

# **Zwischen Exzellenz und Relevanz: Welche Strategie für eine moderne Universität?**

Prof. Dr. Dr. h.c. Antonio Loprieno  
Vorsitzender des Österreichischen Wissenschaftsrates

Förderverein der uniko  
Wien, 7. September 2016

# Entwicklung der europäischen Universität 1990er Jahre-2016

*Institutioneller Wandel.* Die europäische Universität emanzipiert sich von der politischen Trägerschaft und wird formal in eine „Autonomie“ entlassen, welche die finanzielle Abhängigkeit vom staatlichen Träger nicht reduziert. Vgl. das Instrument der „Leistungsvereinbarung“.

*Organisatorischer Wandel.* Die europäische Universität wandelt von einer dezentralen Kultur, welche die Autonomie der akademischen (Id)entität ins Zentrum stellt, zu einem organisatorischen Modell, das die institutionelle Einheit und das Branding privilegiert. Von der „Basler Ägyptologie“ zur „Ägyptologie an der Universität Basel“.

*Administrativer Wandel.* Nach den Anfängen in GB etablieren sich in der Verwaltung der kontinentaleuropäischen Universität verschiedene Formen von *new public management*, die in Trägerschaft und Community die Erwartung einer transparenten Rechenschaftslegung und einer höheren Berücksichtigung ökonomischer Erwägungen (Effizienz > Effektivität) wecken.

# Die Steuerung der Universität: Vom „Leitbild“ zur „Strategie“

## 2 Ein umfassendes universitäres Profil

### Leitbild

Von der Regenz verabschiedet am 30. Juni 1993.

#### Zielsetzungen

1. Die Universität Basel fördert die Entwicklung von kritikfähigen und toleranten Menschen, die imstande sind, Initiative zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen. Sie setzt sich zum Ziel, ihnen Vertiefung ihrer Bildung und fachbezogene wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung zu ermöglichen.
2. Die Universität will durch Forschung und Lehre überlieferte Einsichten vermitteln und neue Erkenntnisse schaffen. Sie lässt sich vom Prinzip der Sinnhaftigkeit und nicht der Machbarkeit leiten.
3. Die Universität ist sich der Verpflichtung bewusst, die durch Wissen entsteht. Sie kommt ihr nach durch kritische Reflexion und durch Dienstleistungen. Sie nimmt von sich aus Stellung zu gesellschaftlichen Problemen.
4. Die Universität verwirklicht ihre Ziele in der Verantwortung gegenüber den kommenden Generationen, gegenüber der sie tragenden Gesellschaft, gegenüber der internationalen akademischen Gemeinschaft, gegenüber der ererbten Kultur.

### Leitsätze

#### Selbständig handeln

5. Die Universität Basel ist im Rahmen der öffentlichen Vorgaben autonom in Lehre, Forschung und Dienstleistung. Sie verwaltet sich selbst. Ihre Autonomie verpflichtet sie zur Selbstkontrolle.
6. Die Universität setzt Schwerpunkte entsprechend den wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Bedürfnissen.
7. Sie delegiert die grösstmögliche Verantwortung auf die kleinstmögliche Einheit.
8. Die Universität fördert die Bereitschaft aller ihrer Angehörigen, Verantwortung zu tragen. Sie gibt ihnen das Recht der Mitbestimmung. Alle Angehörigen der Universität Basel beteiligen sich nach Massgabe ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen an deren Gestaltung und Leben.

#### 2.1 Sechs thematische Schwerpunkte

Ein wichtiger Indikator der Qualität einer modernen Universität ist ihre Bereitschaft, in bestimmten Bereichen der Forschung und der Lehre eine Fokussierung zu erzielen, durch welche sie sich im internationalen Wettbewerb besser positionieren kann.

Die disziplinären Konzentrationen wurden in der Strategie 2007 mit den Profilierungsbereichen Kultur und Life Sciences angestrebt. Diese Festlegung führte häufig zu einer nicht intendierten Polarität zwischen diesen Wissensbereichen als Kennwörtern für zwei unvereinbare wissenschaftliche Kulturen. Deshalb wird in der Strategie 2014 dieses zu enge Bild der Forschungsvielfalt an der Universität Basel überwunden. Es werden sechs Wissensgebiete als thematische Schwerpunkte definiert, die die Profilierungsbereiche der Strategie 2007 fortführen und darüber hinaus neueren akademischen Erkenntnissen und gesellschaftlichen Entwicklungen entsprechen. Wegen ihrer unterschiedlichen Entstehung und Verankerung in der Universität unterscheiden sich die einzelnen thematischen Schwerpunkte in Umfang und Gewicht. Dank ihren inhaltlichen Konturen vermögen sie einerseits Lehre und Forschung an der Universität zu fokussieren, andererseits das Potenzial für allfällige neuere Entwicklungen offenzulassen.

(1) **Life Sciences** bleibt der erste universitäre Schwerpunkt der Universität Basel. Sowohl in der molekularen Biologie am Biozentrum als auch in der Biomedizin und den Neurowissenschaften – hat die Universität Basel eine Stellung auf Weltebene erreicht, die unter anderem in zahlreichen Formen der intensiven Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft zum Ausdruck kommt. Im Bereich der Life Sciences wird eine Aufgabe der nächsten Leistungsperiode der Ausbau der Gesundheitsforschung sein. In der Nanomedizin könnte ein nachhaltiger Schwerpunkt entstehen, in dem auch die gewünschte Fokussierung auf die klinische Forschung und eine kohärente Orientierung der medizinischen Schwerpunkte an den universitären Prioritäten sichergestellt werden.

(2) Schon gut etabliert ist ein Schwerpunkt in **Bildwissenschaften**, der auf dem NCCR eikones basiert, mehrere Professuren in der Philosophisch-Historischen Fakultät mobilisiert und einen noch nicht realisierten, aber potenziell wichtigen Anschluss an Forschungsthemen der kognitiven Neurowissenschaften und der naturwissenschaftlichen Bildung aufweist. Zurzeit wird geprüft, ob dieser Schwerpunkt – unter anderem durch die Einführung architektonischer Kompetenzen – zu einer eigenen universitären Einheit ausgebaut werden könnte. Denn der ästhetische Schwerpunkt ist in der humanistischen Tradition der Universität Basel verankert und steht im Zeichen der Zusammenarbeit und des Austausches mit mehreren städtischen und regionalen Kulturinstitutionen.

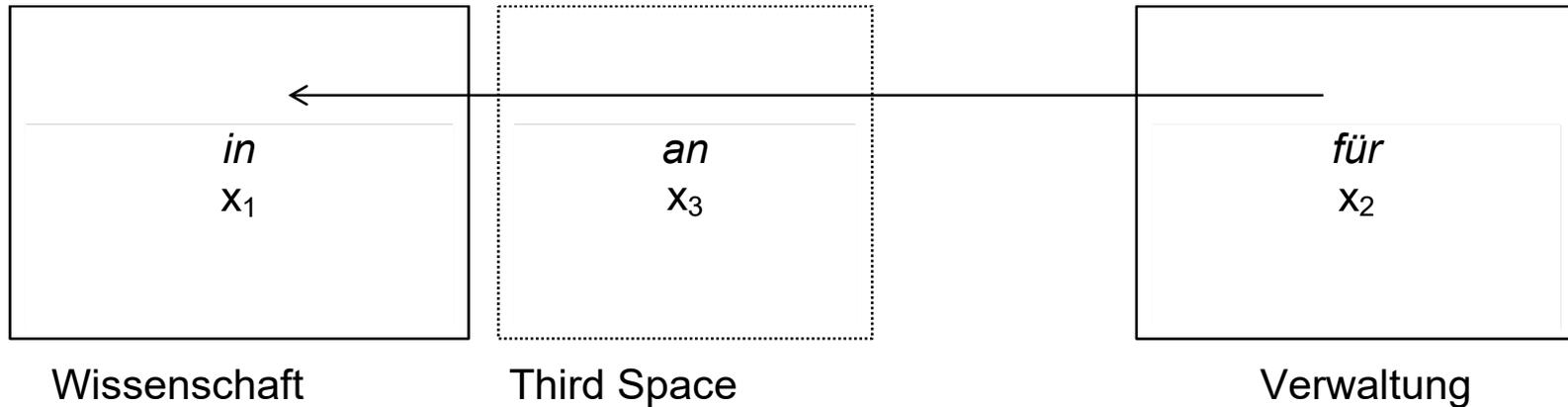
#### Neue thematische Schwerpunkte und ihre universitätsinternen Synergien\*

	Theologische Fakultät	Juristische Fakultät	Medizinische Fakultät	Philosophisch-Historische Fakultät	Philosophisch-Naturwissenschaftliche Fakultät	Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	Fakultät für Psychologie	Europainstitut	Institut für Bio- und Medizinethik
Life Sciences		●	●	●	●	●	●		●
Bildwissenschaften				●			●		
Nanowissenschaften			●		●		●		●
Nachhaltigkeits- und Energieforschung				●	●	●	●		
European and Global Studies	●	●		●	●	●		●	
Narrativität	●		●	●			●		

\* Relevanz des Anliegens im Rahmen der jeweiligen Einheit

!

# Die Steuerung der Universität: Realität vs. Wahrnehmung



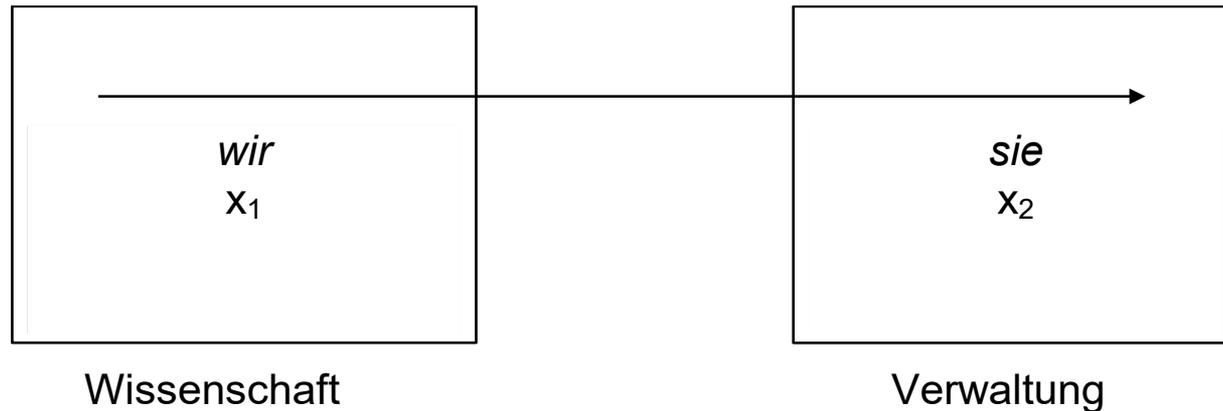
## Die reale Organisation der autonomen Universität

Beispiele für  $x_1$ : Professor für Soziologie, Lehrbeauftragte für Astronomie, usw.

Beispiele für  $x_2$ : Kanzler, Geschäftsführer der Fakultät, usw.

Beispiele für  $x_3$ : Rektorin, Curricula-Verantwortlicher, usw.

# Die Steuerung der Universität: Realität vs. Wahrnehmung



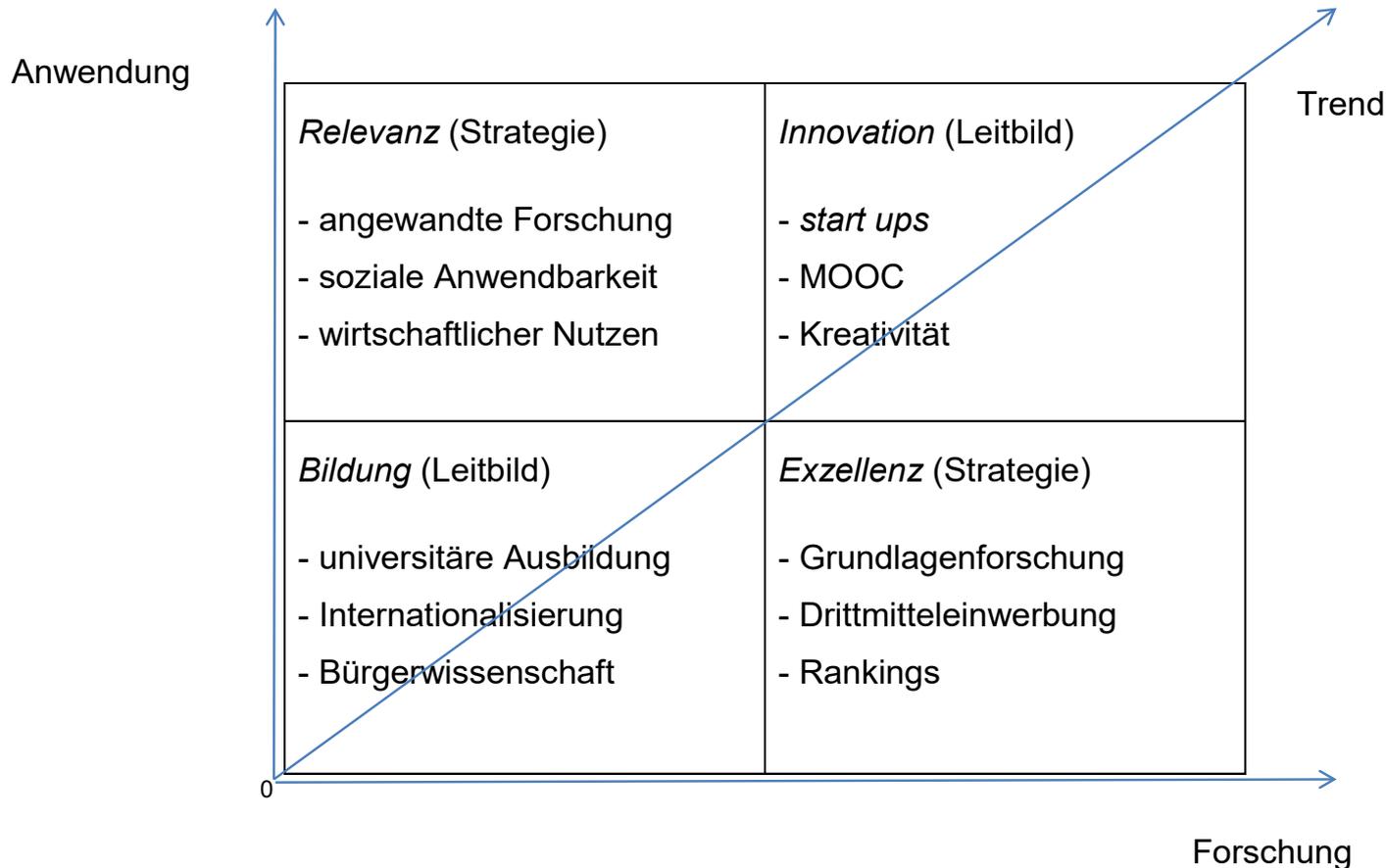
Die wahrgenommene Organisation der autonomen Universität

Beispiele für  $x_1$ : Senatsvorsitzender, Professor für Soziologie, Lehrbeauftragte für Astronomie, usw.

Beispiele für  $x_2$ : Rektorin, Kanzler, Curricula-Verantwortlicher, usw.

➔ Keine nachhaltige Deutungshoheit bei der Bestimmung der institutionellen Strategie

# Vom „Bildungsauftrag“ zu „Exzellenz“ und „Relevanz“



Die gegenwärtige universitäre Enzyklopädie

# Von adhokratischer Strategie und kritischer Universität

- Angesichts der sehr unterschiedlichen Signale, die von den verschiedenen *stakeholders* der Universität ausgesendet werden, sollte eine universitäre Strategie ein ausreichendes Mass an innerer Differenzierung aufweisen.
- In diesem Sinne eignet sich für die Erarbeitung einer universitären Strategie am besten der «adhokratische» Zugang (Mintzberg): keine von wissenschaftspolitischen Ideologien, sondern eine von global-lokalen Bedingtheiten bestimmte Entscheidungsfindung.
- Dabei erscheint die Überwindung der Deutungshoheit der World Class University (vgl. rankings, Forschungsexzellenz, usw.) von eminenter Bedeutung: von der post-humboldtschen zur «kritischen» Universität.



Universität  
Basel

ÖSTERREICHISCHER  
WISSENSCHAFTSRAT

# Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Dr. h.c. Antonio Loprieno  
Vorsitzender des Österreichischen Wissenschaftsrates

Förderverein der uniko  
Wien, 7. September 2016