

Thesenpapier

Relevanz regionaler Aktivitäten für Hochschulen und das Wissenschaftssystem

Handlungsfelder für Hochschulen

Fraunhofer-Institut für System-
und Innovationsforschung ISI



© iStockphoto.com/Alex Slobodkin

Karlsruhe
März 2013

Stephanie Daimer, Friedrich Dornbusch,
Miriam Hufnagl, Knut Koschatzky (Projektleitung),
Henning Kroll, Esther Schricke

Relevanz regionaler Aktivitäten für Hochschulen und das Wissenschaftssystem – Handlungsfelder für Hochschulen

Seit Ende der 1990er Jahre sehen sich die deutschen Hochschulen mit einer wesentlichen Veränderung der Rahmenbedingungen ihres strategischen Handelns konfrontiert. Der Wissens- und Technologietransfer als dritte zentrale Aufgabe neben Forschung und Lehre sowie die Abnahme zentraler staatlicher Steuerung hat die Autonomie der Hochschulen gestärkt. In diesem Zusammenhang hat das regionale Engagement als wesentlicher Aspekt der "dritten Rolle" von Hochschulen an Bedeutung gewonnen.

Regionales Engagement ist für universitäre Akteure aus mindestens zwei Perspektiven strategisch interessant. Erstens wird eine vorteilhafte Positionierung einzelner Fachvertreter oder Disziplinen innerhalb der universitären Selbstverwaltung ermöglicht. Selbst wenn ein unmittelbarer wissenschaftlicher Mehrwert eingangs noch unsicher erscheint, können regionale Vernetzungsaktivitäten von Hochschulangehörigen unter Umständen zusätzliche Fördermittel erschließen, Sichtbarkeit schaffen und die wissenschaftspolitischen Handlungsoptionen der Leitung der Hochschule verbessern. Zweitens kann die Verfügbarkeit zusätzlicher Ressourcen zum Zweck der regionalen Zusammenarbeit die Realisierung wissenschaftlicher Kooperationsvorhaben erleichtern. Dieses Aktivitätsspektrum der Hochschulen beruht auch auf Anstoßeffekten seitens der Wissenschafts- und Innovationspolitik, z.B. im Rahmen der Clusterförderung, und dient gleichzeitig als Ansatzpunkt für weitere Fördermaßnahmen, beispielsweise zur Entwicklung von Campusmodellen.

In den Jahren 2011 und 2012 führte das Competence Center "Politik und Regionen" des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) im Rahmen des BMBF Förderschwerpunktes "Neue Governance der Wissenschaft" eine breit angelegte Untersuchung zur Thematik des regionalen Engagements von Hochschulen durch. Hierbei standen nicht nur die klassischen Aspekte wie Technologietransfer oder Forschungsoperationen im Mittelpunkt, sondern auch andere Formen der regionalen Zusammenarbeit, z.B. im Bereich der Lehre und der Strategieentwicklung der Hochschulen. Mittels einer umfangreichen Befragung deutscher Hochschullehrer, Dekane, Rektoren und Präsidenten sowie zehn interviewbasierten Fallstudien konnte dabei eine in dieser Breite bislang nicht verfügbare Informationsbasis zusammengestellt und ausgewertet werden.

Die Ergebnisse wurden am 20. November 2012 auf einem Workshop in Berlin vor Vertretern aus Hochschulen, der Wissenschafts- und Innovationspolitik sowie der Wissenschaft präsentiert. Darauf aufbauend erfolgte eine intensive Diskussion von Konzepten zur Nutzung der Potenziale regionalen Engagements sowie innovativer Formen der Mitgestaltung regionaler Entwicklung durch die Hochschulen.

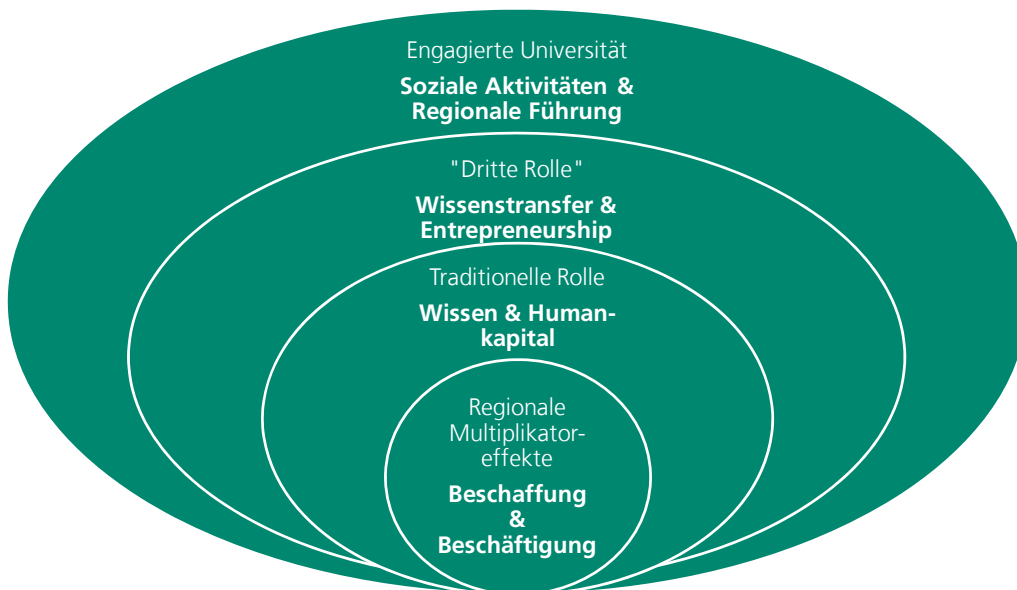
In diesem Thesenpapier werden Erkenntnisse aus dem Projekt und den Workshop-Diskussionen unter dem Titel "Handlungsfelder für Hochschulen" zusammengefasst. Ein Resultat des sich verändernden Umfelds für Hochschulen und ihre Leitungen ist die Erweiterung von Handlungsfeldern und die damit verbundenen Chancen sowie das daraus resultierende Erfordernis, ihre Rolle und ihr Profil stärker strategisch und steuernd zu gestalten.

Handlungsfelder für Hochschulen – 7 Thesen

1 Regionales Engagement von Hochschulen ist kein Selbstzweck, sondern trägt wesentlich zur Erreichung hochschuleigener Zielsetzungen bei

Regionale Aktivitäten tragen zur Erreichung grundsätzlicher Zielsetzungen in Forschung und Lehre bei, ohne dass damit die unmittelbare Zielsetzung eines regionalen Engagements verbunden sein muss. Dies betrifft Effekte regionaler Vernetzung im Bereich der Lehre, die durch die Einbeziehung externer Lehrbeauftragter, die Vermittlung von Praktika in regionalen Einrichtungen sowie die externe Betreuung von Abschlussarbeiten bereichert wird. Daneben führen Forschungsk Kooperationen mit regionalen Partnern zur Bündelung von Ressourcen, Erzielung exzellenter Forschungsergebnisse und damit indirekt zur

Verbesserung der überregionalen Sichtbarkeit von Forschungsstandorten. Die regionale Verbundenheit einzelner Hochschullehrer und deren Orientierung an bestehenden Netzwerken sind dabei ergänzende Elemente einer Strategie auf Hochschulebene, die das regionale Engagement von Hochschullehrern zunehmend als Ausgangspunkt zur Erreichung allgemeiner Zielsetzungen in Forschung und Lehre nutzt. Die Passfähigkeit individueller und institutioneller Ziele zwischen regionalen Einrichtungen stärkt dabei die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens regionaler Partnerschaften.



Quelle: eigene Zusammenstellung nach Goldstein/Mayer/Luger (1995), Uyerra (2010) und andere

2 Zunehmend deutlicher formulierte Erwartungshaltungen des regionalen Umfelds eröffnen neue Perspektiven für regionales Engagement

Durch die Verringerung der fiskalischen Steuerungsmöglichkeiten auf Bundes- und Länderebene sind deutsche Hochschulen stärker als zuvor angehalten, ihren Beitrag zur sozioökonomischen Entwicklung glaubhaft zu dokumentieren. Auch unterhalb der Landesebene treten Kommunen und Städte häufiger als früher an Hochschulen heran, um einen Beitrag zur Stadtentwicklung oder anderen gesellschaftspolitischen Herausforderungen einzufordern. Über die fiskalischen Entwicklungen hinausgehend ist vor allem die Tatsache wichtig, dass die ehemals eher akademische Debatte um die „dritte Rolle“ von Hochschulen mittlerweile auch die politische Diskussion in der Breite erreicht hat. Neben zahlreichen Herausforderungen bietet diese Ausgangssituation jedoch auch Chancen, da sowohl bundes- wie landespolitische Akteure neue Programme aufgelegt haben, die regional orientierte Kooperationen finanziell unterstützen, beispielsweise im Rahmen der Clusterpolitik. Dies schafft für Hochschulleitungen eine zusätzliche Möglichkeit, aktiv auf die neuen Herausforderungen zu reagieren und die zunehmende Notwendigkeit zur regionalen Positionierung als attraktive Gelegenheit statt als notwendiges Übel zu begreifen.

3 Eine weiter verbesserte Nutzung des Potenzials regionalen Engagements erfordert Aktivitäten auf allen Organisationsebenen der Hochschulen, insbesondere jedoch auf der Leitungsebene

Während regionales Engagement auf Ebene der einzelnen Hochschullehrer und teils auch der Fachbereiche bereits seit vielen Jahren aktiv gelebt wird, hat die gezielte Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex auf Ebene der Hochschulleitungen in zahlreichen Fällen gerade erst begonnen, nicht zuletzt auch durch die politischen Anstoßeffekte. Dennoch erfolgt die Mehrzahl der regional orientierten Aktivitäten deutscher Hochschullehrer dezentral und unkoordiniert. In vielen Fällen ist weder die Fachbereichs- noch die Hochschulleitung systematisch darüber in Kenntnis gesetzt, welche spezifischen Aktivitäten einzelne Hochschullehrer mit regionalen Partnern durchführen. Offenkundig besteht somit ein großer Nachholbedarf um das – zweifellos gegebene – Potenzial regionalen Engagements auch strategisch zu nutzen und ggf. gezielt zu bündeln und zu unterstützen, ohne individuelle Aktivitäten einzuschränken.

4 Während Hochschulleitungen nur selten direkte Anreize für regionales Engagement setzen (können), verfügen sie über erheblichen Handlungsspielraum im Bereich des Agenda-Settings und der Moderation sowie der Bereitstellung von unterstützender Infrastruktur

Direkte monetäre Anreizsetzungen für regionales Engagement sind in den meisten Systemen leistungsorientierter Mittelvergabe sowie in den maßgeblichen Besoldungsverordnungen (bislang) nicht vorgesehen. Vor dem Hintergrund der allgemein limitierten Möglichkeiten zur Setzung finanzieller Anreize finden tendenziell eher allgemeine Steuerungsgrößen aus den Bereichen Lehre und Forschung Anwendung. Dessen ungeachtet besitzen Hochschulleitungen ein erhebliches Steuerungspotenzial durch ihre Möglichkeit zur Setzung von Agenden und zur Moderation bestehender Aktivitäten. Viele der neuen Förderprogramme sowie strategische, institutionalisierte Partnerschaften erfordern aus Gründen der Außendarstellung eine Beteiligung der Hochschulleitung. Dies gibt ihr die Möglichkeit, fördernd oder moderierend auf neu entstandene Aktivitäten einzuwirken sowie motivierend auf die Initiierung neuer Vorhaben und die Bildung interner Projektarbeitsgruppen hinzuwirken. Auch wenn die Hochschulleitung selbst keine direkten finanziellen Anreize setzt, kann sie durch organisatorische, personelle und politische Unterstützung somit substantiell zur Realisierung von Großvorhaben sowie zur Einwerbung erheblicher Projektbudgets beitragen. Dazu gehört die Einbindung und Förderung der unterstützenden Infrastruktur, die zum Zweck der Projektakquise, des Netzwerkaufbaus oder des Technologietransfers in vielen Hochschulen in den letzten Jahren entstanden ist. Solche Infrastrukturen haben das Potenzial, sich selbst zu organisieren und wirtschaftlich zu arbeiten, z.B. in Form von Beteiligungsgesellschaften. Dies bringt eine weitere Professionalisierung der Stellen mit sich und trägt zum Nutzen für Hochschule und Region bei.

5 Die Entwicklung und Ausgestaltung von Kooperationen mit regionalen Ansprechpartnern aus Industrie, Politik und Gesellschaft erfordert unternehmerisches und visionäres Denken seitens der Hochschulleitungen

Agenda-Setting und Moderation stellen Haupteinflussmöglichkeiten von Hochschulleitungen im Hinblick auf regionales Engagement dar. Eine zentrale Steuerung hochschulischer Aktivitäten, auch bezüglich der regionalen Orientierung, ist weder administrativ umsetzbar noch hochschulpolitisch wünschenswert. Stattdessen sollten Hochschulleitungen im Sinne unternehmerischer Planung darauf hinwirken, dass der mögliche Beitrag regionalen Engagements zur Erreichung der universitären

Hauptzielsetzungen in Lehre und Forschung umfassend erschlossen wird. Visionen zur Positionierung der Hochschule als innovativem und attraktivem Forschungsstandort unter Nutzung der vielfältigen Potenziale regionalen Engagements sind hier hilfreich. Eine spezifische Stärke der Leitungsebene ergibt sich dabei aus ihrer Fähigkeit, fakultätsübergreifende Initiativen anzustoßen bzw. bestehende Aktivitäten zusammenzuführen, zu fördern und auf Ebene der Hochschule zu institutionalisieren, ohne aber eigene Aktivitäten auf der Fakultätsebene zu unterbinden. Auf diese Weise können die für spezifische Initiativen qualifizierten und motivierten Hochschullehrer hinter einer gemeinsamen Zielsetzung versammelt werden und zusätzliche Innovationspotenziale gehoben werden. Hochschulleitungen werden in diesem Sinne den größten Nutzen aus regional basierten Potenzialen ziehen, wenn es ihnen gelingt, bestehende institutionelle Rigiditäten zu überwinden und innerhalb und außerhalb ihrer Hochschule die Bildung neuer, vorhabenorientierter Allianzen zu ermöglichen.

6 Strategien zur Internationalisierung und Regionalisierung schließen sich nicht aus, sondern können parallel verfolgt und in zahlreichen Bereichen auch verschränkt werden



© istockphoto.com/ Shelly Au

Regionales Engagement und internationale Ausrichtung stellen keine Gegensätze dar, sondern ergänzen sich wechselseitig. Darauf hat der Wissenschaftsrat in seiner Studie "Jenseits der Fakultäten" aus dem Jahr 2012 bereits hingewiesen. Hervorzuheben ist die "Antennenfunktion" der Hochschulen, die international verfügbare Forschungsergebnisse aufbereiten und damit für ihr regionales Umfeld verfügbar machen. Diese "Antennen-

funktion" spielt vor allem für weniger entwickelte Regionen eine zentrale Rolle, ist jedoch auch in Agglomerationen mit hoher Wissenschaftsdichte nicht zu vernachlässigen. Zudem tragen Kooperationen mit regionalen Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft dazu bei, dass Hochschulen international anerkannte Forschungsergebnisse erzielen bzw. international relevante Anwendungslösungen entwickeln. Exzellente Grundlagenforschung lässt sich auch in regionalen Partnerschaften betreiben, wenn das räumliche Umfeld entsprechende Angebote bietet und sich die jeweiligen Zielvorstellungen komplementär ergänzen. Die Bündelung regionaler Ressourcen kann auch für Hochschulen in Regionen mit geringem Innovationspotenzial fruchtbar sein.

7

Die Institutionalisierung regionaler Kooperationen in neuen hybriden Netzwerkstrukturen bietet erhebliches Potenzial für innovative Formen der Ausbildung sowie der Wissensgenerierung und -verwertung

Neben flexiblen, projektbasierten Forschungspartnerschaften zwischen Hochschulen und Unternehmen im regionalen Umfeld sind zunehmend auch langfristig angelegte, d.h. stärker institutionalisierte Partnerschaften zu beobachten, die Hochschulen mit regionalen Partnern eingehen. Sie sind dazu angelegt, eine gemeinsam formulierte Forschungsagenda in längerfristiger Perspektive zu verfolgen. Solche Partnerschaften sind häufig multilateral, da sie nicht nur Forschungsorganisationen beinhalten, sondern unterschiedliche regionale Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft integrieren. Neben der Forschung werden oftmals weitere Zielsetzungen verfolgt, beispielsweise die Profil- und Imagebildung von Hochschule und Region. Diese Hybridisierung wird zunehmen und in Zukunft auch weitere Aspekte wie die Schaffung attraktiver Karrieremöglichkeiten in Zeiten abnehmender Studierendenzahlen umfassen. Aufgrund der wachsenden Anforderungen, die an die Hochschulen gerichtet werden, stiften solche multilateralen und multi-funktionalen Netzwerke in mehrfacher Hinsicht nutzen – letztendlich nicht nur für die Hochschulen, sondern auch für alle Partner. Aus Sicht der Hochschule lassen sich daher viele nicht direkt forschungs- oder lehrrelevante Aufgaben arbeitsteilig bewerkstelligen. Zudem bieten der Austausch und die Mobilität in heterogenen Netzwerken die Chance, innovative Ergebnisse im Bereich der Wissensgenerierung und Wissensverwertung zu erzielen – solange die Autonomie der Hochschule in Forschung und Lehre gewahrt bleibt.

Kontakt

Prof. Dr. Knut Koschatzky
Fraunhofer-Institut für System-
und Innovationsforschung ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe
knut.koschatzky@isi.fraunhofer.de