

Evaluation des Zentrums für Angewandte Kulturwissenschaft und Studium Generale (ZAK) der Universität Karlsruhe (TH)

Gutachter:

- Dr. Ludwig Kronthaler, Kanzler der TU München
- Dr. Hartwig Rüll, Siemens AG, München
- Prof. Dr. Dr. h.c. Siegfried J. Schmidt, Institut für Kommunikationswissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster
- Prof. Dr. Elisabeth Wacker, Lehrstuhl für Rehabilitationssoziologie, Universität Dortmund

Grundlagen der Begutachtung:

- Selbstreport des ZAK vom 25. April 2005 nebst Anlagen
- Begehung am 26. April 2005:
Gespräche mit der Hochschulleitung (Prorektor Prof. Dr. Volker Krebs, Kanzler Dr. Dietmar Ertmann),
dem ZAK-Team (Direktorin PD Dr. Robertson-von Trotha; Jens Görisch; Dr. Regina Kratt; Daniel Maitherth; Manuela Mazijeski; Britta Motkilioglu; Dr. Christine Mielke; Matthias Otten),
Kooperationspartnern aus der Universität (AAA Sandra Hertlein; Fernstudienzentrum: Joachim Klaus),
Lehrbeauftragten (Marc Dusseldorp; Dr. Ingrid Lederer; Guido von Thadden; Daniel Wensauer),
Alumni (Tobias Kuhnimhof; Natallia Salzmann) und
Kuratoriumsmitgliedern (Bürgermeister Ulrich Eidenmüller; Dr. Erwin Vetter, MdL und Präsident der Führungsakademie Baden-Württemberg).

1 Auftrag an die Gutachter

Das Zentrum für Angewandte Kulturwissenschaft (ZAK) ist eine Zentrale Betriebseinheit der Universität Karlsruhe, in der im Jahr 2002 zwei bislang getrennt organisierte Aktivitäten der Universität zusammengeführt wurden:

- das interfakultäre Institut für Angewandte Kulturwissenschaft (IAK), an dem u.a. das mit einem Zertifikat abschließende Begleitstudium „Angewandte Kulturwissenschaft“ angeboten wurde und
- das „Studium Generale“, das bislang der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften aufgetragen war.

Das Baden-Württembergische Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK) unterstützt die Gründung des ZAK mit zusätzlichen, befristeten Mitteln (1.7.2002 – 30.06.2005). Es erwartet, dass diese Anschubfinanzierung von der Universität übernommen und das ZAK dauerhaft etabliert wird, wenn sich das Konzept des ZAK bewährt.

Diese Frage soll die externe Evaluation klären. Daneben erwartet das Rektorat von den Gutachtern ausdrücklich auch Hinweise zur strategischen Bedeutung des ZAK und gegebenenfalls Vorschläge zu seiner inhaltlichen, strukturellen und organisatorischen Weiterentwicklung.

2 Bestandsaufnahme

2.1 Ziele und Aufgaben (Mission)

Im Selbstreport formuliert das ZAK als Aufgaben und Zielsetzung

- Einbinden von sozial- und kulturwissenschaftlichen Inhalten in die sozial- und kulturwissenschaftlichen Studiengänge und
- Vermitteln von wirtschafts- und technikwissenschaftlichen Kompetenzen für Studierende der Geistes- und Sozialwissenschaften.

Dazu sollen die überfachlichen Lehrangebote für alle Fakultäten entwickelt und ausgebaut sowie sog. Schlüsselqualifikationen vermittelt werden.

Außerdem soll das ZAK nach dem Struktur- und Entwicklungsplan 2001 der Universität Karlsruhe die Verbindung zwischen Wissenschaft und Gesellschaft in konkreten Projekten und Vorhaben verbessern. Dazu soll es

- neue Formen der Lehre fördern (hochschuldidaktischer Auftrag) und
- interdisziplinäre Kooperation fördern (Brückenfunktion).

Bereits aus dem Selbstreport des ZAK wird deutlich, dass eine enorme Fülle an Aktivitäten eingesetzt wird, um die benannten zahlreichen (Teil-)Aufgaben des ZAK zu erfüllen:

2.2 Struktur und Ausstattung

Als Zentrale Betriebseinheit ist das ZAK in der Universität strukturell in eine Reihe gestellt mit Organisationselementen wie der Universitätsbibliothek oder dem Akademischen Auslandsamt.

Zugleich ist es versehen mit einem aufwändigen „Leistungs- und Kontrollgerüst“:

Der Doppelgliederung in

- Studium Generale (Bereich STG seit 1972/73 etabliert) und
- Angewandte Kulturwissenschaft (Bereich AK seit 1991 Begleitstudium als Zusatzqualifikation)

sind als Organe zugeordnet

- ein Beirat zur Organisation und Entwicklung der Lehrangebote als Aufsichts- und Beratungsorgan (sechs Studiendekane, ein Mitglied des wiss. Dienstes und drei studentische Vertreter) und
- ein Kuratorium für „Öffentliche Wissenschaft und kulturwissenschaftliche Projekte und Forschung als Aufsichts- und Beratungsorgan (mindestens acht Mitglieder aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Politik)

sowie

- die Direktorin, die in eigener Zuständigkeit die laufenden Geschäfte führt, die Aufgaben koordiniert und das ZAK nach außen vertritt,
- der Rektor (bzw. die Hochschulleitung), der für das ZAK als Betriebseinheit Verantwortung trägt und

- ein gemeinsamer Ausschuss, in dem Kuratorium und Beirat zusammen wirken (aus dem Mitgliedern der Gremien, dem Prorektor für Lehre und der Direktorin zusammengesetzt).

Die Ausstattung des ZAK besteht aus drei Säulen:

- Haushaltsmittel (für die Bereiche AK und STG) (ca. 25 % der Mittel)
- Fördermittel des Landes und der Universität (Pilotphase) (ca. 50 % der Mittel) und
- Drittmittel (in Verbindung mit Projekten) (ca. 25 % der Mittel, insb. bislang Förderung durch die L-Bank).

Der Jahresetat beträgt derzeit (Bezug 2004) ca. 320.000 € zuzüglich der Planstellen der Universität (1 BAT A 14: Direktorin sowie 1 BAT Vc: Sekretariat).

Weitere Personalstellen sind aus den Mitteln der Pilotphase finanziert (1/4 BAT Vc; 2 BAT IIa; 1/4 gepr. Wiss. Hilfskraft).

Die Drittmittelfinanzierung endete vereinbarungsgemäß Ende 2004; die Pilotförderungsmittel enden zum 30.06.2005.

Die räumliche Ausstattung (angemietete Räume und Bewirtschaftung) trägt die Universität.

2.3 Profil und Potentiale

Das Profil und die Ausrichtung des ZAK orientieren sich an den (inzwischen) allgemein akzeptierten Leitideen, fachübergreifende Lehre zu fördern, akademische Eliten zu bilden und künftige Entscheidungsträger mit Schlüsselqualifikationen (Know How und Urteilsvermögen) zu versehen.

Dazu werden drei extracurriculare Studienmöglichkeiten angeboten:

- Überfachliches Begleitstudium „Angewandte Kulturwissenschaft“ (mit Zertifikat): 14 Studienbausteine
- Studium Generale: ca. 180 Veranstaltungen
- Qualifikationsmodule und Projektseminare, insbes. „Öffentliche Wissenschaft“ (u.a. Karlsruher Gespräche seit 1997 und Colloquium Fundamentale seit 2002).

Eine Ausweitung der Lehraktivitäten bei der Umgestaltung zu BA-MA-Studiengängen ist zusätzlich intendiert.

Seit WS 2004/05 ist dem ZAK noch der Bereich Schlüsselqualifikationen aus dem zib (Zentrum für Information und Bildung) übertragen.

Schließlich plant man Lehrangebote für eine neue Zielgruppe, die Studierenden im dritten Lebensabschnitt. Hier wird ein gebührenpflichtiges Angebot erwogen.

Als Instrumente zur Qualitätssicherung dienen die Lehrvaluation, die Weiterbildung der Lehrenden und ein Kollegium der Lehrbeauftragten. Geplant ist eine Alumnibefragung.

Außerdem werden die Lehrangebote und -inhalte bekannt gemacht und gesichert in Publikationen (Schriften und News-Letter).

Zusätzlich werden Forschungsvorhaben kleineren Umfangs geplant und durchgeführt.

3 Beobachtung

3.1 Zu den Zielen und Aufgaben

Trotz – oder gerade wegen – der Entstehungsgeschichte des ZAK und der Fülle der Aufgaben war es den Gutachtern nicht ohne weiteres möglich, die „Mission“ und den konkreten Auftrag des ZAK zu ermitteln. Ein solcher Auftrag ist bei der Gründung wohl nicht explizit formuliert und dokumentiert worden. Die Erwartungshaltungen gehen deshalb je nach Nutzergruppe und jeweiliger Sichtweise weit auseinander. Auch in der Gesprächsrunde wurden der additive Aufgabenzuschnitt, aber ebenso die hohe Verantwortungsbereitschaft im ZAK bei der Übernahme der vielfältigen Rollen deutlich.

Bei der Begehung stellte sich der tatsächlich wahrgenommene Aufgabenumfang als noch erheblich größer heraus, als das eingangs beschriebene Aufgabenfeld aus der Selbstdarstellung vermuten ließ. So ist dem ZAK im Laufe der Zeit die Funktion eines - sehr kompetenten - „Kümmers“ für zahlreiche andernorts verspürte Defizite oder für Wünschenswertes „zwischen“ den Einrichtungen der Universität „zugewachsen“. Das ZAK erscheint in nicht unerheblichem Maße als Fluidum, das die Unternehmenskultur der Universität Karlsruhe positiv beeinflusst, als „Kitt“, der vieles aus dem Aufgabenfeld der Hochschulleitung und der Fakultäten verbindet und zusammenhält.

Das ZAK hat namentlich folgende, aus unterschiedlichen Blickwinkeln beschriebene zusätzliche Funktionen und Rollen übernommen:

- Drehscheibe bzw. Begegnungsstätte für Studierende, Doktoranden und Mitarbeiter der verschiedenen Fächerkulturen;
- Inkubator für kulturelle Kompetenz;
- Vernetzer verschiedener interner und externer Einrichtungen;
- Coaching und Counselling für ausländische Studierende (als qualitative Ergänzung der Internationalisierungsstrategien der Universität über die kulturelle Arbeit);
- Kommunikation der wissenschaftlichen Arbeit der Universität Karlsruhe in allgemein verständlicher Weise für die Öffentlichkeit („Außenministerium“ für Dialoge und Wissenstransfer).

3.2 Zur Struktur und Ausstattung

Für diese vielfältigen Aufgaben stützt sich das ZAK auf einen kleinen (Kern-)Stamm dauerhaft verfügbarer Kräfte, ein Netz von Beziehungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur und eine große Anzahl zusätzlicher Kräfte (ca. 40 Lehrbeauftragte).

Nur noch historisch begründet lässt sich die interne aufwändige Organisationsstruktur des ZAK verstehen, wonach der Bereich „Angewandte Kulturwissenschaft“ vom Bereich „Studium Generale“ getrennt ist und die beiden Bereiche zwei unterschiedlichen – und wohl überdimensionierten – „Aufsichtsgremien“ (Kuratorium und Beirat) unterstehen. Insgesamt sind die bestehenden Beratungs- und Kontroll-Gremien gemessen an der kleinen personellen Kernbesetzung sehr breit ausgelegt und in sich zusätzlich addiert (Gemeinsamer Ausschuss).

Eine schlanke Organisation und eine klare Linienführung sind so nur schwer herstellbar.

Die Ausstattung ist im derzeitigen Zuschnitt nicht unangemessen, aber durch die großen Projekt- und Drittmittelanteile (ca. 75 %) in sich instabil. So muss es schwierig

sein, die insbesondere für die Vernetzungs- und Transferaufgaben förderliche Kontinuität herzustellen und mit einem gut eingearbeiteten und hochklassigen Personalstamm zu halten.

3.3 Zum Profil und den Potentialen

Für den externen Betrachter drängt sich die Frage der Konkurrenz des ZAK zur Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften auf. Hier konnten die Gutachter aber keine relevanten Redundanzen feststellen. Die Zielgruppen scheinen unterschiedlich und die Angebote duplizieren sich nicht, sondern ergänzen sich bzw. folgen offensichtlich verschiedenen „Kulturwissenschaftlichen Logiken“ (Fak. fachwissenschaftlich fokussierter und ZAK breiter Kulturbegriff).

Zwei kulturwissenschaftlich akzentuierte Schwerpunkte der ZAK-Aktivitäten mit verschiedenen Stoßrichtungen lassen sich ausmachen:

- nach innen: Lehre mit variablen Lehrmethoden
- nach außen: Dialog mit der Stadt und Wissenstransfer in die Region.

4 Bewertung

Die hohe interne wie externe Akzeptanz des ZAK bei der Wahrnehmung seiner vielfältigen Funktionen beruht offensichtlich darauf, dass man Verschiedenheit zulässt und in der Vielfalt sogar eine Stärke sieht.

Die Gutachter bewerten die häufige freiwillige Übernahme zusätzlicher Aufgaben durch das ZAK als Zeichen eines hohen Verantwortungsbewusstseins des ZAK-Teams für die Belange der gesamten Universität. Aus dieser engagierten Grundhaltung heraus werden auch Funktionen wahrgenommen, die an anderer Stelle der Universität angesiedelt sind. Im Grundsatz stellt sich des öfteren die Frage, wie das beobachtbare große Engagement mit dem eigentlichen Auftrag des ZAK zu vereinbaren ist (vgl. dazu unter Ziffer 2.1 und 3.1).

Das Lehrangebot des ZAK selbst war nicht Gegenstand der Begutachtung. Betont wird von den Gutachtern ausdrücklich, dass durch die zugewachsene Aufgabenerweiterung Qualitätseinbußen im Kerngeschäft des ZAK nicht festgestellt wurden; ganz im Gegenteil haben die Gutachter den Eindruck gewonnen, dass vom ZAK hochwertige, wissenschaftlich basierte Arbeit geleistet wurde, die qualitativ und quantitativ weit über das Maß hinaus geht, das man von einer Einrichtung dieser Art (Zentrale Betriebseinheit, vgl. dazu die Vorschläge unter Ziffer 5) und Größe erwarten kann.

Dies liegt nach allen Erkenntnissen der Gutachter zu einem wesentlichen Teil in der hohen fachlichen Kompetenz, der souveränen Personalführung und dem herausragenden persönlichen Engagement von Frau Dr. Robertson-von Trotha begründet.

5 Empfehlungen der Gutachter: Aufbauplan II

Das ZAK ist für die Unternehmenskultur und das Wissenschaftsangebot der Universität Karlsruhe (TH) ein unverzichtbarer Aktivposten.

Daher sollte es in der bestehenden Kerndimension konsolidiert und in den Strukturen stabilisiert werden. Dazu schlägt der Evaluatorenkreis einen Aufbauplan für das ZAK vor, der sich über eine 5-Jahres-Phase erstreckt und im Zusammenspiel zwischen der Hochschule und dem Land realisiert werden kann.

5.1 Inhaltliche Fokussierung des ZAK-Auftrages

Zwischen dem Land, der Universität und dem ZAK sind die Erfolgskriterien der Arbeit (beispielsweise Zahl und Art der Aktivitäten, Zahl der Absolventen, der eingeworbenen Drittmittel, der Publikationen etc.) klar zu definieren.

Das bisher bewiesene Engagement der ZAK-Mitarbeiter, die Effizienz und Akzeptanz ihrer Arbeit sollten unbedingt als positive Energien für eine zweite Förderphase genutzt werden. Dabei muss zwar die Kümmererfunktion für alles Defizitäre zurücktreten, sie sollte aber nicht „verboten“ werden, um den allgemein wertgeschätzten Angebotscharakter eigener Art des ZAK nicht zu zerstören.

Um einen „Gießkanneneffekt“ beim Ressourceneinsatz zu vermeiden, müssen die Aufgabenstellungen jedoch gebündelt und stabilere Ausstattungslösungen angestrebt werden.

In den zwei Kernbereichen des ZAK empfiehlt es sich, folgende Aufgaben (teilweise modifiziert) in das Pflichtenheft des ZAK zu übernehmen:

- Interne Aufgaben:

Die „Philosophie“ des ZAK, Naturwissenschaftlern und Technikern sozial- und kulturwissenschaftliche Denkweisen und Inhalte zu vermitteln, ist in der Intention gut nachvollziehbar, in der Realisierung jedoch nicht unproblematisch, weil man implizit von einer Ungleichheit der Partner ausgeht. Der Evaluationsrat schlägt daher vor, einen *gemeinsamen, interdisziplinären* Lernprozess anzustreben, um die Voraussetzungen und Folgen der jeweiligen disziplinären Arbeit besser beobachten und kritisch einschätzen zu können (Hochschulleitung, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Geistes- und Sozialwissenschaften; ZAK als Mediator).

Diese *kritische Selbstreflexion*, kann wie folgt ausdifferenziert werden:

- Einsicht in die Voraussetzungen der jeweiligen disziplinären Arbeit (Wissenschaftstheorie, Methodik, Vor- und Nachteile von Fachsprachen und Formalisierungen) offen legen;
- Folgen wissenschaftlichen Handelns abschätzen lernen (ethische, soziale, wirtschaftliche Implikationen);
- Einsicht in die praktizierten Kommunikationsstrukturen im jeweiligen Fachdiskurs vermitteln (Zugangsbedingungen, Hierarchien, Qualifikationen etc.)
- die Anschlussfähigkeit der eigenen Disziplin an andere Disziplinen (Interdisziplinaritätskompetenz) beurteilen lernen, vor allem im Hinblick auf globale Entwicklungen.

Mit der Förderung dieser Kompetenzen, die im Prinzip *jede* verantwortungsbewusste wissenschaftliche Disziplin braucht, werden Schlüsselkompetenzen für die globale Zukunft gewonnen.

Schlüsselkompetenzen im herkömmlichen Sinne (sog. *Soft Skills*) ebenso wie *Sozialkompetenz* sollen im Rahmen von Mentoren- bzw. Tutorenprogrammen gefördert werden, wobei dort auch daran gedacht werden kann, Alumni einzubeziehen.

Das I&K-Umfeld ist geprägt von hohem Wettbewerbsdruck, dünnen Gewinnspannen, beschleunigten Produkt-Lebenszyklen, verkürzten Markteintrittsfenstern, Technologiewechseln und sinkenden Eintrittsbarrieren.

Diese Ausgangslage stellt an die Nachwuchsführungskräfte ganz besondere Anforderungen: Sie müssen mehr denn je in der Lage sein, komplexe Sachverhalte rasch aus unterschiedlichen Perspektiven zu durchdenken (Kundenperspektive, Wirtschaftlichkeit, technische Machbarkeit, gesellschaftliche Verträglichkeit, strategische Positionierung), Risiken abzuschätzen, wirkungsvolle Strategien abzuleiten und diese auch konsequent umzusetzen. Dies erfordert neben einem fundierten Fachwissen und einer profunden methodischen Sicherheit vor allem auch gut ausgeprägte „Softskills“. Die Führungskraft muss in der Lage sein, interdisziplinäre und meist auch interkulturell Konsens herzustellen.¹

Vor diesem Hintergrund kommt der interdisziplinären Ausbildung und den interkulturellen Skills ein deutlich erhöhter Stellenwert in der Praxis zu.

Der Bedeutung der „enabling skills“ entsprechend, sollten sie in alle Studiengänge Eingang finden können. Unter den Bedingungen der begrenzten Ressourcen für Lehre (bislang kann nur ein kleiner Prozentsatz der Studierenden der Universität erreicht werden) und für die Sicherung der Lehrqualität (die ohne Einbindung in die disziplinäre Community einer Fakultät immer besonderer Aufmerksamkeit bedarf) wird vorgeschlagen, nach einem Konzept des „blended learning“ (web-basiertes distance-learning mit Tutoren-Coaching) vorzugehen. Einen Lehrbrief begleitende Tutorien könnten zugleich studienförderliche Jobs bedeuten, die Qualitätssicherung wäre über die – regelmäßig aktualisierten – Lehrbriefe garantiert. Für die Entwicklung der Lehrbriefe und auch die Schulung geeigneter Multiplikatoren, kann an eine Kooperation in der T9-Gruppe gedacht werden.

Nach einer schrittweisen Aufbauphase (Entwicklung der Lehrbriefe, Aufbau des Tutorienpools und Schulung der Tutoren, Implementierung in die Lehrpläne der Fakultäten) sollte das Angebot nach fünf Jahren über die gesamte Breite der Universität wirksam sein.

- Externe Aufgaben

Für die Stadt Karlsruhe hat die Universität – neben dem Bundesverfassungsgericht und dem Bundesgerichtshof – höchste Bedeutung. Die Begegnung zwischen Stadt und Campus soll gefördert werden.

- Vom ZAK erwarten sich die Stadt Karlsruhe und das Land, eine Art *Schnittstelle* zu bilden, zwischen Universität, Stadt und Land. Als „PR-Agentur“ der Universität soll das ZAK in die Öffentlichkeit hineinwirken. Diese „Lautsprecher“-Funktion, die bisher mit Hilfe einer Fülle von öffentlichen Veranstaltungen wahrgenommen wurde, sollte in einer speziellen Abteilung des ZAK pro-

¹ Das im Anhang beigefügte Schaubild zeigt die Dimensionen, auf die es in der Praxis erfahrungsgemäß besonders ankommt. Spitzenkandidaten bewegen sich dabei in dem äußeren Pentagon, bei dem alle fünf Merkmale stark ausgeprägt sind. In nachgeordneten Managementpositionen können dann auch Kandidaten zum Zuge kommen, deren Skill-Set auf dem mittleren Pentagon liegt.

fessionell umgesetzt werden, um beispielsweise natur- und ingenieurwissenschaftliche Leistungen in der Stadt und dem Land bekannter zu machen.

- Die jeweiligen eigenen naturwissenschaftlichen bzw. technischen Wissensbestände in den öffentlichen Diskurs *transferieren* zu lernen, ist eine weitere außenwirksame Aktivität.
- Schließlich erwartet sich nicht zuletzt die Landespolitik von der Universität und speziell vom ZAK *Vernetzungsleistungen*: Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sollen über geeignete Veranstaltungstypen in einen gemeinsamen Diskurs eingebunden werden.

Der Evaluationsrat unterstützt diese Vorhaben nachdrücklich, bei denen dem ZAK eine „Übersetzerfunktion“ bzw. die Aufgabe eines „Transmissionsriemens“ zukommt. Dazu muss eine Balance zwischen Mission und Reflexion angestrebt werden, um gemeinsame Aktivitäten ohne Identitätsprobleme der jeweiligen Partner möglich zu machen. Hier kann das ZAK als Vorbild der Begegnung wirken, Kommunikationskompetenz der Wissenschaft in alltagsnaher Sprache fördern und Vorurteile gegen „weltfremde Wissenschaft“ und „feindliche Technik“ abbauen.

5.2 Strukturen und organisatorische Aufstellung

Die eigenständige, fakultätsunabhängige Organisation der beschriebenen Aufgaben in einer zentralen Einheit ist nach Auffassung der Gutachter sinnvoll, notwendig und geboten, um der Mission zum Erfolg zu verhelfen. Die fachübergreifenden Aufgaben könnten mit Aussicht auf Erfolg nicht allein von einer Fakultät wahrgenommen werden.

Im Rahmen des Aufbauplans II müssen Zuständigkeiten klar festgelegt sowie der inneruniversitäre Status des ZAK eindeutig festgeschrieben werden. Die Organisationsformen sowie die Verfahren zur Verwirklichung der Aufgaben des ZAK müssen mit den gesteckten Zielen in Einklang stehen.

Die Gutachter schlagen daher vor, das ZAK als Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung direkt dem Rektorat zuzuordnen. Der Prorektor Lehre sollte qua Amtes ressortzuständig sein. Damit wären der Status des ZAK gehoben und seine Stellung gegenüber den Fakultäten und anderen Einrichtungen der Universität geklärt.

Die Hochschulleitung sollte sich klar zum ZAK und den dorthin übertragenen Aufgaben bekennen.

Die Aufsichts- und Beiratsgremien sollten wesentlich schlanker werden. Ein kleiner Beirat aus Studiendekanen, Wirtschafts- und Wissenschaftsvertretern (maximal acht Personen) kann dem ZAK beratend zu Seite stehen, während die Kontrollfunktion an einen sehr kleinen „Aufsichtsrat“ übergeht, der zu Teilen oder insgesamt aus der Hochschulleitung zusammengesetzt sein kann.

Um die Abstimmung des Studienangebotes mit den Fakultäten sicher zu stellen, sollte das ZAK in die Konferenz der Studiendekane aufgenommen werden.

5.3 Finanzielle Förderung und räumliche Unterbringung

Die interne und externe Aufgabenerfüllung sollte jeweils in den genannten Dimensionen geklärt sein und sich personell und finanziell voneinander abgrenzen lassen.

Potentielle Einnahmequellen (Lehrbriefe, Seniorenstudium) müssen in einem Finanzierungsplan in eine Anschubphase (Investition) und eine Ertragsphase (Gewinn) differenziert werden. Die Investitionsphase muss mit dem Aufbauplan II (2010) abgeschlossen sein.

Um die beschriebenen Aufgaben und Funktionen erfüllen zu können, bedarf es einer personellen Stabilisierung des ZAK und einer Statussicherung gegenüber den Fakultäten.

Deswegen empfehlen die Gutachter, *eine W3-Professur als Leitung* neu einzurichten. Diese Leitungsprofessur sollte in ihrer Besetzung die Kulturwissenschaftlichen Profile des ZAK in ihrer Breite vertreten können. Sie sollte darüber hinaus aber in einer der Ingenieur- bzw. Naturwissenschaftlichen Kernfakultäten angesiedelt sein (z. B. in der Informatik als einer modernen „Querschnittswissenschaft“), um die notwendige Verschränkung der Fächerkulturen und Kerncurricula glaubwürdig vorantreiben zu können und im ZAK-Fokus auch weitere wissenschaftliche Qualifikationsmöglichkeiten (Nachwuchsförderung, Promotionen, Habilitationen) zu öffnen. Da die Universität diese Ressource in der Kürze der Zeit nicht bereitstellen können, sollte das Land zur notwendigen Verstetigung der ersten Pilotphase eine mindestens fünfjährige Anschubfinanzierung zur Verfügung stellen. Vielleicht gelingt es in dieser Zeit, die Dauerfinanzierung durch eine Stiftung oder durch die Universität selbst zu erreichen.

An der weiteren personellen Ausstattung des ZAK im bisherigen Umfang der Pilotphase I (2 BAT IIa) könnten sich die Fakultäten, die aus dem ZAK Lehrleistungen importieren, in Anteilen beteiligen. Diese Stellen sollen vorrangig für die Investitionsphase der neuen Lehrstrukturen tragend sein.

Um das ZAK in der Universität sichtbarer zu machen, seine Bedeutung zu würdigen und seine Vernetzungsaktivitäten in die Stadt und die Region für die Universität mehr nutzen zu können wird dringend empfohlen, das ZAK räumlich in den Campus zu integrieren, nach Möglichkeit in unmittelbarer Nähe der Hochschulleitung.

5.4 Zielvereinbarungen

Die mit dem Aufbauplan II verbundenen Ziele sind zwischen dem Land und der Universität sowie zwischen der Universität und dem ZAK in ihren quantitativen und qualitativen Dimensionen zu vereinbaren, damit für die Aufbauphase II Klarheit und Sicherheit für alle Verhandlungspartner gewährleistet sind. Die schriftliche Formulierung der Zielvereinbarungen zwingt zur notwendigen Klarheit und Transparenz und erleichtert es, den Ressourceneinsatzes mit Blick auf die Zielerreichung zu legitimieren.

Neben den laufenden Evaluationen der Lehre und den Geschäftsberichten sind Mission, Aufgabenerfüllung und Wirkung (Erfolg) der ZAK-Aktivitäten zu Beginn des Jahres 2010 neuerlich durch eine externe Evaluation zu prüfen.

6 Zusammenfassung

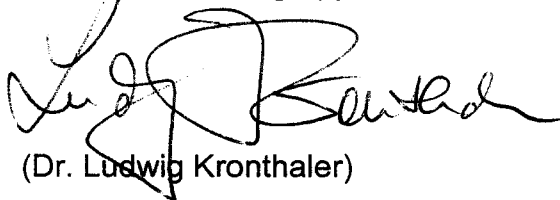
Das ZAK ist ein Profil bildendes „Kleinod“ der Universität Karlsruhe (TH), das unbedingt „geschützt“ und verstetigt sowie in jeder Hinsicht „in die Mitte der Universität“ gerückt werden sollte. Die Arbeit und das Engagement von Frau Dr. Robertson-von Trotha sind erstklassig; es sollten ihr die notwendigen Entfaltungsräume gesichert werden. Die künftige Arbeit des ZAK sollte auf die zwei Säulen „interkultureller Aus-

tausch der Fachdisziplinen“ (interne Aufgabe) und „Übersetzung, Transmission und Vernetzung nach außen“ (externe Aufgabe) hin fokussiert und entsprechend finanziert werden. Das ZAK nimmt dem Wesen nach wissenschaftliche Aufgaben wahr und sollte daher als Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung unter der direkten Verantwortung des Rektorats organisiert und von einer Professur geleitet werden, die vorzugsweise in einer der Kerndisziplinen der Universität verankert sein sollte. Die Koordinierung der Arbeit der internen Dimension innerhalb der T9-Gruppe könnte zu weiterer Sichtbarkeit ebenso führen wie zu höherer Effektivität und Effizienz.

Dortmund, München, Münster, den 29. April 2005

gez. Ludwig Kronthaler
Hartwig Rüll
Siegfried Schmidt
Elisabeth Wacker

Für die Gutachtergruppe stellvertretend:



(Dr. Ludwig Kronthaler)

Anhang

Die Suche nach Führungsnachwuchs: Informations-/Kommunikationsindustrie

Beispiel: Siemens (Siemens Graduate Program; Auswahl)

Gesucht: ambitionierte Berufseinsteiger mit Hochschulabschluss mit:

- überzeugender Persönlichkeit, hoher Selbstkompetenz, ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten, hoher Motivation
- ... die gerne Neues anpacken und nie zu Lernen aufhören
- ... die gerne Herausforderungen annehmen
- ... die unternehmerisch denken und handeln
- ... die unterschiedliche Sichtweisen verstehen, ihr persönliches Netzwerk aufbauen und erfolgreich in internationalen Teams arbeiten

