

„Uni Stuttgart schöpft Potenziale nicht aus“

Zukunftsstrategie Eine Kommission rät der Hochschule zu neuen Führungsstrukturen und mehr Kommunikation. Von Inge Jacobs

Wie kann die Universität Stuttgart sich im bundesweiten und internationalen Wettbewerb besser positionieren? Das war die Frage, die sich nach dem neuerlichen Scheitern beim Kampf um den Elititel stellte. Mit der Suche nach Antworten hatte die Hochschule im Mai eine siebenköpfige, extern besetzte Expertenkommission beauftragt. Sie sollte alle Fachbereiche einer Stärken-Schwächen-Analyse unterziehen und daraus Entwicklungspotenziale und strategische Empfehlungen ableiten. Mit dem Vorsitz dieser Strukturkommission wurde Gerhart von Graevenitz beauftragt, der frühere Rektor der Universität Konstanz. Im Ergebnis, das gestern vorgestellt wurde, bescheinigte er der Uni „gute Entwicklungsperspektiven“, wenn sie ihre Steuerungsfähigkeit deutlich verbessere. In fünf Punkten sehe die Kommission Handlungsbedarf.

An erster Stelle empfiehlt sie der Uni, die Zusammenarbeit der Ingenieurwissenschaften mit den Natur- und den Sozial- und Geisteswissenschaften zu verbessern. Dass zum Profil einer modernen, technischen Hochschule auch die Sozial- und Geisteswissenschaften gehören, sei in der Kommission „zu keinem Zeitpunkt strittig“ gewesen, betonte Graevenitz mit Blick auf die früher heftigen Querelen um deren Position an der Uni Stuttgart. Allerdings müssten, so Graevenitz, sowohl die Uni als auch die Geisteswissenschaften ihr gegenseitiges Verhältnis „neu durchdenken“. So dürften die Geisteswissenschaften nicht zu Hilfswissenschaften degradiert werden. Andererseits müssten sie aber auch „aus ihrer defensiven Haltung rauskommen“. Von der Verbesserung dieses Dialogs könnten nach Auffassung der Kommission auch die Lehramtsstudiengänge profitieren.

Als zweiten Punkt empfehle man der Uni, stärker als bisher Schwerpunkte in ihrem Profil zu setzen. Strategien hierfür sollte – neben dem Ausschuss für Forschungsfragen und dem Unirat – ein erweitertes Rektorat entwickeln. Zusätzlich zu Rektor, Prorektoren und Kanzler sollten die Dekane der zehn Fakultäten einbezogen werden, wenn auch nur mit beratender Stimme. Ziel sei, die mittlere Führungsebene zu stärken und den Informationsfluss zwischen Fakultäten und Rektorat zu verbessern. So empfehle die Kommission auch, es zukünftig den Dekanen zu überlassen, die leistungsbezogenen Mittel für die Lehre zu vergeben, während über Forschungsmittel das Rektorat entscheide.

Damit dieses Konzept funktionieren, müssten auch die historisch gewachsenen, aber unübersichtlichen Instanzstrukturen bereinigt und größere Einheiten gebildet werden. Derzeit gebe es 146 Institute unterschiedlichster Prägung und Größe. „Diese Bereinigung macht aber nur Sinn, wenn sie verbunden ist mit einer veränderten sach- und fachgerechten, leistungsbezogenen und befristeten Mittelzuweisung“, so Graevenitz. Grundlage dafür müssten regelmäßige Fachevaluationen sein. Weiter empfiehlt die Kommission, Service und apparative Ausstattung zu bündeln und die Bauherrenhoheit, die bis jetzt dem Finanzministerium obliegt, an die Uni zu übertragen, was aus Sicht von Rektor Wolfram Ressel jedoch schwer umzusetzen sei. Graevenitz sieht auch in diesem Punkt, gerade mit Verweis auf die herausragende Architektur fakultät, „die Potenziale nicht annähernd ausgeschöpft“.

Und schließlich müsse die Uni, die ja „zu fast allen Zukunftsfragen“ Sachkompetenz im Haus habe, ihr Können auch besser an die Öffentlichkeit bringen, etwa in Form einer „Bürgeruniversität“.

Graevenitz schwebt dabei ein Konzept vor, „das mehr auf Debatte aus ist“.

Für eine „Kultur der Kreativität“, wie er sie einst an der Uni in Konstanz etabliert

habe, fehle es in Stuttgart, „ein bisschen an der Gesamtstrategie“, meinte Graevenitz. „Die Kommunikation muss verstärkt etabliert werden – nur so kann man eine Kultur aufbauen.“ Die Stärkung der Dekane sei ein Weg dorthin.

Sowohl Unirat als auch Rektor Ressel begrüßten die Empfehlungen der Kommission ausdrücklich. „Wir werden sie in unseren Struktur- und Entwicklungsplan einarbeiten“, kündigte Ressel an. Dass die Kommission nicht, wie noch im Mai öffentlich angekündigt, eine Stärken-Schwächen-Analyse aller Fachbereiche vorgenommen hatte, verteidigte der Rektor: „Das war nicht machbar.“ Dennoch werde „viel passieren, wenn die Empfehlungen umgesetzt werden“, betonte er.

Auch Siegfried Dais, der Vorsitzende des Unirats, zeigte sich erfreut über die „von der Vergangenheit unbelasteten Empfehlungen“ und bescheinigte der Uni eine „innere Leistungsfähigkeit“, die es jetzt eben noch auszuspüren gelte. Bereits vor zweieinhalb Jahren hatte das Rektorat versucht, der Uni eine neue Struktur zu geben. Doch die Streichvorschläge, von denen in besonderer Weise die Geisteswissenschaften betroffen gewesen wären, waren nicht nur von Senat und Unirat abgelehnt worden. Auch bundesweit hatte das Vorhaben Wellen geschlagen und wurde aufgegeben.

Die zehn Dekane sollen künftig auch im Rektorat mitreden dürfen.

„Ich entschuldige mich nicht für den Abbau von Schulden.“



Fachleute bescheinigen der Uni Stuttgart gute Entwicklungsperspektiven. Fotos: Zweygarth

Kommentar

Scharfer Blick von außen

Strukturreform Die Uni Stuttgart hat gut daran getan, sich externen Rat zu holen. Das könnte ihr helfen, ihre Leistungsstärke künftig besser auszuspüren. Von Inge Jacobs

Es waren sicher die bitteren Erfahrungen der Vergangenheit, die das Rektorat der Uni Stuttgart veranlasst haben, sich von einer externen Kommission Empfehlungen für eine Strukturreform zu holen. Denn trotz ihrer erwiehenen Leistungsstärke in vielen Fachbereichen hat es die Uni nicht geschafft, diese erfolgreich zu bündeln. Der Elititel blieb ihr versagt. Und auch bei dem früheren Vorhaben, die Geisteswissenschaften massiv zu beschneiden, agierte das Rektorat unbeholfen.

Deshalb kann es als kluger Schachzug gewertet werden, sich Rat von außen zu holen. Die damit beauftragte Expertenkommission hat auch prompt den Finger in die

Wunde gelegt: Es fehlt der Uni an Kommunikation – nach außen, aber vor allem auch nach innen. Und das hat vor allem strukturelle Gründe. Fakultäten und Institute führten bisher ein zu großes Eigenleben.

Wenn es der Uni gelingt, die mittlere Führungsebene in Form der Dekane stärker in die Entscheidungen einzubinden, wird sich das sicher auf die Identität der Uni als Ganzes und ihre Position im Wettbewerb positiv auswirken. Und auch die Mauern zwischen den Geisteswissenschaften und dem Rest der Uni müssen endlich verschwinden. Das geht aber nur im Dialog – und auf Augenhöhe. Genau das hat die Kommission der Uni jetzt empfohlen. Gut so.

Mehrheit will die Steuern nicht senken

Stadtetat Die Ratsfraktionen senden erste Signale an die Bürger. Von Thomas Borgmann

Mit seiner traditionellen Grundsatzzrede zur Lage der Stadtfinanzen hat der Stadtkämmerer Michael Föll (CDU) gestern Nachmittag den Startschuss für die Beratungen über den Stuttgarter Doppelhaushalt 2012/13 gegeben. Am Rande der Sitzung warteten die Sprecher der Gemeinderatsfraktionen bereits mit ersten Einschätzungen über den von Föll und OB Wolfgang Schuster (CDU) eingebrachten Etatentwurf auf.

So viel scheint bereits klar: im Stadtparlament gibt es keine politische Mehrheit für eine Senkung der Grundsteuer oder der Gewerbesteuer – ebenso wenig für eine Erhöhung. Der Grünen-Fraktionschef Peter Pätzold sagte gegenüber der Stuttgarter Zeitung: „Wir können doch nicht die Steuern senken und die Finanzlücke dann wieder durch neue Kredite schließen.“ Auch aus den Fraktionen von CDU und SPD gibt es deutliche Signale, die kommunalen Steuern in der Landeshauptstadt in den kommenden zwei Jahren unverändert zu lassen. Im Rathaus rechnet man allerdings damit, dass Liberale und Freie Wähler die Verringerung der Grundsteuer beantragen werden – wie dies der Haus- und Grundbesitzerverein wiederholt gefordert hat.

Apropos Kredite. Die Absicht des Oberbürgermeisters, ein „Sonderpaket Bildung“ zu schnüren, das mit 150 Millionen Euro neuer Kredite finanziert wird und in die Schulsanierung, den Ausbau der Kitas sowie den Umbau der Grund- in Ganztagschulen fließen soll, stößt im Gemeinderat auf einige Vorbehalte. Peter Pätzold sagte gestern: „Wir sind sehr wohl dafür, diese Summe zu investieren – aber nicht über neue Kredite.“ In Gesprächen mit den Spitzen von CDU und SPD, so kündigte Pätzold an, werde er „in den nächsten Tagen versuchen, eine gemeinsame Linie zu finden, die in einen gemeinsamen Antrag münden könnte“. Ziel sei es, einen möglichst breiten Konsens bei dem wichtigen Thema Bildung und Schulsanierung zu finden. Zugleich wollten man sicherstellen, dass die Stadt sich am Kauf der rund 21 000 Wohnungen der LBBW-Immobilien beteiligen könne. Der CDU-Fraktionschef Alexander Kotz erklärte: „Unser Ziel war es, deutlich mehr Geld für den Bildungsbereich auszugeben als ursprünglich geplant. Dem ist der Oberbürgermeister gefolgt – nun müssen wir sehen, wie wir die Finanzierung am besten hinbekommen.“

In seiner Einbringungsrede vor dem Rat wiederholte der Kämmerer gestern seinen Appell, die seit 2009 verbesserte finanzielle Lage Stuttgarts nicht zu überschätzen: „Wir befinden uns mitten in einer Schuldenkrise der öffentlichen Hand. Ausgang ungewiss. Auch die Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung, auf die Steuereinnahmen und den Arbeitsmarkt sind ungewiss“, sagte Föll. Zugleich verteidigte er die gemeinsame Politik des Schuldenabbaus in den zurückliegenden Jahren: „1993 hatte die Stadt 1,14 Milliarden Euro Schulden, Ende 2010 waren es noch 62 Millionen.“ Er wisse wohl, „dass es einige Mitglieder in diesem Rat gibt, die diesen konsequenten Schuldenabbau für einen Fehler halten“. Stuttgart, so betonte Föll weiter, sei „in vielerlei Hinsicht eine besondere Stadt: offensichtlich auch die einzige in Deutschland, in der sich der Kämmerer für den erfolgreichen Schuldenabbau entschuldigen soll“. Das werde er jedoch nicht tun. Stuttgart sei in der glücklichen Lage, „dass wir keine Schuldenbremse brauchen“.

Im Blick auf das Personalbudget der Stadt, das pro Jahr 520 Millionen Euro für die rund 8800 städtische Mitarbeiter umfasst, machte der Kämmerer gestern eine überraschende Ankündigung: „Ich schlage vor, dass der Rat zum Jahresende die Stellenbesetzungssperre wieder aufhebt, sodass frei werdende Stellen ohne Zeitverzug wieder besetzt werden können.“ Dies koste die Stadt im Jahr rund vier Millionen Euro zusätzlich – es sei jedoch „ein deutliches Signal der Entlastung für die Ämter und die städtischen Mitarbeiter“.

Wie berichtet, werden die Ratsfraktionen am 20. Oktober zum Etatentwurf Stellung nehmen, die Verabschiedung des Doppelhaushalts findet am 15. und 16. Dezember statt. Weitere Informationen im Internet unter www.stuttgart.de sowie www.buergerhaushalt-stuttgart.de.



Foto: Steiner



Gerhart von Graevenitz (links) gibt Wolfram Ressel Expertentipps an die Hand.



„Wer immer nur heiße Luft verkauft, fliegt auf“

Denkanstöße Die Kommunikationswirtin Caroline Krüll bringt anderen Menschen bei, wie sie sich selbst vermarkten können.

Weshalb die richtige Selbstvermarktung für sie der Schlüssel zum Erfolg ist, hat die Marketingexpertin Caroline Krüll gestern Abend im Haus der Wirtschaft in der Reihe „Denkanstöße“ von Stuttgarter Zeitung und Unternehmen Erfolg erläutert.

Frau Krüll, was genau geben Sie den Besuchern Ihres Vortrags „Die Marke: Ich“ mit auf den Weg?

Ich bringe den Leuten bei, sich als eigene Marke zu betrachten. Das bedeutet, sich von Kopf bis Fuß als Produkt zu verstehen und dafür zu sorgen, dass die inneren Werte auch im Äußeren dargestellt werden. Denn alle sollten erfahren, wer ich wirklich bin und was ich gut kann. So funktioniert Selbstmarketing.

Wie kann man – wenn man zum Beispiel sehr schüchtern und unsicher ist – sicheres Auftreten und Souveränität lernen?

Ich kann im Inneren beginnen und meine inneren Glaubenssätze ändern. Doch häufig geht das nur mit einem Coach. Der andere Weg funktioniert über das eigene Tun. Ich kann nach und nach lernen, meinen Auftritt zu verbessern, meine Haltung zu

stärken und meine Körpersprache selbstbewusster zu gestalten. Das überträgt sich auch auf das Unterbewusstsein.

Ist die richtige Selbstvermarktung aus Ihrer Sicht der Schlüssel zum beruflichen und zum privaten Erfolg?

In jedem Fall. Ohne eine gelungene Selbstvermarktung passiert im Job meist überhaupt nichts. „Tue Gutes und rede darüber“ bringt mein Thema auf den Punkt. Auch im Privaten gilt, dass man seine Stärken ruhig auch den anderen mitteilen darf.

Ersetzt die richtige Selbstvermarktung die eigentliche Kompetenz?

Ohne Kompetenz geht überhaupt nichts. Wer nur heiße Luft verkauft, fliegt irgendwann auf. Die richtige Strategie heißt, zuerst herauszufinden, wo man wirklich kompetent ist – und sich mit diesen Themen dann zu profilieren.

Können Sie mir spontan fünf Tipps zum guten Selbstmarketing nennen?

Erstens, reden Sie nur positiv und nur über Dinge, die auch gut gelaufen sind. Zwei-

tens: Planen Sie Ihr Selbstmarketing strategisch und wenden Sie es an den richtigen Stellen an. Setzen Sie Ihre Maßnahmen sparsam und gezielt ein. Weniger ist mehr. Als dritten Punkt sollten Sie Experte in Ihrem eigenen Gebiet werden und vermeiden, sich auf fremden Gebieten profilieren zu wollen. Auf dünnem Eis bricht man schnell ein. Viertens: Kleider machen Leuten. Achten Sie daher auf Ihr Äußeres. Und zu guter Letzt: „Pflegen“ Sie den Chef und andere wichtige Leute.

Was sollte man im Umgang mit anderen Menschen unbedingt vermeiden?

Sprechen Sie nie schlecht über Kollegen oder andere Menschen. Das fällt irgendwann alles auf Sie zurück. Vermeiden Sie außerdem, sich Feinde zu machen. Pflegen Sie vielmehr Kooperationen und berufliche Freundschaften. Das bringt Sie wirklich weiter.

StZ-Aktion

Heute: Caroline Krüll über gute Selbstvermarktung

Denkanstöße

Läuft man mit Selbstmarketing, so wie Sie es predigen, nicht Gefahr, sein wahres Ich zu überschatten?

Ganz im Gegenteil. Mit einem wirksamen Selbstmarketing stellt man seine Stärken und seine Persönlichkeit heraus. Man wird als interessantes Individuum wahrgenommen. Denn wirkliches Selbstmarketing funktioniert nur, wenn der Mensch dahinter authentisch bleibt.



Caroline Krüll rät dazu, die eigenen Stärken bekanntzumachen. Foto: Steffen Honzera

Wie haben Sie selbst gelernt, sich zu vermarkten?

Ich habe mich im Alter von 27 mit einer eigenen Werbeagentur selbstständig gemacht und musste viel Lehrgeld zahlen. Doch irgendwann verstand ich, dass man Menschen – damals mich selbst – mit denselben Regeln wie eine Ketchupflasche vermarkten kann. Seither funktionierte es.

Die Fragen stellte Caroline Leibfritz.