

Welches Hochschulsystem brauchen wir in der Zukunft?

Trends & strategische Herausforderungen für Hochschulen
im Strukturwandel bis ins Jahr 2020



Dr. Ingo Rollwagen
Senior Analyst

Think Tank of Deutsche Bank Group

Deutsche Bank Research



Agenda

1

Strategische Frühaufklärung bei DB Research

2

Aktuelle Dynamiken im Hochschulbereich und im Strukturwandel

3

**Strategische Herausforderungen für Hochschulen
im Strukturwandel bis ins Jahr 2020**



Deutsche Bank Research – Strategische Frühaufklärung für die Deutsche Bank

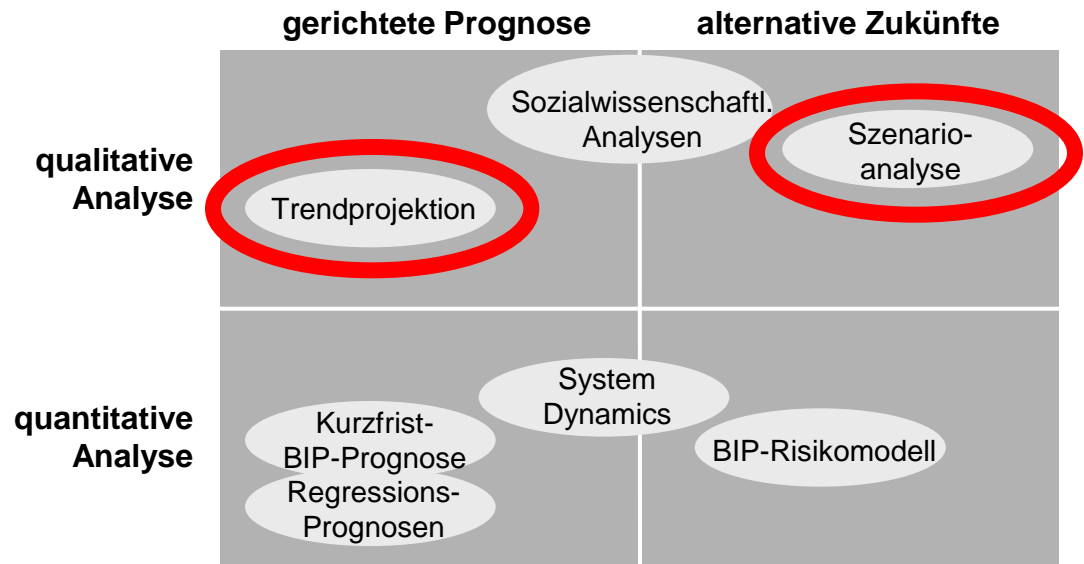
Strategische Frühaufklärung,...

- ... mit langfristiger, **interdisziplinärer Zukunftsperspektive**

- ... und breitem **Methodenspektrum**

um... ..

- ... relevantes Zukunftswissen in die **Strategie- und Entscheidungsprozesse** einzubringen,
- ... sich in der öffentlichen **wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskussion** zu engagieren



Agenda

1

Strategische Frühaufklärung bei DB Research

2

Aktuelle Dynamiken im Hochschulbereich und im Strukturwandel

3

**Strategische Herausforderungen für Hochschulen
im Strukturwandel bis ins Jahr 2020**



Aktuelle Dynamiken im Hochschulbereich

- Hochschulen und Hochschullandschaft sind durch den Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft hin zu wissensbasierten Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen im tiefgreifenden Wandel, was

1. die Lernenden
2. die Lehrenden
3. die Lernprodukte/Lernprozesse
(die zu erlernenden Inhalte/das zu erwerbende Wissen)
4. die Strukturen und Einrichtungen, in denen gelernt wird

anbetrifft.



Aktuelle Entwicklungen im Hochschulsektor (1)

Handlungsfelder	Strategische Herausforderungen für Hochschulen
1. Lernende	<ul style="list-style-type: none">▪ Erneute Bildungsexpansion▪ Zunehmend fragmentierte Studierendengenerationen: Ältere, Teilzeitstudierende▪ Bildungswerte im Wandel▪ LIY – „Learn It Yourself and with others“ nimmt zu▪ Stringentere Organisation der Studiengänge▪ Stärkere Auswahl von Studierenden
2. Die Lehrenden	<ul style="list-style-type: none">▪ Mehr Mitarbeiter aufgrund gestiegener Studentenzahlen▪ Höhere Autonomie der Hochschulen bei Rekrutierung von Mitarbeitern▪ Mitarbeiter aus anderen Bereichen▪ Höhere Autonomie in der Vergütung von Mitarbeitern/akademischem Personal▪ Andere Karrierewege von wissenschaftlichem Personal▪ Kampf um kluge Köpfe und Professionalisierung in der Wissenschaft

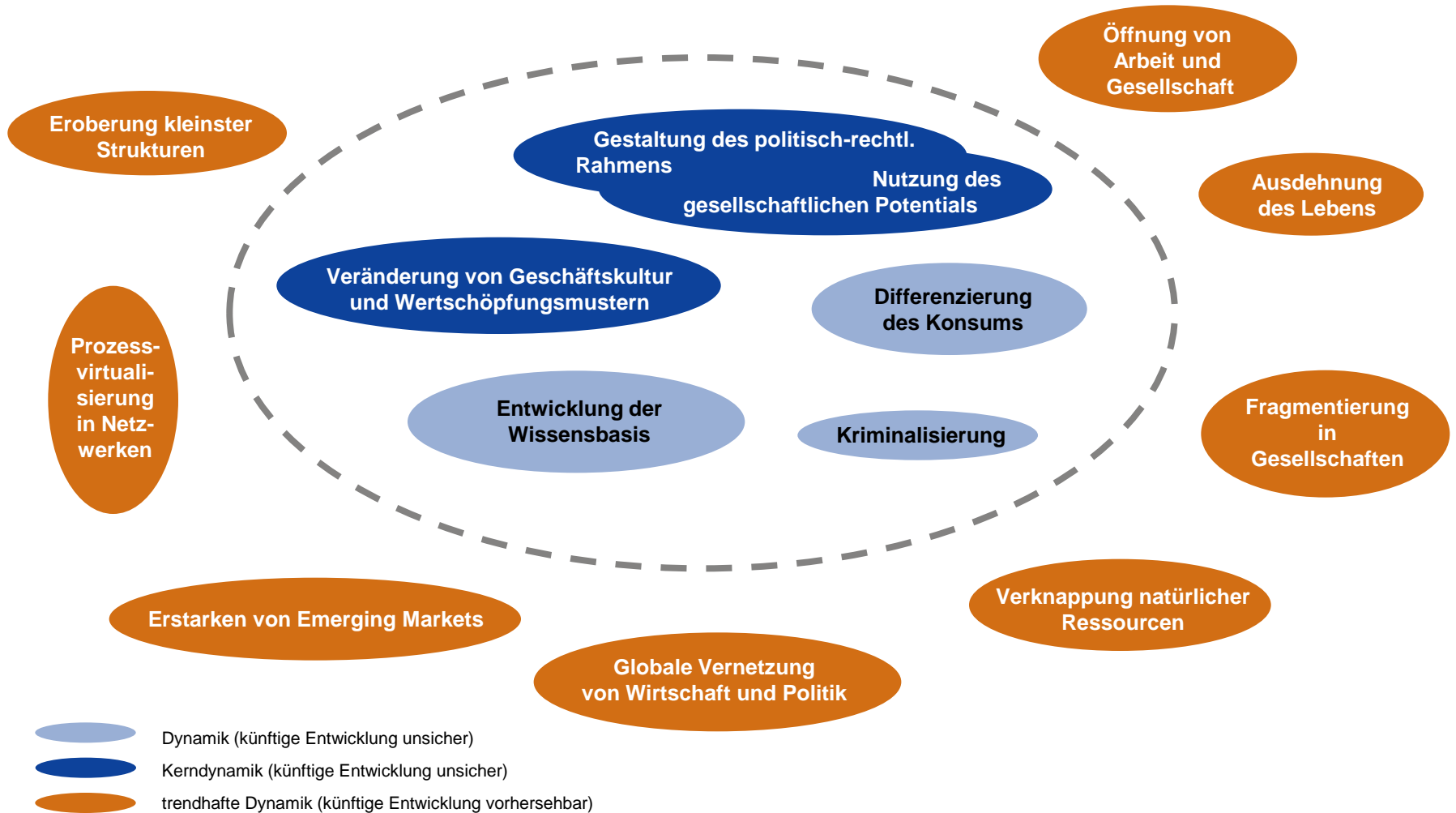


Aktuelle Entwicklungen im Hochschulsektor (2)

Handlungsfelder	Strategische Herausforderungen für Hochschulen
3. Die Lernprodukte & Lernprozesse	<ul style="list-style-type: none">▪ Neue Wissensgebiete und Angebote▪ Neue Organisation der Studieninhalte in der Modularisierung▪ Stärkeres Management der Lehrinhalte auch mit Hilfe von technologischen Innovationen▪ Auf dem Weg zu angewandten Wissenstechnologien: Technologische Innovationen greifen Raum (E, blended-Learning und Distanzlernen)▪ Qualitätsmanagement wird wichtiger▪ Internationale Mobilität von Studierenden & Lehrenden steigt
4. Die Strukturen/ Institutionen & regulatorische Rahmen	<ul style="list-style-type: none">▪ Profilierung (auch im Rahmen Exzellenzinitiativen)▪ Stärkere Orientierung der Hochschulen auf Lernergebnisse▪ Mehr Autonomie und gleichzeitig Einbindung in lokale Zusammenhänge▪ Mehr Partnerschaften und Projektwirtschaft▪ Mehr Privatisierung und auch Public-Private-Partnerships▪ Differenzierung und steigende Bedeutung des Finanzmanagements



DBR-Dynamiklandkarte: Zur Erfassung des Strukturwandels



Strukturwandel: Veränderte Formen der Schöpfung von Werten bis ins Jahr 2020



Herausforderungen für Hochschulen

**Sozio-ökonomischer
Strukturwandel und
demographischer Strukturwandel**

Alternde Gesellschaft
Glokalere;
Schnellere
Schlauere, Spezialisiertere,
Kreativere;
Risikantere;
Öfter mit Partnern und hohem
Grad an Kundenintegration
stattfindende Wertschöpfung

**Welche Herausforderungen ergeben sich aus diesen
Dynamiken für Hochschulen?**



Agenda

1

Strategische Frühaufklärung bei DB Research

2

Aktuelle Dynamiken im Hochschulbereich und im Strukturwandel

3

**Strategische Herausforderungen für Hochschulen
im Strukturwandel bis ins Jahr 2020**



Auswirkungen von MacroTrends: Veränderte Wertschöpfungs- & Qualifikationsmuster und Herausforderungen bis 2020

Wertschöpfungs- muster 2020

- Glokaler
- Schneller/zeitlich flexibler
- Schlauer, Spezialisierter, Kreativer
- Riskanter
- Öfter mit hohem Grad an Kundenintegration

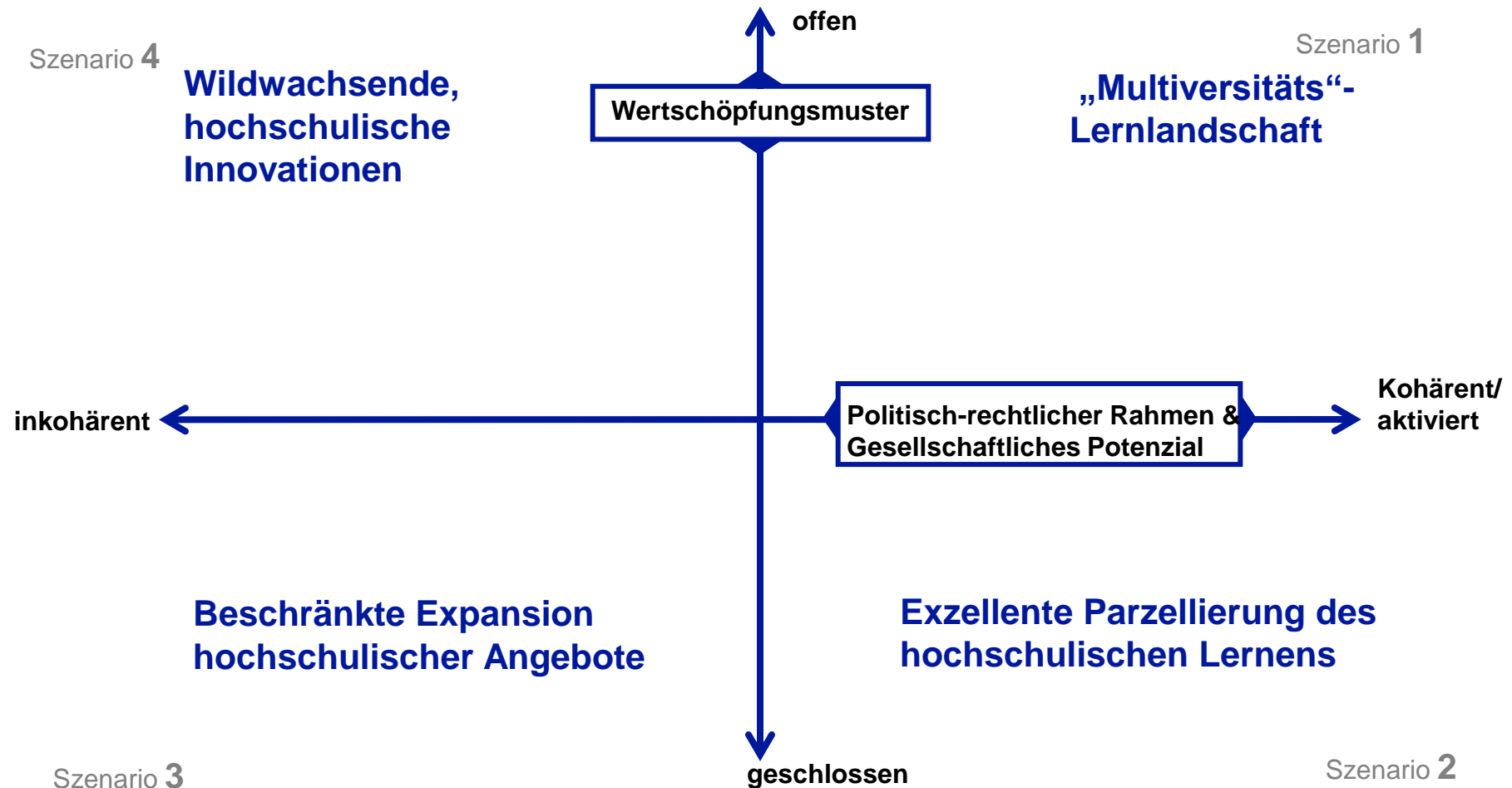


Qualifikationsanforderungen 2020

- Offenheit; Interkulturelle Kompetenzen
- Flexibilität; Biographische & soziale Kompetenzen
- Innovativität; Kreativität; Lernen zu Lernen; Methodenkompetenz
- Finanzkompetenz
- Offenheit; Etikette; Sozialkompetenzen



Strukturwandel – offene Zukunft – Szenarien zur Entwicklung der Hochschullandschaft bis 2020



Strategische Herausforderungen für Hochschulen durch Veränderungen der Wertschöpfung

Wertschöpfungs-
aktivitäten werden ...

...glokaler

... riskanter

...schneller/zeitlich flexibler

...schlauer; spezialisierter,
kreativer

...oft mit Partnern und Kunden

Herausforderungen für
Hochschulen ...

...sich lokal und global orientieren

...Risikobewusstsein schärfen/
*Risikoappetit & Unsicherheiten definieren,
Diversifizierung vorantreiben (hins. öffentl. Förderung)*

...die eigene Geschwindigkeit definieren,
langen Atem behalten & behände
reagieren

...auf Wissen und kluge Köpfe setzen
*akademische und intellektuelle Wertschöpfung genauer
bewerten lernen und berichten (Träger incentivieren)*

...Zusammenarbeit strukturieren und
intensiveren – auch in Projekten !



Welches Hochschulsystem brauchen wir in der Zukunft?

Charakteristika des zukünftigen Hochschulsystems bezogen auf...

1. die Lernenden

- personalisiert – auf die verschiedenen Individuen und ihre Lernbedürfnisse zugeschnitten
- perspektivenreich für Lernende

2. die Lehrenden

- persönlichkeitsorientiert
- perspektivenreich für Lehrende

3. die Lernprodukte & Lernprozesse

- potenzialerweiternd und durchlässig mit Anschlüssen statt Abschlüssen
- horizonterweiternd und interdisziplinär in Inhalten und Curricula
- explorativ und innovativ, was neue Lerntechnologien und deren Anwendung anbetrifft
- bewahrend, validierend und verifizierend
- produktionsorientiert, praxisorientiert, projektorientiert – in der Vermittlung von Wissen
- pervasiv – zugänglich für alle, jederzeit, mobil in schlaugestalteten Gebäuden und Umgebungen



Welches Hochschulsystem brauchen wir in der Zukunft?

Charakteristika des zukünftigen Hochschulsystems bezogen auf...

...den regulatorischen Rahmen

- ...Hochschulen brauchen Raum, Freiheit und Verlässlichkeit zur Gestaltung von Bildungspolitik & Bildungsverwaltung sowie klare, faire Vorgaben (auch bzgl. der Akkreditierung)

...die Strukturen/Institutionen, in denen gelernt wird

- pecuniär diversifiziert und differenziert
- profiliert und differenziert – organisationale Form folgt der Funktion und der Bedürfnisse der Lernenden & Lehrenden
- programmorientiert im Lernen und im institutionellen Management
- pionierhaft – unternehmerisch zur Lösung gesellschaftlicher Fragen
- standardbildend – bzgl. Praktiken & Technologien
- performance- & rechenschaftsorientiert – adäquate Kennzahlen für langfristige, verlässliche Gestaltung von Bildungs- und Verwirklichungsangeboten und der Kommunikation mit Stakeholdern (Zuwendungsgeber, Spender, Auftraggeber)
- prosperitäts- und progressorientiert im und für das wirtschaftliche, gesellschaftliche, regionale Umfeld
- projektwirtschaftlich und partnerschaftlich – offen & strukturiert im Austausch mit unterschiedlichen Partnern aus dem unternehmerischen und gesellschaftlichem Umfeld



Projektwirtschaftliches Verhalten von Hochschulen (1)

Strukturierte Partnerschafts- und Projektaktivitäten können Hochschuleinrichtungen helfen, strategisch mit den Herausforderungen umzugehen. Dazu können/sollten Sie...

- ... die langfristige Kostenbelastung mit differenzierten Modellen partnerschaftlicher, gemeinsamer Dienstleistungserbringung zu kontrollieren
- umfassende, maßgeschneiderte Lernmodule und –produkte gestalten (basiert auf einem konsistenten Profil einer Hochschule).
- ...Standardisierungsforen und Wissensgemeinschaften begründen, um so kontinuierlich die Qualität von Modulen und die Anerkennung von Zertifikaten zu verbessern
- ...mehr Zugang für Studenten auf Basis von nachfrageseitigen Bildungsfinanzierungsmodellen schaffen, die Spendenbeiträge, institutionelle Förderungslinien und wissensbasierte Projektfinanzierungen (öffentliche und private, nicht-profitorientierte und profitorientierte) miteinander vereinbaren.
- Neue Berichtssysteme zusammen mit Experten entwickeln, die den Berichtspflichten und den Marketingnotwendigkeiten Rechnung tragen



Projektwirtschaftliches Verhalten von Hochschulen (2)

Partnerschafts- und Projektaktivitäten können durch...

- ...das gemeinsame Design und Gestaltung von Vertragsmodellen für die Leistungserstellung und Steuerungsverfahren mit Regulierern und Stakeholdern
- ...die Fokussierung auf und die Unterstützung sowie die Vergütung von Persönlichkeiten und Individuen und deren Impulse für Partnerschaften und Projekte
- ...das aktive Management von Kooperationsbeziehungen mit einer langfristigen, gemeinsamen Visionsentwicklung und der Fokussierung auf Zwecke und Erlösquellen, sowie mit einer adäquaten Vorgehensweise schlank zu starten, um dann schnell die Impulse weiterzutragen; während man die relevanten Umfeldler beobachtet und Partner in ihren Aktivitäten begleitet

...besser strukturiert werden.



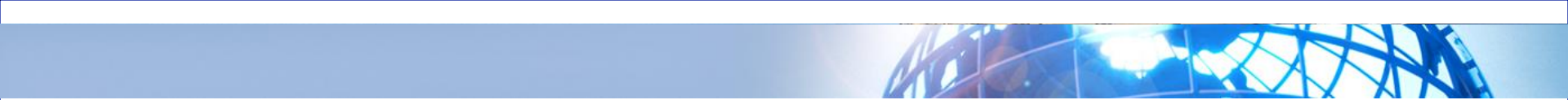


Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ich freue mich auf die Diskussion!

**Weitergehende Fragen:
ingo.rollwagen@db.com**





© Copyright 2010. Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die vorstehenden Angaben stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Deutsche Bank veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.

In Deutschland wird dieser Bericht von Deutsche Bank AG Frankfurt genehmigt und/oder verbreitet, die über eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verfügt. Im Vereinigten Königreich wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG London, Mitglied der London Stock Exchange, genehmigt und/oder verbreitet, die in Bezug auf Anlagegeschäfte im Vereinigten Königreich der Aufsicht der Financial Services Authority unterliegt. In Hongkong wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch, in Korea durch Deutsche Securities Korea Co. und in Singapur durch Deutsche Bank AG, Singapore Branch, verbreitet. In Japan wird dieser Bericht durch Deutsche Securities Limited, Tokyo Branch, genehmigt und/oder verbreitet. In Australien sollten Privatkunden eine Kopie der betreffenden Produktinformation (Product Disclosure Statement oder PDS) zu jeglichem in diesem Bericht erwähnten Finanzinstrument beziehen und dieses PDS berücksichtigen, bevor sie eine Anlageentscheidung treffen.



Relevante Literatur (1)

Adams, Jonathan / King Christopher/ Ma, Nan (2009): Global Research Report China: Research and collaboration in the new geography of science. Evidence Ltd, Leeds.

ANRT (Association nationale de la recherche et de la technologie)/FutuRIS (2010): Devenir des relations entre l'enseignement supérieur et la recherche. Cinq questions-clés, trois scénarios. Rapport final du groupe de travail FutuRIS présidé par François Ailleret. Paris.

Bogumil, Jörg / Heinze, Rolf G. / Grohs, Stephan / Gerber, Sascha (2007): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlussbericht der Kurzstudie. Forschungsbericht der Hans Böckler Stiftung; Dortmund. In: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-121162>.

Brandenburger, Adam M. / Nalebuff, Barry J. (1996): Co-opetition. Doubleday Books. New York.

European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) (2008): Future skill needs in Europe. Medium-term forecast. Synthesis report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008

Chapman, Bruce (2006): Government Managing Risk. Income Contingent Loans for Social and Economic Progress. Routledge, London.

Centre d'analyse stratégique (2008): Les pôles de compétitivité: des pôles de compétences?. La Note de veille, n° 115. Centre d'analyse stratégique, Paris.

Deutscher Hochschulverband /Goll Dietmar (2009): Sprunghaft gewachsen: Privathochschulen in Deutschland. Forschung & Lehre. Alles was die Wissenschaft bewegt. 10/2009. Bonn. 16. Jahrgang in Fortführung der Mitteilungen des Deutschen Hochschulverbandes.

Douglass, John Aubrey (2010): Higher education budgets and the global recession: Tracking Varied National Responses and Their Consequences. University of California – Berkeley. Research & Occasional Paper Series: CSHE.4.10. In: <http://cshe.berkeley.edu/>

Economist Intelligence Unit (2008): The future of higher education: How technology will shape learning. London.



Relevante Literatur (2)

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (Eurydice) (2010): Focus on Higher Education in Europe 2010: The Impact of the Bologna Process. Brussels.

European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) (2008): Future skill needs in Europe. Medium-term forecast. Synthesis report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Ernst & Young (2009): Hochschulen im Wettbewerb. Ergebnisse einer Befragung von 281 Hochschulen in Deutschland. Essen.

Gemünden, H. G. (1988): „Promotors“- Key Persons for the Development and Marketing of Innovative Industrial Products. In: K. Grønhaug und Kaufmann, G. (Hrsg.): Innovation. A Cross-Disciplinary Perspective. London u. a.: Norwegian University Press. S. 347-374.

Hofmann, Jan / Rollwagen, Ingo / Schneider, Stefan (2007): Germany 2020 – New challenges for a land on expedition. Deutsche Bank Research, Frankfurt. Current Issues No. 382.

Japan Patent Office (2009): Four Office Statistics Report 2008 EDITION, Tokyo.

Johnson, L./ Levine, A./ Smith, R. (2009). The 2009 Horizon Report. The New Media Consortium. Austin, Texas.

Kinser/ Kevin / Green, Madeleine F. (2009): The Power of Partnerships: A Transatlantic Dialogue. American Council on Education. Washington.

Karlsruhe Institute of Technology (KIT) (2009): Dünne Schichten mit großer Wirkung: Drei Firmen beteiligen sich an der Professur „Thin Film Technology“. Presseinformation Nr. 085, 07/22/2009. Karlsruhe Institute of Technology. Karlsruhe.

Leibniz Universität Hannover/ Hochschulinformationssystem GmbH (2010): Drittmittelmanagement an Hochschulen. In: <http://www.uni-hannover.de/de/aktuell/presseinformationen/archiv/details/08524/index.php?action=print>.

League of European Research Universities (2009): What are universities for? LERU Annual Report 2008. Leuven.

Leibfried, Stephan (2010) Die Exzellenzinitiative: Zwischenbilanz und Perspektiven für die interdisziplinäre Arbeitsgruppe. Forschungsberichte der interdisziplinären Arbeitsgruppen, Bd. 24, Campus Verlag Frankfurt/New York.



Relevante Literatur (3)

OECD (2010): Summary of the initial education crisis survey June 2009 – Impact of the economic crisis on education. EDU Working Paper no. 43 EDU/WKP(2010)6. Paris.

OECD (2009): Higher Education to 2030 (Volume 2): Globalisation. Paris.

OECD (2008): Higher Education to 2030 (Vol. 1): Demography. Paris.

OECD (2008): Trends Shaping Education - 2008 Edition. Paris.

OECD (2008): Open innovation in global networks. Paris.

OECD (2007): Higher Education and Regions: Globally Competitive, Locally Engaged. Paris.

Rollwagen, Ingo (2007): Policies for Profit and Progress? Education Policy Trends in the United States. American Institute for contemporary German Studies (AICGS). Washington. Issue Brief 19.

Rollwagen, Ingo (2007): Education services – Education on the move: Transatlantic Education Areas under reconstruction. More attention for emerging education services markets needed. In: Böttcher, Barbara / Deutsch, Klaus (2007): From free trade to deep integration: Outlook on economic relations between the EU and the US. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main. EU Monitor 45. Reports on European integration, p. 25-26.

Sursock, Andrée & SMIDT, Hanne et al (2010): Trends 2010: A decade of change in European Higher Education. European University Association. Brussels.

UCLA Berkeley/Bain & Company (2010): Achieving Operational Excellence at University of California, Berkeley. Final Diagnostic Report. In: berkeley.edu/oe/news/update11-09.pdf

TechnologieAllianz e.V. (2009): TechnologieAllianz: 15 Jahre patentgestützter Technologietransfer. Pressemitteilung. Berlin, 26. Oktober 2009.

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.) (2010): Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung Jahresgutachten 2010. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

