Berichtswesens hin zu einem Hochschulcontrolling;
- weiterer Aufbau des Zielvereinbarungswesens, hochschulintern wie auf der Ebene Land – Hochschule;

- Weiterentwicklung der indikatorbasierten Ressourcensteuerung, hochschulintern wie auf der Ebene Land – Hochschule;
- Formulierung eines Leitbildes über einen umfassenden innerhochschulischen Kommunikationsprozess (*top-down/bottom-up*), dass die Tradition und die Stärken der Heinrich-Heine-Universität positiv aufgreift und als Maßgaben für die Zukunftsgestaltung festschreibt;
- die von der neuen Landesregierung grundsätzlich angekündigten Veränderungen der Leitungsstrukturen (insbesondere die mögliche Einführung einer Präsidialverfassung) bedingen keinen gesonderten Planungsansatz; die bestehenden Aktivitäten müssen davon unabhängig vorangetrieben werden.

Literatur

DAVIS, Gordon B. und Scott HAMILTON. *Managing Information: How Information Systems Impact Organizational Strategy*. New York 1993.

SPINNER, Helmut F. „Das modulare Wissenskonzept des Karlsruher Ansatzes der integrierten Wissensforschung – Zur Grundlegung der allgemeinen Wissenstheorie für ‚Wissen aller Arten, in jeder Menge und Güte‘“, in: Karsten WEBER, Michael NAGENBORG und Helmut F. SPINNER (Hrsg.). *Wissensarten, Wissensordnungen, Wissensregime*. Opladen 2002, 13-46. (Beiträge zum Karlsruher Ansatz für Wissensforschung)

