

Uwe Embert, Thorsten Lenz, Maike Reimer

Kongress für Hochschulinnovation: Kernelemente eines zukunftsfähigen Hochschulsystems

i Am 14. Juni 2021 diskutierten auf Einladung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst, des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft und der Heinz Nixdorf Stiftung hochrangige Expertinnen und Experten aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft über die Frage, was Hochschulen und Wissenschaft in

Deutschland benötigen, um innovative Beiträge zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung leisten zu können. Bis zu 600 Teilnehmende verfolgten online und vor Ort die bisweilen sehr kontrovers geführten Diskussionen.¹ Die wichtigsten Ergebnisse des Kongresses sind in dieser Publikation in strukturierter Form dargestellt.

Die wichtigsten Ergebnisse

- 1. Wissenschaft ist der Schlüssel zur Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen.** Staatliches Handeln sollte daher auf wissenschaftsbasierten Entscheidungen fußen. Alle Akteure des Hochschul- und Wissenschaftssystems müssen sich dieser Aufgabe stärker als bisher stellen und ihre Profile, Strategien, Strukturen und Prozesse daraufhin optimieren.
- 2. Wissenschaftskommunikation ist eine zentrale Aufgabe aller Institutionen des Hochschul- und Wissenschaftssystems.** Die Pandemie hat gezeigt, dass in der Kommunikation zwischen Hochschulen und Gesellschaft Defizite bestehen. Hochschulen müssen deshalb die gesellschaftliche Relevanz ihrer Arbeit deutlicher aufzeigen, stärker mit der Gesellschaft interagieren und sich vermehrt proaktiv in die Gestaltung von Transformationsprozessen einbringen.
- 3. Die einzelnen Akteure im Hochschul- und Wissenschaftssystem müssen sich stärker vernetzen.** Das vielseitige und arbeitsteilig angelegte deutsche Hochschul- und Wissenschaftssystem hat seine Leistungsfähigkeit in der Vergangenheit, vor allem auch wäh-

rend der COVID-19-Pandemie, unter Beweis gestellt. Alle Beteiligten sind nun gefordert, die Zusammenarbeit und Vernetzung insbesondere an den Schnittstellen innerhalb des ausdifferenzierten Wissenschaftssystems und mit anderen gesellschaftlichen Bereichen zu verbessern.

- 4. Die Bedeutung des Wissens- und Technologietransfers wird weiter zunehmen.** Der Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Technologien in praktische Anwendungsbereiche ist eine wichtige Aufgabe des Hochschul- und Wissenschaftssystems. Hierfür bedarf es adäquater Rahmenbedingungen, zum Beispiel für Kooperationen mit externen Partnern, Ausgründungen, Beteiligungen an Unternehmen und Sicherung von Schutzrechten aus Erfindungen. Mehr Anerkennung für Transferaktivitäten und eine deutliche Beschleunigung der Transferprozesse sind nötig, um international wettbewerbsfähig zu bleiben.
- 5. Externe Hochschulgovernance muss multi-dimensional angelegt sein.** Staatliche Regelungen müssen allen Hochschulen jeweils passende Möglichkeiten zur eigenverantwortlichen Verfolgung ihrer strategischen Ziele bieten und die Beziehungen zu ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen aus der Gesellschaft (z. B. zu Unternehmen, den Medien sowie der breiten Öffentlichkeit) berücksichtigen. Dabei sollte ausreichend Freiraum für die ergebnisoffene

¹ https://www.stifterverband.org/veranstaltungen/2021_06_14_kongress_fuer_hochschulinnovation

Erprobung neuer Strukturen und Prozesse geschaffen werden.

6. Interne Hochschulgovernance muss zentrale Steuerungsmöglichkeiten mit der Partizipation aller Hochschulmitglieder verbinden.

Im Spannungsfeld zwischen Wissenschaftsfreiheit und Steuerungsbedarf nutzen erfolgreiche Hochschulen die Potenziale aller Gruppen und setzen auf Partizipation. Die Strategie der Hochschule muss jeweils individuell passend unter Einbeziehung aller Hochschulgruppen, insbesondere auch der Studierenden und des wissenschaftlichen Nachwuchses, erarbeitet und umgesetzt werden.

7. Das zukünftige Hochschulsystem erfordert innovative und vielfältige, hybride Lehrformate.

Zeitgemäße und zukunftsfähige Lehre muss neue didaktische Ansätze umsetzen und ein ausgewogenes Verhältnis von Präsenzveranstaltungen und digitalen Formaten ermöglichen. Im Hinblick auf eine zunehmend heterogene Studierendenschaft unterstützt dies die Förderung der Potenziale aller Studierenden.

8. Veränderungen und Weiterentwicklungen müssen ausreichend und passgenau finanziert werden.

Um den zukünftigen Herausforderungen weiter wirkungsvoll zu begegnen, bedarf es einer soliden Grundfinanzierung und Sicherstellung der technischen Infrastruktur. Zudem ist eine stärker diversifizierte Förderlandschaft wichtig, in der neben exzellenter Forschung weitere Bereiche wie Lehre, Transfer und Kommunikation Berücksichtigung finden.

1. Wissenschaft ist der Schlüssel zur Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen

Innovations- und (internationale) Leistungsfähigkeit in Forschung, Lehre und Transfer sind wichtige hochschul- und wissenschaftspolitische Zielsetzungen, die im Fokus der Hochschulreformen der letzten Jahrzehnte standen. Zunehmend verbreitet sich die Erkenntnis, dass globale Entwicklungen die Weltbevölkerung vor große Herausforderungen stellen, die mit erheblichen Risiken, aber auch Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten verbunden sind. Diese als „große gesellschaftliche Herausforderungen“ bezeichneten Themen (WR, 2015) wurden frühzeitig auch als wissenschaftliche Herausforderungen

gefasst, denn wissenschaftliche Erkenntnisse und Innovationen sowie Methoden bieten Ansätze zur Bewältigung von Problemen wie demographischen Veränderungen, weltweiten Pandemien und Klimawandel. Wesentlich stärker als noch vor einigen Jahrzehnten wird vom Hochschul- und Wissenschaftssystem erwartet, diese Rolle anzunehmen und auszufüllen.

Das Hochschul- und Wissenschaftssystem hat sich dieser Aufgabe gestellt und gesellschaftliche Herausforderungen in Forschung und Lehre aufgegriffen. Die Frage, wie Hochschulen ihrer veränderten Rolle noch besser gerecht werden und innovative Beiträge leisten können – und welche Strukturen und Prozesse dies ermöglichen –, muss stärker Beachtung finden und in die Gestaltung aller Elemente des Hochschul- und Wissenschaftssystems einfließen. Dies stellt eine beträchtliche Herausforderung dar und erfordert eine Transformation des Selbstverständnisses der Wissenschaft und der Hochschulen von sich selbst sowie ihrer Beziehung zu anderen gesellschaftlichen Systemen.

2. Wissenschaftskommunikation ist eine zentrale Aufgabe aller Institutionen des Hochschul- und Wissenschaftssystems

Seit längerem sind Bedeutung und Notwendigkeit von Wissenschaftskommunikation im wissenschaftspolitischen Bereich bekannt, auch angesichts einer sich verbreitenden Skepsis gegenüber wissenschaftlichen Ansätzen (siehe etwa BMBF, 2019; WR, 2021). Es ist deshalb dringend erforderlich, dass die Wissenschaft, stärker und sichtbarer als bislang, aktiv den Dialog mit allen Teilen der Gesellschaft aufnimmt. So führt die Allianz der Wissenschaftsorganisationen in ihrer Stellungnahme vom 9. Juni 2021 aus: *„Wissenschaft muss Diskurse anstoßen, Debatten versachlichen, Informationen bereitstellen und über Herausforderungen aufklären. Deshalb gehört eine verantwortungsvolle und verständliche Kommunikation über wissenschaftliche Erkenntnisse und Prozesse einschließlich ihrer Lücken und Unsicherheiten zu den Kernaufgaben der Wissenschaftsorganisationen.“* (AdW, 2020)

Viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler begreifen es bereits als Teil ihrer Aufgabe und persönliche Bereicherung, ihre Forschung nach außen zu kommunizieren, öffentliche Diskurse zu fördern und Entscheidungen zu unterstützen (z. B. WiD et al., 2021). Sie äußern aber auch, dass ihnen Zeit und professionelle Unterstützung fehlen, dies im notwendigen Umfang und auf professionellem Niveau zu tun. Für eine zeitgemäße und zukunftsfähige Wissenschaftskommunikation, die

adressatenspezifisch relevante gesellschaftliche Fragestellungen aufgreift, ist eine Abdeckung der deutlich diverseren und vielfältiger gewordenen Medienlandschaft unerlässlich, ebenso wie ein fundiertes Verständnis darüber, wie andere Teile der Gesellschaft und insbesondere die Medien selbst „funktionieren“. Auch muss die „klassische“ Wissenschaftskommunikation vom Experten zum Laien durch ein wechselseitiges Interagieren ersetzt werden, das relevante Gruppen von außerhalb des Hochschul- und Wissenschaftssystems aktiver und auf vielfältige Weise einbezieht.

3. Die einzelnen Akteure im Hochschul- und Wissenschaftssystem müssen sich stärker vernetzen

Deutschland verfügt über ein vielseitiges und ausdifferenziertes Hochschul- und Wissenschaftssystem, in dem es sowohl unterschiedliche Organisationstypen als auch eine ausgeprägte Binnendifferenzierung gibt. Das arbeitsteilig angelegte System hat seine prinzipielle Leistungsfähigkeit und Krisenfestigkeit in der Vergangenheit unter Beweis gestellt, auch während der COVID-19-Pandemie. Ein vielfältiges System aus autonomen Einheiten ist am besten geeignet, komplexe, vernetzte und dynamische Herausforderungen dezentral anzugehen und als Chance für Verbesserungen und Innovationen zu nutzen (WR, 2015). Diese Vielfalt gilt es zu erhalten und bewusst zu fördern. Alle Beteiligten sollten daher die Zusammenarbeit, Abstimmung und Vernetzung an den Schnittstellen innerhalb dieses ausdifferenzierten Wissenschaftssystems und mit anderen gesellschaftlichen Bereichen verbessern.

Vernetzung und Zusammenarbeit sollten dabei nicht nur entlang der bereits gebahnten Kooperations- und Austauschbeziehungen verlaufen, sondern sektorale Grenzen überwinden – zwischen Institutionen, Organisationen, Disziplinen und gesellschaftlichen Teilsystemen. Um Innovationen voranzubringen und relevante Herausforderungen zu bearbeiten, ist die Integration von an unterschiedlichen Stellen generierten Wissensbeständen und ihre Synthese sowie die Einbeziehung des Wissens und der Perspektiven von Akteuren aus der Praxis erforderlich.

Von besonderer Bedeutung ist die Vermeidung von Doppel- und Mehrfachstrukturen, die zugleich, häufig ohne voneinander Kenntnis zu nehmen, an denselben Problemstellungen arbeiten. Insoweit erscheint es ratsam, bei der Einrichtung neuer Gremienformate eine Bestandsauf-

nahme der bestehenden Gremien und Einrichtungen usw. vorzuschalten.

4. Die Bedeutung des Wissens- und Technologietransfers wird weiter zunehmen

Der Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Technologien in praktische Anwendungsbereiche gehört zu den wesentlichen Aufgaben des Hochschul- und Wissenschaftssystems. Er hat in der Vergangenheit maßgeblich zu zahlreichen gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Entwicklungen und Innovationen beigetragen. Allerdings wird seit langem beklagt, dass in Deutschland hervorragende Forschungsergebnisse vergleichsweise selten und langsam in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden. Angesichts der großen Herausforderungen ist dies aber von zunehmender Bedeutung. Dabei darf Transfer nicht ausschließlich als Entwicklung von technologischen Produkten für die Wirtschaft begriffen werden. Unter einem erweiterten Transferbegriff ist der fortlaufende Austausch von Ideen, Wissen, Technologien mit Praxispartnern, gesellschaftlichen Gruppen und der Industrie zu verstehen. Auch soziale Innovationen und Transfer in kommunale Bereiche sowie Beratungs- und Entwicklungsleistungen werden durch einen breiten Transferbegriff erfasst (Frank et al., 2020). Hierzu bedarf es adäquater Rahmenbedingungen in Forschung, Lehre und Transfer (z. B. Ostmeier & Welp, 2021). Schon in der Ausbildung der Studierenden sollte deshalb die Wichtigkeit von gesellschaftlicher Wertschöpfung durch wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden ein größeres Gewicht erlangen. Auch bisher vom Transferdiskurs relativ wenig berührte Teilbereiche der Sozial- und Geisteswissenschaften müssen den Transfergedanken aufnehmen. Es ist unerlässlich, auch gesellschaftliche Dimensionen und „weiche“ Faktoren wie Emotionen und Motive, die für die Akzeptanz von Veränderungen wichtig sind, zu verstehen. Zudem bedarf es einer deutlichen Beschleunigung der Transferprozesse. Kooperationen mit externen Partnern, Ausgründungen, Beteiligungen an Unternehmen, Sicherung von Schutzrechten aus Erfindungen usw. müssen erleichtert sowie bürokratische Hürden abgebaut werden. Daher sollte dem Transfer ein erhöhter Stellenwert neben Forschung, Lehre und Weiterbildung eingeräumt werden und ein verbindlicher gesetzlicher Rahmen geschaffen werden.

5. Externe Hochschulgovernance muss multidimensional angelegt sein

Die im Grundgesetz verankerte Freiheit von Forschung und Lehre ist eine Voraussetzung für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit des Hochschul- und Wissenschaftssystems sowie seine Fähigkeit, zukünftige Herausforderungen zu meistern. Jede Einrichtung sieht sich dabei unterschiedlichen Bedingungen gegenüber, unter denen sie passende Strategien, Ziele und Profile ausbilden und verfolgen muss. Staatliche Regelungen sollten alle Einrichtungen des Hochschul- und Wissenschaftssystems befähigen, über ihre strategischen Entwicklungsschritte innerhalb von Leitlinien und übergeordneten Zielen eigenverantwortlich zu entscheiden und diese umzusetzen.

Im Rahmen der Hochschulreformen der 2000er-Jahre sind den Hochschulen umfassendere Möglichkeiten der zentralen Steuerung durch die Hochschulleitung und vielfältige Instrumente an die Hand gegeben worden (z. B. WR, 2018). Die Gremien, Strukturen und Prozesse unterscheiden sich von Fall zu Fall und ändern sich im Zeitverlauf. Daher ist es erforderlich, dass staatliche Regelungen einen gesetzlichen Rahmen vorgeben, innerhalb dessen verschiedene Formen der Autonomie für die eigenen Ziele und Interessen erprobt und umgesetzt werden können. Nur so wird es den Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen gelingen, die vielfältigen Beziehungen zu weiteren externen Anspruchsgruppen aus der Gesellschaft (z. B. zu Unternehmen, den Medien sowie der breiten Öffentlichkeit) angemessen zu berücksichtigen und sinnvoll strategisch weiterzuentwickeln.

Damit innerhalb einzelner Einrichtungen neue und innovative Strukturen und Prozesse verfolgt werden können, sind durch Erprobungsklauseln ermöglichte Spielräume wichtig. Die Bereitschaft, mit innovativen Ideen der Hochschulsteuerung zu experimentieren und Risiken einzugehen, wird durch einen Kulturwandel erhöht, der auch bei gescheiterten Versuchen den Lern- und Erfahrungsgewinn wertschätzt. Transparenz und Offenheit über die Experimente und ihre Ergebnisse sind notwendige Bedingungen dafür, dass die Akteure des Hochschul- und Wissenschaftssystems voneinander lernen und sich gegenseitig mit Erfahrungen unterstützen können.

6. Interne Hochschulgovernance muss zentrale Steuerungsmöglichkeiten mit der Partizipation aller Hochschulmitglieder verbinden

Wie die externe steht auch die interne Hochschulgovernance in einem Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit strategisch koordinierter zentraler Steuerung, um Transformationsprozesse effizient zu gestalten und zeitnah zu Entscheidungen zu gelangen, und der Tatsache, dass die freie und individuelle Motivation der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Voraussetzung für Leistungen und Innovationen in Forschung, Lehre und Transfer ist (WR, 2015). Um in diesem Spannungsfeld erfolgreich handeln zu können, müssen die internen Strukturen es ermöglichen, die diversen, teils konfligierenden Interessenslagen innerhalb der Hochschulen durch transparente Aushandlungs- und Verhandlungsprozesse in ein systemstabilisierendes (temporäres) Gleichgewicht zu bringen (siehe auch Abbildung 1).

Da die spezifischen Konstellationen und Rahmenbedingungen jeder einzelnen Hochschule unterschiedlich sind, muss ein hinreichend flexibler und offener Rahmen bestehen, in dem sowohl bottom-up als auch top-down Mechanismen wirken können und Wissenschaftsfreiheit und Hochschulautonomie ebenso gewährleistet sind wie die Erfüllung staatlicher und hoheitlicher Aufgaben. Auf diese Art können Hochschulen sowohl als strategische Akteure handlungsfähig werden als auch die Potenziale aller Forschenden und Lehrenden für innovative Entwicklungen und die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen effektiv einbeziehen.

Neben den noch nicht auf einer Professur etablierten wissenschaftlichen Mitarbeitenden sollten auch die Studierenden und Mitarbeitenden in der Verwaltung in die strategische Konzeption interner Governancestrukturen und -prozesse einbezogen werden, da diese maßgeblich die Möglichkeiten des Hochschul- und Wissenschaftssystems beeinflussen, in Lehre, Forschung, Transfer und Kommunikation effizient zu arbeiten. Insbesondere die Partizipation jüngerer Hochschulmitglieder ist wichtig, damit diese ihre innovativen Potenziale einbringen und das Wissenschaftssystem der Zukunft mitgestalten können.

Abbildung 1: Wortwolke, erstellt auf Grundlage der Rückmeldungen der Kongressteilnehmerinnen und Kongressteilnehmer auf die Frage „Was denken sie nach dieser Veranstaltung: Welchem Kernelement [eines zukünftigen Hochschulsystems] sollte in den kommenden Jahren Priorität eingeräumt werden?“



7. Das zukünftige Hochschulsystem erfordert innovative und vielfältige, hybride Lehrformate

Die Ausbildung Studierender stellt einen wichtigen Hebel dar, um gesellschaftliche Herausforderungen nachhaltig und langfristig positiv anzugehen sowie Strukturen und Prozesse zu verändern. Die Hochschulen haben sich dieser Herausforderung erfolgreich gestellt, als während der COVID-19-Pandemie tausende Lehrveranstaltungen in digitale Formate überführt und parallel übertragen werden mussten. Nun bietet sich ihnen die Chance, ihre jeweils eigene digitale und hybride Lehrstrategie partizipativ zu entwickeln und umzusetzen.

Hierbei kommt den Hochschulleitungen die Schlüsselrolle zu, diese als Teil einer umfassenden Digitalisierungsstrategie zu koordinieren und dauerhaft zu etablieren (z. B. Ehlers, 2020; Hofmann et al., 2021). Diese Strategie sollte nicht nur die Lehre umfassen, sondern auch Beratungs- und Unterstützungsangebote sowie neue Curriculums- und Studienstrukturen beinhalten. Indem alle relevanten Akteursgruppen an den Hochschulen frühzeitig in Planung und Umsetzung einbezogen werden, kann die Strategie auf die jeweils unterschiedlichen Zielgruppen und Profile ausgerichtet werden. Gleichzeitig ermöglicht

dies den Hochschulen, auf die zunehmend heterogene Studierendenschaft einzugehen und ihre zentrale Rolle für das lebenslange Lernen durch das Angebot von wissenschaftlichen (Weiter-)Bildungsmöglichkeiten besser auszufüllen.

8. Veränderungen und Weiterentwicklungen müssen ausreichend und passgenau finanziert werden

Um die skizzierten Herausforderungen zu bewältigen und deren Chancen und Möglichkeiten zukunftsfähig zu gestalten, sind in der Finanzierung zwei Bausteine unverzichtbar: Zum einen ist die Sicherstellung einer soliden Grundfinanzierung des Hochschul- und Wissenschafts-systems notwendig, die Finanzierungs- und Planungssicherheit bietet. Insbesondere die technische Infrastruktur für die Umsetzung der Digitalisierung in Forschung und Lehre muss verlässlich etabliert und aufrechterhalten werden. Die grundlegende Funktionsfähigkeit der Hochschulen in ihren Kernaufgaben auf hohem Qualitätsniveau darf nicht auf zusätzliche externe Finanzierungsquellen angewiesen sein.

Zum zweiten ist eine Diversifizierung und Neukonzeption der Förderlandschaft in Deutschland erforderlich, die bislang noch zu starr auf die Förderung exzellenter Forschung ausgerichtet ist. Der Ausbau von Anreizen, um auch in Lehre, Transfer und Wissenschaftskommunikation Innovationen voranzubringen, ist dringend notwendig. Dazu sollten Forschungsförderorganisationen stärker die Berücksichtigung dieser Aspekte in Forschungsprojekten einfordern. Zusätzlich ist eine eigenständige wissenschaftliche Förderung von Innovationen in Lehre, Kommunikation und Transfer notwendig, die gezielt auch den Austausch und die Kooperation über die Grenzen von Disziplinen, Einrichtungen und Gesellschaftsbereichen hinweg ermöglicht. Sowohl die Kriterien als auch die Instrumente der Förderung müssen dabei spezifisch auf diese Ziele hin konzipiert werden. Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sind gemeinsam dazu aufgefordert, die für eine solche Diversifizierung der Förderlandschaft passfähigen neuen, alternativen Wege der Finanzierung sowie geeignete Formen ihrer Organisation zu erarbeiten.

Literatur

- Allianz der Wissenschaftsorganisationen (AdW). (2020). *10-Punkte-Plan zur Wissenschaftskommunikation*. Aufgerufen am 20.09.2021 von https://www.wissenschaftsrat.de/download/2020/Allianz_10-Punkte-Plan.html
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.). (2019). *Grundsatzpapier des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Wissenschaftskommunikation*. Berlin, November 2019.
- Ehlers, U.-D. (2020). *Future Skills*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29297-3>
- Frank, A., Krume, J., Lehmann-Brauns, C. & Meyer, M. (2020). *Konsequenzen des Transfer-Audits an Hochschulen*. Stifterverband. Aufgerufen am 04.10.2021 von https://www.stifterverband.org/medien/konsequenzen_des_transfer-audits_an_hochschulen
- Hofmann, Y. E., Salmen, N., Stürz, R., Schlude, A., Putfarken, H., Reimer, M. & Classe, F. (2021). *Die Pandemie als Treiber der digitalen Transformation der Hochschulen? Einschätzungen aus der Sicht von Lehrenden und Studierenden*. Bidt. Aufgerufen am 24.09.2021 von <https://www.bidt.digital/forschungsprojekt-digitalisierung-hochschulen/>
- Ostmeier, E. & Welpel, I. M. (2021). Innovationen in Forschung und Lehre. In *Forschung @ Lehre*, 28(9), 730–732.
- Wissenschaft im Dialog (WiD), Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) & Nationales Institut für Wissenschaftskommunikation

(NaWik) (Hrsg.). (2021). *Wissenschaftskommunikation in Deutschland, Ergebnisse einer Befragung unter Wissenschaftler:innen*. Berlin/Karlsruhe. Aufgerufen am 20.09.2021 von https://www.wissenschaft-im-dialog.de/fileadmin/user_upload/Projekte/Impact_Unit/Dokumente/2021_WisskommBefragung_Ergebnisbroschuere_WiD_DZHW_NaWik.pdf

- Wissenschaftsrat (WR). (2015). *Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über Große gesellschaftliche Herausforderungen*. Wissenschaftsrat. Aufgerufen am 20.09.2021 von <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4594-15.html>
- Wissenschaftsrat (WR). (2018). *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*. Wissenschaftsrat. Aufgerufen am 20.09.2021 von <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.html>
- Wissenschaftsrat (WR). (2021). *Impulse aus der COVID-19-Krise für die Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland*. Wissenschaftsrat. Aufgerufen am 20.09.2021 von <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/8834-21.html>

Impressum

Herausgeber: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, Lazarettstraße 67, 80636 München, Telefon: +49 (0) 89 21 234-405

E-Mail: Sekretariat@ihf.bayern.de, www.ihf.bayern.de

Redaktion: Dr. Lydia Hartwig (V.i.S.d.P.)

IHF Kompakt enthält kurze Analysen und Informationen aus aktuellen Arbeiten des IHF zu Themen der Hochschulforschung. Die Veröffentlichung erscheint in unregelmäßigen Abständen. Sie wird per E-Mail verschickt und kann unter www.ihf.bayern.de heruntergeladen werden.

Graphische Gestaltung: HAAK & NAKAT, München

ISSN 1869-3466