

Knut Koschatzky, Friedrich Dornbusch, Miriam Hufnagl, Henning Kroll, Esther Schnabl, Nicole Schulze, Benjamin Teufel

Regionale Aktivitäten von Hochschulen

Fallstudien von neun deutschen Universitäten und Fachhochschulen

Karlsruhe, Dezember 2013

Kontaktadresse:

Prof. Dr. Knut Koschatzky
Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe
Telefon 0721 6809-184 / -138
Telefax 0721 6809-176
E-Mail knut.koschatzky@isi.fraunhofer.de
URL www.isi.fraunhofer.de

Das diesem Bericht zugrundeliegende Forschungsvorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01UZ1005 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

© by Fraunhofer ISI, 2013

Alle Rechte vorbehalten

Inhalt	Seite
1 Einleitung	1
Knut Koschatzky	
2 Fallstudie: Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen	5
Friedrich Dornbusch und Nicole Schulze	
2.1 Historie und Profil	6
2.2 Drittmittel und Auftragsforschung.....	13
2.3 Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen	14
2.3.1 Beitrag zum und Einbettung in das gesellschaftliche Leben der Region.....	14
2.3.2 Forschungsk Kooperationen im regionalen Umfeld.....	16
2.3.3 Transfer und Beratung.....	19
2.3.4 Kooperationen mit regionalen Einrichtungen	20
2.3.5 Zusammenfassung	22
2.4 Anreiz- und Steuerungsinstrumente	22
2.4.1 Governance und Leitlinien im Strategieprozess.....	23
2.4.2 Hochschulinterne Rahmenbedingungen	24
2.5 Bewertung der Fallstudie	25
2.5.1 Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen	26
2.5.2 Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule	27
2.5.3 Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen	27
2.6 Quellenangaben	28
2.7 Liste der Gesprächspartner	28

3	Fallstudie: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.....	29
	Knut Koschatzky	
3.1	Historie und Profil.....	30
3.2	Drittmittel und Auftragsforschung	32
3.3	Formen und Wirkungen der regionale Verflechtungen	35
3.3.1	Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region	35
3.3.2	Forschungskooperationen im regionalen Umfeld	36
3.3.3	Transfer und Beratung	36
3.3.4	Kooperationen mit regionalen Einrichtungen	38
3.3.5	Herkunft der Studierenden	38
3.3.6	Internationale Beziehungen.....	39
3.3.7	Zusammenfassung.....	39
3.4	Anreiz- und Steuerungsinstrumente	40
3.4.1	Art der Besoldung	40
3.4.2	Abminderung der Lehrverpflichtung	41
3.4.3	Gehaltszulagen	42
3.4.4	Hochschulinterne Rahmenbedingungen.....	42
3.5	Bewertung der Fallstudie.....	44
3.5.1	Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen.....	44
3.5.2	Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule	47
3.5.3	Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen.....	47
3.6	Quellenangaben.....	50
3.7	Liste der Gesprächspartner	50
4	Fallstudie: Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	51
	Benjamin Teufel	
4.1	Historie und Profil.....	52
4.2	Drittmittel und Auftragsforschung	54
4.3	Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen	56

4.3.1	Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region	57
4.3.2	Forschungskooperationen im regionalen Umfeld.....	57
4.3.3	Transfer und Beratung.....	59
4.3.4	Kooperationen mit regionalen Einrichtungen	60
4.3.5	Regionale Verankerung von Studierenden und Absolventen	61
4.3.6	Internationale Beziehungen	62
4.3.7	Zusammenfassung	62
4.4	Anreiz- und Steuerungsinstrumente	63
4.4.1	Motivationale Aspekte des regionalen Engagements.....	64
4.4.2	Externe Anreize und Leistungsorientierte Mittelverteilung.....	64
4.4.3	Interne leistungsorientierte Forschungsförderung	65
4.4.4	Hochschulinterne Rahmenbedingungen	66
4.5	Bewertung der Fallstudie	66
4.5.1	Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen	67
4.5.2	Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule	68
4.5.3	Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen	69
4.6	Quellenangaben	70
4.7	Liste der Gesprächspartner	71
5	Fallstudie: Technische Universität Dresden.....	73
	Henning Kroll	
5.1	Historie und Profil	74
5.2	Drittmittel und Auftragsforschung.....	77
5.3	Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen	80
5.3.1	Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region	80
5.3.2	Forschungskooperationen im regionalen Umfeld.....	81
5.3.3	Transfer und Beratung.....	82
5.3.4	Kooperationen mit regionalen Einrichtungen	83
5.3.5	Herkunft der Studierenden.....	84

5.3.6	Internationale Beziehungen.....	85
5.3.7	Zusammenfassung.....	86
5.4	Anreiz- und Steuerungsinstrumente	86
5.4.1	Besoldung & Gehaltszulagen	87
5.4.2	Hochschulinterne Vergabe von Haushaltsmitteln	88
5.4.3	Externe Anreizstrukturen.....	89
5.5	Bewertung der Fallstudie.....	90
5.5.1	Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen.....	90
5.5.2	Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule	91
5.5.3	Wirkungen regionaler Vernetzung auf die interne Governance	92
5.6	Quellenangaben.....	93
5.7	Liste der Gesprächspartner.....	94
6	Fallstudie: Universität Göttingen	95
	Friedrich Dornbusch	
6.1	Historie und Profil.....	96
6.2	Drittmittel und Auftragsforschung	101
6.3	Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen	105
6.3.1	Beitrag zum und Einbettung in das gesellschaftlichen Leben der Region	105
6.3.2	Forschungskooperationen im regionalen Umfeld	107
6.3.3	Transfer und Beratung	110
6.3.4	Kooperationen mit regionalen Einrichtungen.....	111
6.3.5	Internationale Beziehungen.....	113
6.3.6	Zusammenfassung.....	114
6.4	Anreiz- und Steuerungsinstrumente	114
6.4.1	Neue Leitlinien im Strategieprozess	114
6.4.2	Hochschulinterne Rahmenbedingungen.....	115
6.5	Bewertung der Fallstudie.....	116

6.5.1	Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen	117
6.5.2	Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule	118
6.5.3	Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen	119
6.6	Quellenangaben	119
6.7	Liste der Gesprächspartner	120
7	Fallstudie: Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg	121
	Esther Schnabl	
7.1	Historie und Profil	122
7.2	Drittmittel und Auftragsforschung.....	124
7.3	Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen	127
7.3.1	Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region	127
7.3.2	Forschungskooperationen im regionalen Umfeld.....	127
7.3.3	Kooperationen mit regionalen Einrichtungen	130
7.3.4	Herkunft der Studierenden.....	132
7.3.5	Internationale Beziehungen	133
7.3.6	Zusammenfassung	134
7.4	Anreiz- und Steuerungsinstrumente	135
7.4.1	Art der Besoldung.....	135
7.4.2	Gehaltszulagen	135
7.4.3	Hochschulinterne Rahmenbedingungen	137
7.5	Bewertung der Fallstudie	138
7.5.1	Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule	138
7.5.2	Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen	139
7.5.3	Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen	140
7.6	Quellenangaben	140
7.7	Liste der Gesprächspartner	140

8	Fallstudie: Fachhochschule Köln	141
	Benjamin Teufel	
8.1	Historie und Profil.....	142
8.2	Drittmittel und Auftragsforschung	145
8.3	Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen	146
8.3.1	Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region	147
8.3.2	Forschungskooperationen im regionalen Umfeld	148
8.3.3	Transfer und Beratung	149
8.3.4	Kooperationen mit regionalen Einrichtungen	150
8.3.5	Regionale Verankerung der Studierenden und Absolventen	151
8.3.6	Internationale Beziehungen.....	152
8.3.7	Zusammenfassung.....	152
8.4	Anreiz- und Steuerungsinstrumente	153
8.4.1	Motivationale Aspekte des regionalen Engagements	153
8.4.2	Externe Anreize und Leistungsorientierte Mittelverteilung	154
8.4.3	Interne leistungsorientierte Forschungsförderung	155
8.4.4	Hochschulinterne Rahmenbedingungen.....	155
8.5	Bewertung der Fallstudie.....	156
8.5.1	Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen.....	157
8.5.2	Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule	157
8.5.3	Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen.....	158
8.6	Quellenangaben.....	159
8.7	Liste der Gesprächspartner	160
9	Fallstudie: Leuphana Universität Lüneburg	161
	Miriam Hufnagl	
9.1	Historie und Profil.....	162
9.1.1	Universitätsstruktur und fachliches Profil.....	164
9.1.2	Studienangebote und Lehrverständnis	167

9.1.3	Studierende	169
9.2	Drittmittel	170
9.2.1	Beantragung und Auftrag des Innovations-Inkubators	171
9.2.2	Ausgestaltung des Innovations-Inkubators	174
9.3	Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtung	177
9.3.1	Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region	177
9.3.2	Forschungskooperationen im regionalen Umfeld	178
9.3.3	Transfer und Beratung	179
9.3.4	Kooperationen mit regionalen Einrichtungen	181
9.3.5	Internationale Beziehungen	182
9.3.6	Zusammenfassung	183
9.4	Anreiz- und Steuerungsinstrumente	183
9.5	Bewertung der Fallstudie	184
9.6	Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen	185
9.7	Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule	185
9.8	Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen	186
9.9	Quellenangaben	187
9.10	Liste der Gesprächspartner	188
10	Fallstudie Hochschule Trier	189
	Esther Schnabl	
10.1	Historie und Profil	190
10.2	Drittmittel und Auftragsforschung	194
10.3	Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen	196
10.3.1	Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region	196
10.3.2	Forschungskooperationen im regionalen Umfeld	197
10.3.3	Transfer und Beratung	198
10.3.4	Kooperationen mit regionalen Einrichtungen	199

10.3.5	Herkunft der Studierenden	200
10.3.6	Internationale Beziehungen.....	200
10.3.7	Zusammenfassung.....	201
10.4	Anreiz- und Steuerungsinstrumente	201
10.4.1	Art der Besoldung	202
10.4.2	Abminderung der Lehrverpflichtung	203
10.4.3	Hochschulinterne Rahmenbedingungen.....	203
10.5	Bewertung der Fallstudie.....	203
10.5.1	Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen.....	204
10.5.2	Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule	204
10.5.3	Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen.....	205
10.6	Quellenangaben.....	205
10.7	Liste der Gesprächspartner	205

Tabellen

Tabelle 3-1:	Einnahmen der HTW nach Einnahmearten.....	33
Tabelle 3-2:	Forschungsausgaben aus Drittmitteln.....	35
Tabelle 4-1:	Haushaltsvolumen der Universität Bonn im Jahr 2010.....	55
Tabelle 4-2:	Drittmittel nach Gebern 2006 und 2009	55
Tabelle 5-1:	Ausgaben und Einnahmen der TU Dresden	78
Tabelle 5-2:	Ausgaben und Einnahmen der TU Dresden (2006)	78
Tabelle 5-3:	Ausgaben und Einnahmen der TU Dresden	79
Tabelle 6-1:	Beschäftigte Wissenschaftler nach Fakultäten und Einrichtungen an der Universität Göttingen in 2010	98
Tabelle 6-2:	Ausgaben und Einnahmen der Universität Göttingen	103
Tabelle 6-3:	Grund- und Drittmittel der Universität Göttingen in Relation zu den wesentlichen Personengruppen	104
Tabelle 6-4:	Zusammensetzung der Drittmittel an der Universität Göttingen.....	104
Tabelle 6-5:	Kooperationen der Universität Göttingen mit internationalen Hochschulen	113
Tabelle 7-1:	Einnahmen der Universität Heidelberg 2010.....	124
Tabelle 7-2:	Drittmittelausgaben der Universität Heidelberg nach Quellen 2010	124
Tabelle 7-3:	Erträge aus Drittmitteln 2010	126
Tabelle 8-1:	Entwicklung der Drittmittel der Fachhochschule Köln in den Jahren 2001-2009	145
Tabelle 8-2:	Drittmittel nach Gebern 2006 und 2009	146
Tabelle 9-1:	Personalstruktur 2009 / 2010.....	165
Tabelle 9-2:	Lehrende nach Fachbereichen	166
Tabelle 9-3:	Entwicklung der Studierenden nach Schools.....	170
Tabelle 9-4:	Drittmittelerträge	171
Tabelle 10-1:	Wissenschaftliches und künstlerisches Personal an der Hochschule Trier (2010)	193

Abbildungen

Abbildung 2-1:	RWTH 2020 - Wachstumsstrategie	7
Abbildung 2-2:	Maßnahmen und Aktivitäten des Zukunftskonzepts (2012-2017).....	8
Abbildung 2-3:	Organigramm der RWTH Aachen	10
Abbildung 2-4:	Erwartete Entwicklung der Profildbereiche der RWTH Aachen (2010-2020)	11
Abbildung 2-5:	Studierende nach Fakultäten	12
Abbildung 2-6:	Entwicklung der Anzahl der Studierenden	13
Abbildung 3-1:	Organigramm der HTW	31
Abbildung 4-1:	Wissenschaftliches Personal nach Fakultäten.....	53
Abbildung 4-2:	Organigramm der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.....	54
Abbildung 5-1:	Personal an der TU Dresden 2010.....	74
Abbildung 5-2:	Studierende an der TU Dresden 2010.....	75
Abbildung 5-3:	Organigramm der TU Dresden.....	76
Abbildung 5-4:	Herkunft der Studierenden	85
Abbildung 6-1:	Entwicklung und Finanzierung des wissenschaftlichen Personals an der Universität Göttingen in Vollzeitäquivalenten	99
Abbildung 6-2:	Entwicklung der Studierendenzahlen an der Universität Göttingen von 1999 bis 2011 nach Fächergruppen	100
Abbildung 6-3:	Modell der Stiftungsuniversität	101
Abbildung 6-4:	Organisation des Göttingen Research Council.....	109
Abbildung 7-1:	Entwicklung der Drittmittel 2005-2010 in Mio. Euro	125
Abbildung 7-2:	Clusterpartner BioRN	129
Abbildung 7-3:	Clusterpartner Forum Organic Electronics	130
Abbildung 8-1:	Wissenschaftliches Personal nach Fakultäten.....	143
Abbildung 8-2:	Organigramm der Fachhochschule Köln	144
Abbildung 9-1:	Organigramm der Leuphana Universität Lüneburg.....	167
Abbildung 9-2:	Projektregion des Innovations-Inkubators Lüneburg.....	173

Abbildung 9-3:	Teilmaßnahmen des Innovations-Inkubators	175
Abbildung 9-4:	Schematische Darstellung der Kooperationsmöglichkeiten im Rahmen des Inkubators.....	181
Abbildung 10-1:	Organigramm der Hochschule Trier.....	191
Abbildung 10-2:	Entwicklung der Anzahl der Studierenden in den Wintersemestern 2008/2009 bis 2011/2012.....	192
Abbildung 10-3:	Entwicklung des Personals (2000-2010).....	194
Abbildung 10-4:	Ausgabenentwicklung 2000 bis 2009.....	195
Abbildung 10-5:	Entwicklung der Drittmiteleinahmen je Standort 2005- 2010	195
Abbildung 10-6:	Entwicklung der Drittmiteleinahmen pro Fachbereich 2005-2010	196
Abbildung 10-7:	Mittelbemessungsmodell für die Hochschulen Rheinland- Pfalz	202

1 Einleitung

Knut Koschätzky

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 Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes "Regionale Netzwerketeiligungen und ihre Auswirkungen auf die internen Governancestrukturen von Hochschulen"¹ eine breit angelegte Untersuchung zur Thematik des regionalen Engagements von Hochschulen durch. Hierbei standen nicht nur die klassischen Aspekte wie Technologietransfer oder Forschungsk Kooperationen im Mittelpunkt, sondern auch andere Formen der regionalen Zusammenarbeit, z.B. im Bereich der Lehre und der Strategieentwicklung der Hochschulen.

Die Untersuchung bestand aus mehreren Teilen. Im Frühsommer 2011 richtete sich eine Online-Befragung an 16.598 Hochschullehrer, deren Adressen aus der For-

¹ Dieses Projekt war Teil der Förderinitiative "Neue Governance der Wissenschaft" und erhielt unter dem Förderkennzeichen 01UZ1005 dankenswerter Weise eine finanzielle Zuwendung seitens des BMBF über einen Zeitraum von drei Jahren. Ergebnisse aus den unterschiedlichen Projekten der Förderinitiative wurden veröffentlicht in Grande et al. (2013).

schungsdatenbank VADEMECUM - *Stätten der Forschung* stammten.² Nach Datenbereinigung (u.a. unzustellbare Emailadressen, Emeritierung) betrug die Grundgesamtheit 14.023 Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer. Eine parallele schriftliche Befragung wandte sich an die Hochschul- und Fakultätsleitungen. Namen und Adressen aller deutschen Rektoren und Dekane wurden einerseits von der Hochschulrektorenkonferenz, andererseits vom deutschen Fakultätentag bezogen. 1.435 Personen auf der Ebene verschiedenster wissenschaftlicher Fachbereiche sowie 366 Personen auf der Rektoratsebene aller deutschen Hochschulen (Universitäten inkl. Pädagogischer Hochschulen und Musikhochschulen sowie Fachhochschulen) wurden postalisch zur Teilnahme an der Befragung ermuntert. Die Rücklaufquoten betrugen für die Befragung der Hochschullehrer 11,3 Prozent (N~1.600), für die Dekane 33,6 Prozent sowie 48,9 Prozent für die Hochschulleitungen (zu weiteren Ergebnissen siehe Koschitzky et al. 2013).

Zur Validierung der Befragungsergebnisse und zur Vertiefung der organisationsindividuellen Modi zur Einbettung und Kooperation der Hochschule im jeweiligen regionalen Umfeld bzw. mit regionalen Partnern wurden im Frühjahr 2012 neun Fallstudien an deutschen Hochschulen durchgeführt. Folgende Auswahlkriterien spielten dabei eine Rolle:

- Die Beteiligungsraten der Hochschulangehörigen bei den beiden Befragungen und die dort angegebene Bereitschaft zu einem weiteren Gespräch.
- Die korrekte Relation gemäß der Ost-West-Verteilung von Hochschulen in Deutschland (Hochschulanteile: West: 80%, Ost: 20%). Daraus ergab sich die Wahl von sieben Hochschulen in westlichen und zwei in östlichen Bundesländern (einschließlich Berlin).
- Die Aufteilung zwischen Universitäten und Fachhochschulen, sodass sechs Universitäten und drei Universitäten für angewandte Wissenschaften (Fachhochschulen) einbezogen wurden.

Unter Berücksichtigung der genannten Faktoren fiel die Wahl auf die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, die Technische Universität Dresden, die Georg-August-Universität Göttingen, die Ruprecht-Karls-Univer-

² Aus Gründen der textlichen Vereinfachung werden nachfolgend in dieser Zusammenstellung der Fallstudien nur die neutralen Bezeichnungen, "Professor", "Wissenschaftler", "Mitarbeiter" etc. verwendet. Diese schließen gleichermaßen weibliche und männliche Akteure ein.

sität Heidelberg, die Fachhochschule Köln, die Leuphana Universität Lüneburg und die Fachhochschule Trier.³

Insgesamt wurden z.T. mehrstündige Gespräche mit 71 Personen aus der Hochschulleitung, den Dekanaten, der Hochschulinfrastruktur (z.B. Transferstellen) sowie mit Professoren geführt, die sich in der Online-Befragung interessiert an einem vertiefenden Gespräch gezeigt hatten. Zusätzlich erfolgte eine Auswertung von Dokumenten der Hochschulen. Jede der nachfolgenden Fallstudien folgt einer einheitlichen Gliederung und enthält für den schnellen Leser eine zusammenfassende Übersicht am jeweiligen Beginn. Die Texte wurden mit den jeweiligen Hochschulen abgestimmt, reflektieren aber die Einschätzung und Bewertung des Fraunhofer ISI. Insgesamt zeichnen sie ein Bild über die unterschiedlichen Strategien und Wertigkeiten regionalen Engagements und geben auch den unterschiedlichen Umgang in der Anreizsetzung zur Verstärkung regionaler Vernetzungsaktivitäten wieder. Wie auch aus den Ergebnissen der beiden Befragungen deutlich hervor ging, zeigen auch die Fallstudien, dass

- regionale Aktivitäten relevant für die deutschen Hochschulen sind,
- die regionalen Aktivitäten Beiträge zur Profil- und Imagebildung von Hochschule und Region leisten,
- regionale und internationale Orientierung kein Gegensatz sind, sondern sich sinnvoll ergänzen,
- Hochschulleitungen über Handlungsspielräume im Bereich des Agenda-Settings und der Moderation sowie der Bereitstellung von unterstützender Infrastruktur verfügen, selbst wenig (zusätzliche) interne Anreize setzen können,
- die Motivationen für regionale Aktivitäten in der Regel intrinsischer Natur sind.

Aufgrund der Fülle an Informationen, die in jeder Fallstudie enthalten sind, war es nicht nur unser Ziel, Ergebnisse in unterschiedlichen Projektpublikationen und in Vorträgen zu nutzen, sondern diese Informationen auch gesamthaft zu veröffentlichen. In diesem Sinne dient diese Zusammenstellung unter anderem als Hintergrundinformation für die Publikation "Regionale Aktivitäten von Hochschulen – Motive, Anreize und politische Steuerung" (Koschatzky et al. 2014).

Neben dem Dank an die Gesprächspartner geht der Dank der Autoren der Fallstudien zusätzlich an Christine Schädel und Christina Schmedes, die die Fallstudien organisa-

³ Zusätzlich wurden acht Gespräche an der Universität Stuttgart durch Stephanie Daimer geführt. Ergebnisse aus diesen Gesprächen wurden im Rahmen der Projektarbeit genutzt (Vorträge, Präsentationen), nicht aber als separate Fallstudie aufbereitet.

torisch vorbereiteten und die Ergebnisse in die Form dieser Zusammenfassung überführten.

Quellenangaben

Grande, E., Jansen, D., Jarren, O., Rip, A., Schimank, U. und Weingart, P. (2013): *Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation - externe Anforderungen - Medialisierung*. Bielefeld: transcript Verlag.

Koschatzky, K., Hufnagl, M., Kroll, H., Daimer, S., Dornbusch, F. und Schulze, N. (2013): Regionale Vernetzung von Hochschulen. In: Grande, E., Jansen, D., Jarren, O., Rip, A., Schimank, U. und Weingart, P. (Hrsg.): *Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation - externe Anforderungen - Medialisierung*. Bielefeld: transcript Verlag, 163-182.

Koschatzky, K., Dornbusch, F., Hufnagl, M., Kroll, H. und Schnabl, E. (2014): *Regionale Aktivitäten von Hochschulen - Motive, Anreize und politische Steuerung*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

2 Fallstudie: Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen

Friedrich Dornbusch und Nicole Schulze

Profil:

- 1870 als "Königliche Rheinisch-Westfälische Polytechnische Schule" gegründet
- größte Arbeitgeberin (ca. 11.000 Beschäftigte) der Region
- Schwerpunkte liegen in den Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie in der Medizin
- ca. 35.000 Studierende, davon ca. 10.000 im Maschinenbau und ca. 7.000 in den Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften
- in allen drei Runden der Exzellenzinitiative gefördert

Drittmittel:

- Versteht sich als besonders anwendungsorientiert und richtet sich nach den "aktuellen Erfordernissen der Industrie"
- konnte für das Jahr 2011 313,6 Mio. Euro an Drittmitteln einwerben
- Spitzenposition unter deutschen Universitäten
- konnte im Verlauf der vergangenen Dekade ihre Drittmittel um fast das Zweieinhalbfache steigern

Regionale Forschungsk Kooperationen:

- deutschlandweit einzigartiges Potenzial für Industriekooperationen
- unterstreicht gleichzeitig durch ihre Erfolge bei der Exzellenzinitiative ihren Anspruch auf exzellente und international anerkannte Forschung
- kooperative Forschung im regionalen Umfeld findet mit Unternehmen sowie mit anderen Forschungseinrichtungen bzw. Universitäten statt und beides hat zentralen Stellenwert in den Strategieprozessen der Universität
- Jülich Aachen Research Alliance (JARA) zentrales Element der Exzellenz hat zum Ziel ein wissenschaftlich exzellentes Umfeld zu schaffen
- weiteres zentrales Element der Zukunftsstrategie der RWTH ist der RWTH Aachen Campus, als neue Form der Kooperation mit forschungsintensiven (Groß-) Unternehmen

Anreiz- und Steuerungsinstrumente:

- Die internen Anreizstrukturen unterstreichen das Profil der Universität und Herausforderungen, die im globalen Wettbewerb liegen.
- Regionale Aktivitäten finden bislang keine direkte Berücksichtigung; der Handlungsraum zentraler Elemente der Strategie ist jedoch primär lokal (JARA/Forschungscampus).

Relevanz regionaler Vernetzung:

- Die Region und regional-orientierte Aktivitäten finden nur indirekte Berücksichtigung in den hochschulweiten Strategieprozessen.
 - Über ihre Bedeutung als renommierte technische Universität hinaus induziert sie auch regionale Effekte als strukturgebende und die dominierende Einrichtung.
 - Hat zur Ansiedlung von Großunternehmen etwa 1.400 Existenzgründungen geführt.
 - Über verschiedene transferaktive Einrichtungen in regionale transferorientierte Netzwerke eingebunden.
 - Auf Lehrstuhlebene finden zahlreiche Auftragsforschungs- und Beratungsprojekte unabhängig von zentralen Strategieprozessen statt.
 - Netzwerke zu Unternehmen sind in angewandten Wissenschaftsbereichen ausgeprägter.
 - Gerade die Anwendungsorientierung ermöglicht auch im lokalen Umfeld Kooperationen mit Unternehmen, Verbänden, Kommunen etc.
-

2.1 Historie und Profil

Tradition und Entstehung

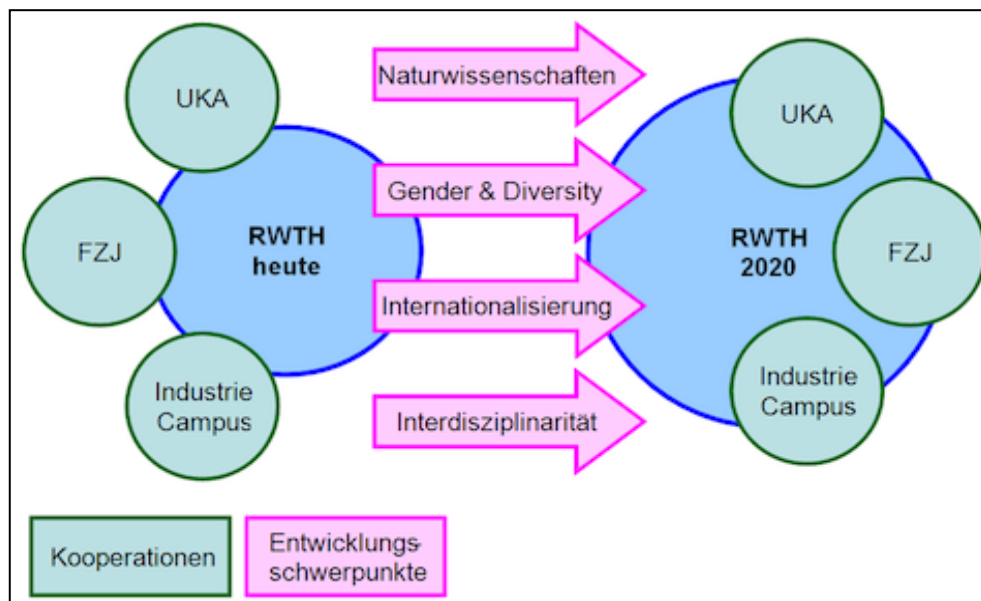
Die RWTH Aachen wurde 1870 als "Königliche Rheinisch-Westfälische Polytechnische Schule" gegründet. Die Stadt und der Regierungsbezirk Aachen zählten um die Mitte des 19. Jahrhunderts zu den am stärksten industrialisierten Regionen Deutschlands. Entsprechend ist die Gründung der Hochschule in der Region Aachen durchaus im Zusammenhang mit dem beginnenden Strukturwandel zu sehen, welcher eine verstärkte Nachfrage nach Ingenieuren, technischem Know-how und innovativen Beiträgen für die Region mit sich brachte.

1880 wurde die RWTH zur "Technischen Hochschule" Mit der rechtlich-organisatorischen Annäherung an die Universitäten stellte die Hochschule zunehmend Stadt und Wirtschaft die eigene technische Sachkompetenz zur Verfügung und verstärkte Wissenschaft und Forschung. 1899 erhielt die RWTH das Promotionsrecht und wurde befähigt, den Titel des Diplomingenieurs zu vergeben. Wachsender Studierendenzulauf, Erweiterungen des Fächerkatalogs und die Einrichtung neuer Lehrstühle legten den Grundstein für die Entwicklung zu einer der größten technischen Universitäten Deutschlands. Heute ist die RWTH größte Arbeitgeberin (ca. 11.000 Beschäftigte) der Region und vielfältig außerhalb der Hochschule engagiert. Dabei pflegt sie internationale Kontakte in Wissenschaft und Wirtschaft (<http://www.archiv.rwth-aachen.de/web/rea/Seite/anfang.htm>, abgerufen am: 26.11.2012).

Exzellenzinitiative und strategische Ziele

Das Strategiepaper der RWTH wurde 2009 veröffentlicht und stellt den erstmaligen Versuch einer zentral koordinierten Strategieentwicklung dar. Es zielt vorwiegend auf messbare Qualitätssteigerungen in der Lehre sowie auf qualitatives Wachstum in der Forschung ab. Mit entsprechenden Maßnahmen sollen die folgenden sieben Unterziele bis zum Jahr 2020 erreicht werden: Beantwortung der großen Forschungsfragen unserer Zeit, Steigerung der Attraktivität für die besten Köpfe der Welt, Fördern und Fordern auf allen Ebenen, Steigerung der Lehrqualität, Verbesserung bei wissenschaftlichen Leistungsindikatoren, Führungsposition bei interdisziplinären Großforschungsprojekten und der Drittmittelinwerbung (vgl. RWTH Aachen 2009).

Wesentliches Strategieelement ist die Intensivierung der Kooperationen mit dem Universitätsklinikum Aachen (UKA), dem Forschungszentrum Jülich (FZJ) und dem entstehenden Industrie Campus. Die RWTH konzentriert sich auf vier wesentliche Entwicklungsschwerpunkte: Naturwissenschaften, Gender & Diversity, Internationalisierung und Interdisziplinarität (siehe Abbildung 2-1).

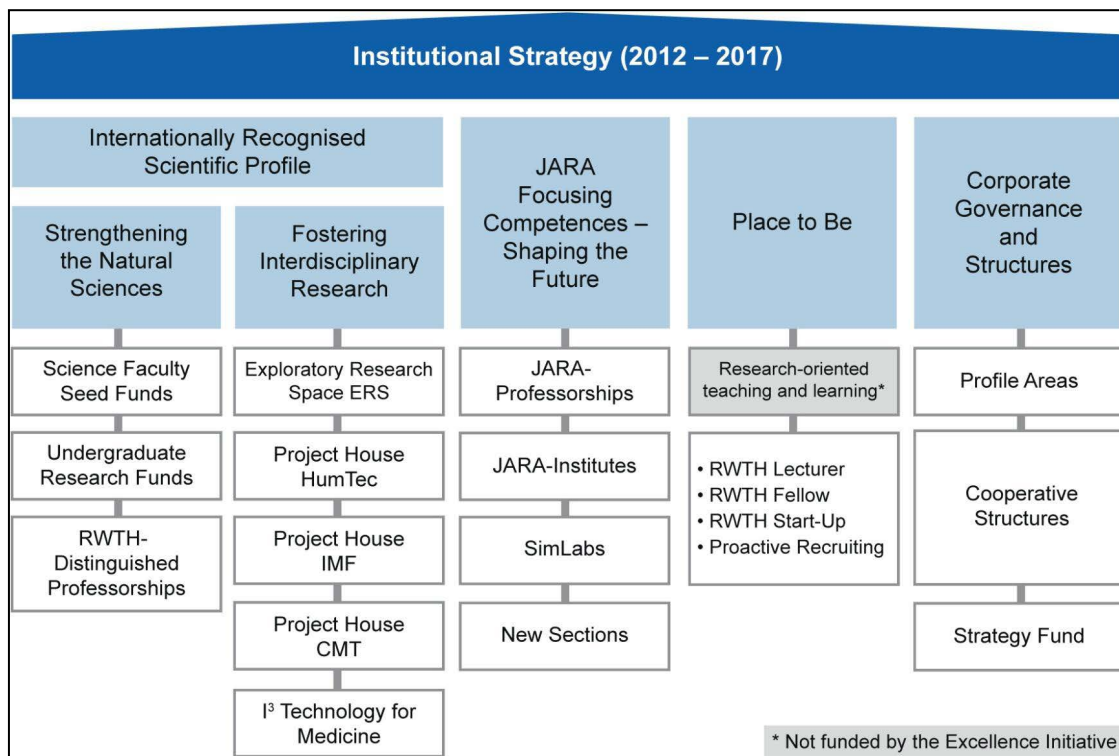
Abbildung 2-1: RWTH 2020 - Wachstumsstrategie

Quelle: http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die_RWTH/Profil/~csxx/Strategie_2020/

Eine bedeutende Rolle für den Strategieprozess spielt der Erfolg der RWTH in allen drei Runden der Exzellenzinitiative. In der ersten Runde im Jahr 2006 wurden eine Graduiertenschule (Aachen Institute for Advanced Study in Computational Engineering Science) sowie zwei Exzellenzcluster (Integrative Production Technology for High-Wage Countries und Ultra High-Speed Mobile Information and Communication) gefördert. In der zweiten Runde, ab dem Jahr 2007, konnte sich sowohl ein weiteres Exzellenzcluster (Tailor-Made Fuels From Biomass) als auch das Zukunftskonzept (RWTH 2020: Meeting Global Challenges) der RWTH durchsetzen.

In der nun dritten Förderrunde der Exzellenzinitiative wurden sowohl das Zukunftskonzept als auch eine Graduiertenschule und zwei Exzellenzcluster als förderungswürdig eingestuft und wurden ab 2012 für fünf Jahre gefördert. Damit wird die RWTH bis 2017 78 Mio. Euro zusätzlich in die Exzellenzbereiche investieren können (http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die_RWTH/~emq/Exzellenzinitiative/).

In Abbildung 2-2 wird deutlich, dass das Zukunftskonzept weitreichende Folgen für die Struktur der RWTH hat, sowohl was die Struktur nach innen angeht als auch nach außen. D.h. die Maßnahmen des Zukunftskonzepts beeinflussen zum einen die internen Governance-Strukturen (z.B. Strategy Funding) als auch Kooperationsstrukturen mit externen Einrichtungen, wie bspw. "JARA (Jülich Aachen Research Alliance)". Auch Projekte wie das "Project House HumTec" spielen, wie die geführten Gespräche gezeigt haben, eine nicht unwesentliche Rolle für die Zusammenarbeit mit außeruniversitären Anspruchsgruppen.

Abbildung 2-2: Maßnahmen und Aktivitäten des Zukunftskonzepts (2012-2017)

Quelle: http://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaabbrrzb&download=1

Zusammengefasst lassen sich folgende Maßnahmen und damit einhergehende Ziele aus dem Zukunftskonzept der RWTH ableiten (vgl. RWTH Aachen 2011):

1. Um ihr international anerkanntes wissenschaftliches Profil zu schärfen, werden die Naturwissenschaften weiter gestärkt und interdisziplinäre Forschung gezielt gefördert. In diesem Sinne sollen die Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sowie die Medizin stärker in das Gesamtkonzept integriert werden, um so gezielter Fragestellungen von hoher wissenschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Relevanz angehen zu können.
2. Durch die bestehende strategische Zusammenarbeit in der Jülich Aachen Research Alliance (JARA) wird eine gemeinsame strategische Planung von Forschung, Lehre und Infrastruktur (JARA-Institute) in ausgewählten Bereichen intensiviert, um so bestehende Kompetenzen zu bündeln.
3. Die RWTH will im Wettbewerb um die weltweit besten Wissenschaftler und Studierenden konkurrenzfähig sein. Zu diesem Zweck wird die Optimierung der Rahmenbedingungen für die Lehre angestrebt.
4. Durch professionelle und kooperative Managementstrukturen sowie die Etablierung von fakultätsübergreifenden Profildbereichen soll die interdisziplinäre Forschung zu relevanten Zukunftsthemen gestärkt werden.

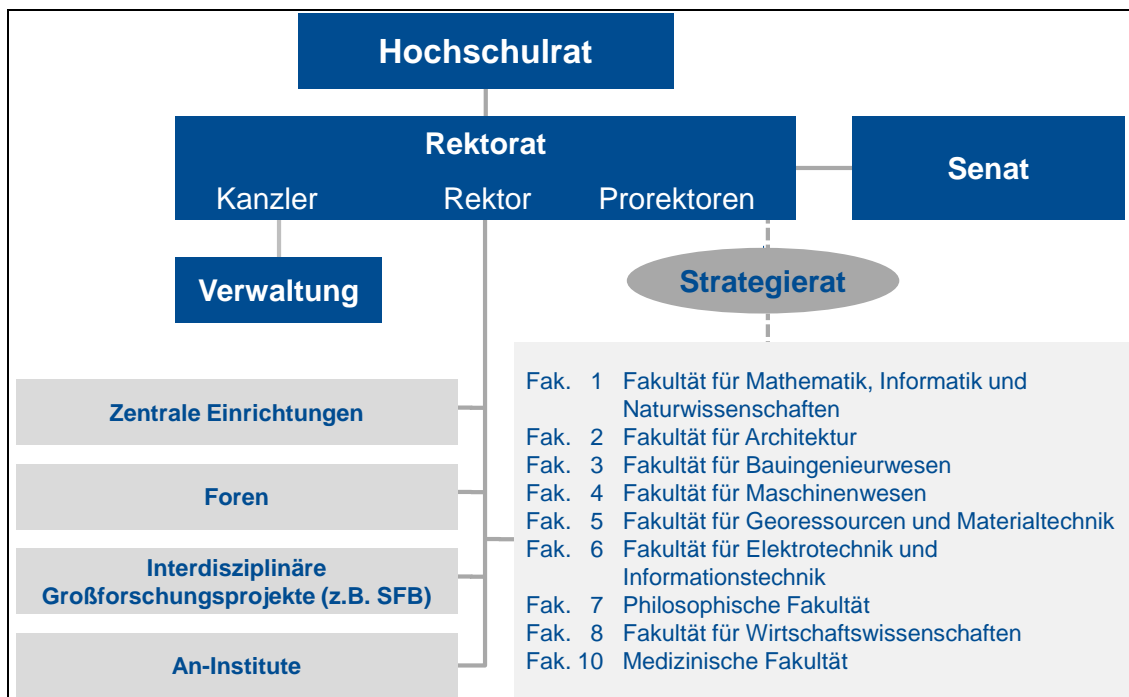
Insgesamt lässt sich für die strategischen Planungen festhalten, dass die RWTH einen klaren Fokus auf die Stärkung der Forschung und internationalen Wettbewerbsfähigkeit legt. Gleichzeitig betont sie jedoch auch die Bedeutung von Interdisziplinarität und Kooperationsstrukturen. Wie sich dies letztlich auf die Governancestrukturen der Hochschule auswirkt, wird im Verlauf dieser Fallstudie darzustellen sein.

Profil und Fächerstruktur (Schwerpunkte)

Die RWTH Aachen hat einen klaren naturwissenschaftlich-technischen Fokus. Schwerpunkte liegen vor allem in der Vermittlung von Wissen und Kompetenz in den Ingenieur und Naturwissenschaften sowie in der Medizin. Die Geistes-, Sozial und Wirtschaftswissenschaften werden dabei als komplementäre Disziplinen betrachtet, die die Kerndisziplinen bereichern sollen. Diese Schwerpunktsetzung sowie die oben beschriebene Historie der RWTH spiegeln sich auch in der Fächer- und Organisationsstruktur der RWTH wider. Unter den neun Fakultäten mit insgesamt 260 Instituten dominieren die angewandten Technik- und Ingenieurwissenschaften. Die Fakultäten eins bis fünf bestehen bereits seit 1880. Die übrigen Fakultäten kamen ab 1960 hinzu (siehe Abbildung 2-3).

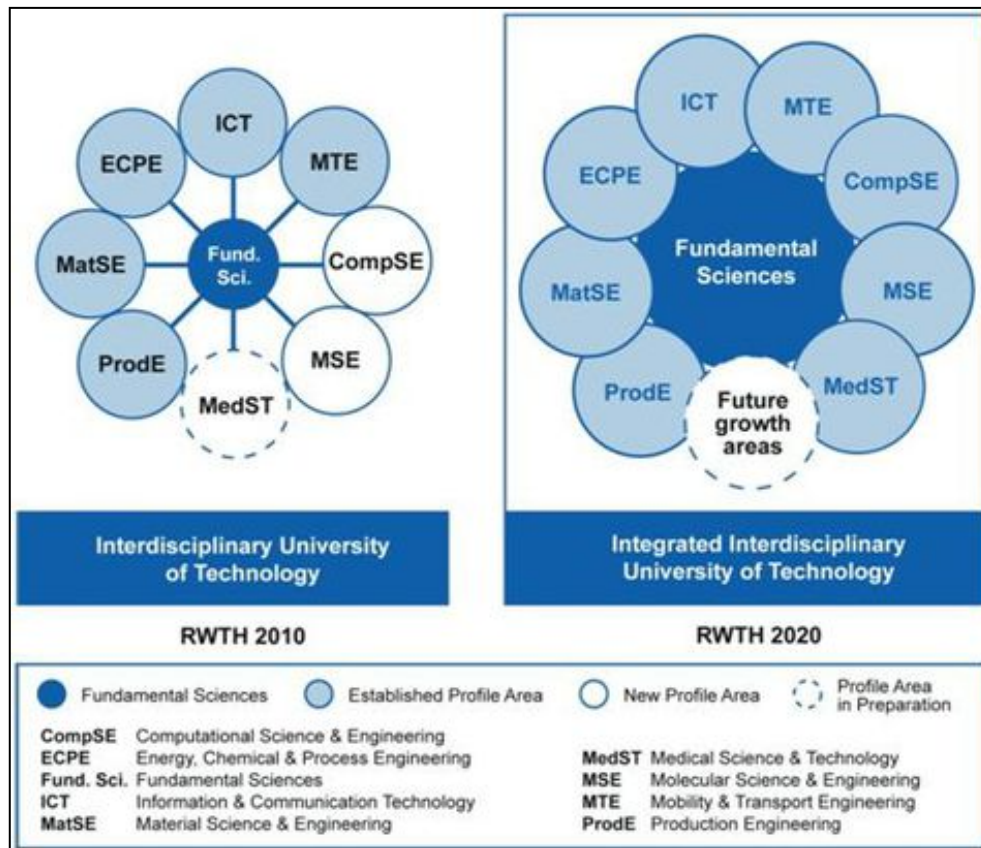
Für die weitere strategische Entwicklung wurden die in Abbildung 2-4 definierten Profilbereiche definiert. Ziel der künftigen Profilbildungs- und Strategiemassnahmen ist es, auf den Erkenntnissen der Grundlagenforschung fußend, die bestehenden Profilbereiche zu erweitern und bis 2020 Schnittstellen zu schaffen, die es erlauben, möglichst große Synergien auf Basis gemeinsamer Grundlagenforschung und Technologien zu heben und in die angewandte naturwissenschaftlich-technische Forschung in den jeweiligen Profilgebieten zu transferieren. Dieses System soll es dann auch erlauben, neu aufkommende Gebiete schnell in den universitären Forschungskanon zu integrieren.

Abbildung 2-3: Organigramm der RWTH Aachen



Quelle: http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die_RWTH/Einrichtungen/~enz/Organisation/

Wie in den Gesprächen deutlich wurde, ist der aktuelle Strategieprozess mit erheblichen internen Veränderungsprozessen verbunden. So ist der Fokus auf wissenschaftliche Exzellenz mit einem spürbar gestiegenen Anspruch bei Berufungen von Professoren verbunden. Außerdem will die Universität in den Profildbereichen einen Status erreichen, der es ihr erlaubt in den definierten Profildbereichen den Anspruch auf international anerkannte wissenschaftliche Meinungsführerschaft zu erheben. Entsprechend ist die Finanzierungsstruktur und Mittelverteilung auch ausgelegt. Es sollen vorhandene Stärken weiter ausgebaut werden. Damit geraten per Strategiedefinition schwache Fächer zunehmend unter Druck sich entweder der Strategie anzupassen und ihre Themen entsprechend auszurichten oder eben sukzessive bedeutungslos zu werden. Der Wettbewerb und das Klima unter den Fachbereichen verändern sich entsprechend. Gleichzeitig bietet der Interdisziplinäre Ansatz hier durchaus die Möglichkeit, sich neue Themenfelder zu erschließen und gerade auch für Geisteswissenschaften, sich den technischen Fächern in ihren Themen anzunähern. Die neue Strategie löst in weiten Teilen der Universität durchaus erhebliche Umstrukturierungsprozesse aus.

Abbildung 2-4: Erwartete Entwicklung der Profilbereiche der RWTH Aachen (2010-2020)

Quelle: http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Forschung/Forschen_an_der_RWTH/~ptz/Profilbereiche/ (abgerufen am: 26.11.2012)

Mitarbeitende und wissenschaftliches Personal

Die personalstärkste Fakultät ist die Fakultät 1 für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften. Für sie sind im Haushaltsplan 2011 über 380 Stellen wissenschaftlichen Personals⁴ verzeichnet (RWTH Aachen 2012: 77). Die Fakultät mit dem zweitgrößten Personalbestand ist die Fakultät für Maschinenbau mit fast 260 Stellen wissenschaftlichen Personals. Die personalschwächsten Fakultäten sind die der Wirtschaftswissenschaften mit 76 Stellen wissenschaftlichen Personals und die Philosophische Fakultät mit ca. 115 Stellen. Zu diesen Planstellen kommt jeweils noch pro Fakultät das Drittmittelpersonal. Mit über 800 Stellen wissenschaftlichen Personals verzeichnet die Fakultät 4 für Maschinenbau die meisten Drittmittelstellen. Die Fakultät 1 für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften kann mit knapp 400 Drittmittelstel-

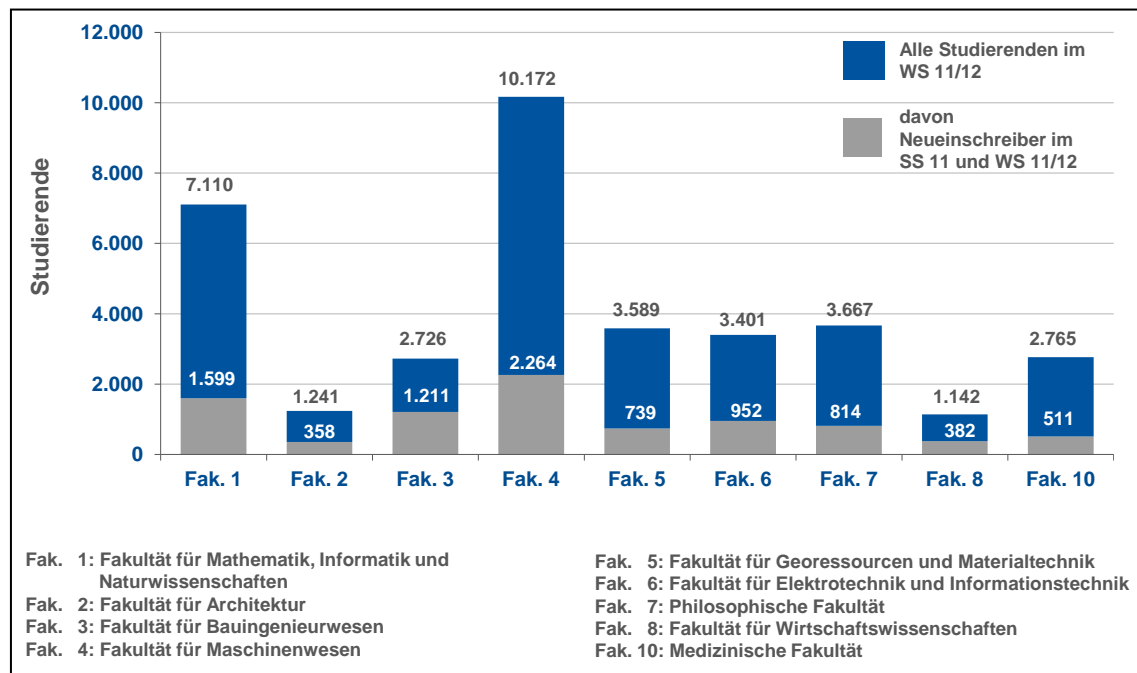
⁴ Wissenschaftliches Personal umfasst Professoren und Professorinnen und wissenschaftliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

len etwa die Hälfte der Drittmittelstellen der Maschinenbauer erreichen, beschäftigt damit aber nach der Fakultät für Maschinenbau das meiste Drittmittelpersonal.

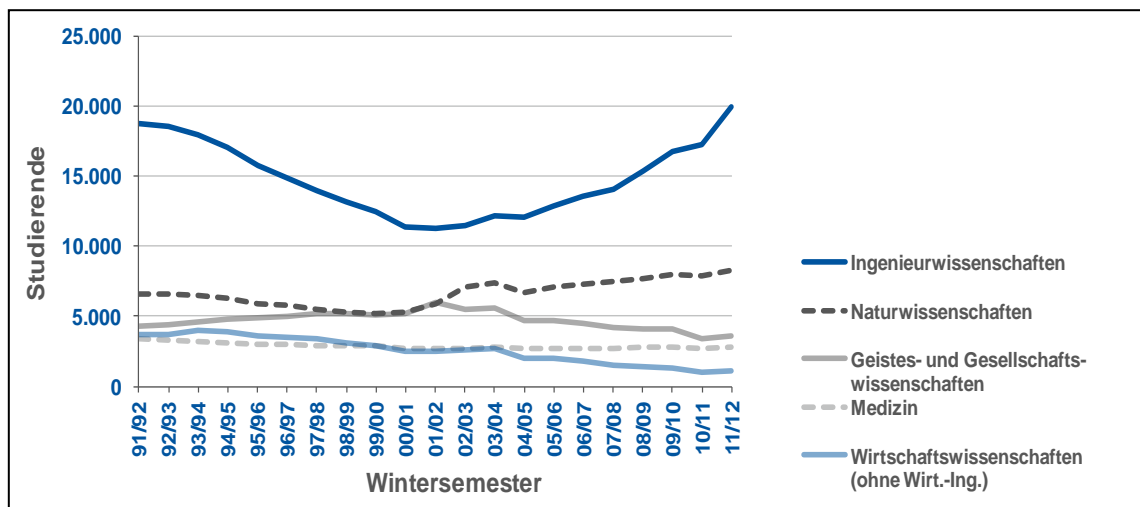
Zusammensetzung und Zahl der Studierenden

Die Studierendenzahlen an der RWTH sind – wie bei anderen Hochschulen in Deutschland auch – in der letzten Dekade weiterhin angestiegen (RWTH AACHEN 2012: 34). Lagen die Studierendenzahlen im Jahr 2001 bei fast 29.000, liegen sie zehn Jahre später im Jahr 2011 bei mehr als 35.000 (RWTH Zahlenspiegel 2011: 34). In Bezug auf die Studierendenzahlen ist die Fakultät 4 für Maschinenbau die größte Fakultät mit über 10.000 Studierenden im Wintersemester 2011/2012; die zweitgrößte ist die Fakultät 1 für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften mit über 7.000 Studierenden im Wintersemester 2011/2012. Damit ist an diesen beiden Fakultäten fast die Hälfte aller Studierenden der RWTH eingeschrieben. Wird die Verteilung der Studierendenzahlen auf die wissenschaftlichen Gebiete betrachtet, so zeigt sich, dass die meisten Studierenden, nämlich 56 Prozent, entsprechend dem Schwerpunkt der RWTH in den Ingenieurwissenschaften eingeschrieben sind (Foliensatz RWTH http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die_RWTH/Profil/~enw/Daten_Fakten/). 23 Prozent der Studierenden streben einen Abschluss in Fächern der Mathematik, Informatik oder Naturwissenschaften an. 13 Prozent studieren ein geistes-, gesellschafts- oder wirtschaftswissenschaftliches Fach und acht Prozent Medizin.

Abbildung 2-5: Studierende nach Fakultäten



Quelle: Foliensatz RWTH http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die_RWTH/Profil/~enw/Daten_Fakten/ (Stand 26.11.2012).

Abbildung 2-6: Entwicklung der Anzahl der Studierenden

Quelle: Foliensatz RWTH http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die_RWTH/Profil/~enw/Daten_Fakten/ (Stand 26.11.2012).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die RWTH ihrem Forschungs- und Lehrprofil insofern gerecht wird, dass sie eine breite Fächerbasis anbietet, d.h. neben den Ingenieur- und Naturwissenschaften auch Geistes- und Sozialwissenschaften sowie Medizin als Studienfächer aufweist. In den Zahlen zum beschäftigten Personal, zu den Studierenden und zu den eingeworbenen Drittmitteln wird der Schwerpunkt auf den Ingenieurwissenschaften sehr deutlich. Dass in Bezug auf das Personal die Fakultät 1 für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften das meiste Personal aufweist liegt daran, dass sie die grundlegende Ausbildung auch in den Ingenieurwissenschaften übernimmt und daher die Synergieeffekte, die im Bereich der Lehre zwischen Fakultäten bestehen, sich auch in den Personalzahlen niederschlagen.

2.2 Drittmittel und Auftragsforschung

Die RWTH Aachen versteht sich als besonders anwendungsorientiert und richtet sich nach den "aktuellen Erfordernissen der Industrie" (RWTH Aachen 2012). Dies spiegelt sich auch bei der Einwerbung von Drittmitteln wider. Die RWTH Aachen konnte für das Jahr 2011 313,6 Mio. Euro an Drittmitteln einwerben. Rund ein Viertel dieser Mittel stammt dabei direkt aus der Industrie (RWTH 2013). Damit nimmt die RWTH in Deutschland die Spitzenposition ein. Der größte Teil (fast 104 Mio. €) wurde von der Fakultät für Maschinenbau eingeworben. Somit konnte sie im Verlauf der vergangenen Dekade ihre Drittmittel um fast das Zweieinhalbfache steigern (Drittmittel 2001 beliefen sich auf 128,5 Mio. €). Damit ist die RWTH Aachen drittmittelstärkste Universität Deutschlands. Diese eingeworbenen Mittel erlaubten der RWTH im Jahr 2011 fast 3.000 Mitarbeiter auf Drittmittelbasis zu beschäftigen, die zusätzlich zu den oben ge-

nannten Mitarbeiter an der RWTH tätig sind (RWTH Aachen 2012: 79). Wie schon genannt ist die Fakultät für Maschinenbau bei der Einwerbung von Drittmitteln innerhalb der Universität am erfolgreichsten.

2.3 Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen

Wie schon das oben dargestellte Profil zeigt, bietet die RWTH Aachen ein deutschlandweit einzigartiges Potenzial für Industriekooperationen und unterstreicht gleichzeitig durch ihre Erfolge bei der Exzellenzinitiative ihren Anspruch auf exzellente und international anerkannte Forschung. Dieses Ziel stellt dabei einen beachtlichen Spagat zwischen anwendungsnaher sowie grundlagenorientierter Forschung dar. Die Region und regional-orientierte Aktivitäten finden nur indirekte Berücksichtigung in den Elementen hochschulweiter Strategieprozesse, wie auch die in die Strategiebildungsprozesse eingebundenen Gesprächspartner verdeutlicht haben.

Jedoch verweist die RWTH bereits in ihrer Profildarstellung darauf, dass ihre Anwendungs- und Industrieorientierung u.a. zur Ansiedlung von Großunternehmen geführt hat und sie mit etwa 1.400 Existenzgründungen erheblich sowohl zur Innovationsfähigkeit der Region als auch zu Vitalisierung des Arbeitsmarkts und der Schaffung von ca. 32.000 Arbeitsplätzen in der Region geführt habe (RWTH Aachen 2012: 5). Über ihre Bedeutung als renommierte technische Universität hinaus induziert sie aber auch regionale Effekte als strukturgebende und die dominierende Einrichtung in der Region, wie folgendes Zitat aus den Interviews zeigt: "Die Region braucht die Hochschule und die Hochschule braucht ein Stück weit auch die Region."

Damit deuteten bereits erste Eindrücke auf eine den Profilbildungs- und Strategieprozessen in Teilen nachgelagerte Komplementarität sowie Parallelität zwischen Forschungs- und regional orientierten Aktivitäten. Inwiefern sich diese im Einzelnen niederschlagen, sollen die kommenden Abschnitte exemplarisch zeigen.

2.3.1 Beitrag zum und Einbettung in das gesellschaftliche Leben der Region

Insgesamt zeigen die Gespräche, dass Aktivitäten auf Professoren- und Fakultätsebene im Allgemeinen nicht durch den Wunsch einen Beitrag zur Region und zum gesellschaftlichen Leben leisten zu wollen motiviert sind. Naturgemäß dominieren insbesondere in grundlagenorientierten Fächern forschungs- und karriereorientierte Motive, denen regionale Aktivitäten oft nicht entsprechen. Nichtsdestotrotz wurde in den Gesprächen eine Vielzahl von regional orientierten Aktivitäten genannt, die durchaus eine relativ starke regionale Vernetzung durch einzelne Professoren sowie die transferbeauf-

tragten Einrichtungen an der Universität andeuten. Neben der Beteiligung an diversen Veranstaltungsformaten und Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit, arbeitet die RWTH über einen seit 30 Jahren bestehenden Kooperationsvertrag mit der Industrie- und Handelskammer (IHK) zusammen. Dieser stellte seinerzeit die erste formalisierte Kooperation zwischen einer Universität und IHK dar. Auch mit anderen regional vertretenen Intermediären und Verbänden wird ein intensiver Austausch beschrieben. In diesem Rahmen werden z.B. auch die beiderseitig betriebenen Transfer- und Regionalentwicklungsaktivitäten abgestimmt. Gerade mit Bezug auf die Planungen der Hochschule, die ebenfalls regional transferrelevant sind, wird es als wichtig wahrgenommen, regionale Abstimmungsprozesse und konsensbildende Maßnahmen voranzutreiben. Dies dient der Vermeidung von Kompetenzstreitigkeiten und Doppelstrukturen mit bspw. den 13 in der Region vorhandenen Technologieparks und -zentren. Dies war insbesondere mit Bezug auf den Aachener Forschungscampus, wie im folgenden Abschnitt erläutert, wichtig.

Ein Beispiel für die Einbeziehung der Region ist der Versuch gemeinsam mit der Region das Problem des knappen Wohnraums durch die doppelten Abiturjahrgänge zu lösen. So wurde frühzeitig gemeinsam mit den Fachhochschulen eine Kampagne initiiert, bei der die Aachener Bürger gebeten wurden, Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Insgesamt wurde die Bedeutung der Region als wichtigster Rekrutierungspool für zukünftige Studierende genannt. In diesem Rahmen werden zahlreiche Maßnahmen betrieben, um bereits in regionalen Schulen künftige Absolventen gewinnen zu können und die lokale Sichtbarkeit zu erhöhen. Beispielhaft sind: Eine "Nacht der Wissenschaften" sowie weitere diverse Vorträge, Experimente und Vorführungen. Darüber hinaus gibt es eine Vortragsreihe "Universität und Rathaus", in der für die interessierte Öffentlichkeit Vorträge zu ausgewählten wissenschaftlichen Themen gehalten werden. Auch aus einzelnen Fakultäten und Fachbereichen heraus sind in diesem Zusammenhang noch zahlreiche Aktivitäten zu vermuten, jedoch nur in Teilen zentral bekannt, weil nicht zentral erfassbar. So werden aus der philosophischen Fakultät heraus bspw. Informationsveranstaltungen für ältere Personen oder auch Veranstaltungen zu historischen Themen durchgeführt.

Weiterhin ist die Universität in die "Innovationsregion Rheinisches Revier (IRR)"⁵ eingebunden. Sie bringt damit ihr regionales Verantwortungsgefühl zum Ausdruck und versucht den eigenen Standort sowie die eigenen Handlungs- und Kooperationsmöglichkeiten in ihrem Umfeld zu stärken. Das IRR ist ein Projekt, das zum Ziel hat, einen Maßnahmenplan zur Bewältigung des Strukturwandels, welcher mit der Energiewende

⁵ <http://www.rheinisches-revier.de/>

und dem Ende des Berg- und Tagebaus einhergeht, zu entwickeln. In diesem Zusammenhang kommt der Region Aachen als erfolgreichem Beispiel für bereits bewältigten Strukturwandel und insbesondere auch der RWTH als Beratungsorgan eine nicht unerhebliche Bedeutung zu. Damit sind die Hochschulleitung im Verwaltungsrat des IRR und mehrere Professoren in Arbeitsgruppen eingebunden. Auf diesem Wege erhalten sie wiederum Zugang zu Ausschreibungen aus Landesmitteln.

Eine von vier Eckpfeilern des Zukunftskonzepts der RWTH Aachen ist die Stärkung interdisziplinärer Zusammenarbeit. Das HumTec, um eine bedeutende Maßnahme zu nennen, trägt bspw. dazu bei, indem es einen Rahmen für interdisziplinäre Spitzenforschung schafft. In dem Projekthaus forschen Geistes- und Sozialwissenschaftler, Ingenieure, Mediziner und Naturwissenschaftler in interdisziplinären Teams zu gesellschaftlich relevanten Problemen. Hier ergeben sich erhebliche Potenziale für ein regionales Engagement der RWTH und der beteiligten Wissenschaftler. So werden z.B. in einem Teilprojekt die Problemstellungen von Städten des 21. Jahrhunderts behandelt.⁶ Entlang der Themen Mobilität, Energieversorgung und Stadtquartiersplanung werden Anforderungen der Menschen identifiziert und mögliche Lösungen konzipiert. Dies zeigt beispielhaft für angewandte, aber wissenschaftlich hochwertige Forschungsgebiete die Potenziale regionalen Engagements und die Zusammenarbeit der Wissenschaftler mit regionalen Anwendern, wie in diesem Fall Wirtschaftsbetrieben, Kommunen, Städten usw. Wo dies möglich ist und für beide Seiten gewinnbringend, entstehen derartige Kooperationen, auch wenn die Aktivitäten a priori keine lokale Komponente enthalten und primär den internationalen wissenschaftlichen Wettbewerb adressieren.

2.3.2 Forschungsk Kooperationen im regionalen Umfeld

In Bezug auf forschungsbezogene Kooperationen zeigen sich vielschichtige Formen im regionalen Umfeld. Diese lassen sich grob in kooperative Forschung mit Unternehmen sowie mit anderen Forschungseinrichtungen bzw. Universitäten unterteilen. Beide Aspekte nehmen in den Strategie- und Entwicklungsplanungen der RWTH einen zentralen Stellenwert ein.

Ein zentrales Element des Antrags bei der Exzellenzinitiative war die Kooperation mit dem Forschungszentrum Jülich – Die Jülich Aachen Research Alliance (JARA). Die Allianz hat dabei zum Ziel ein wissenschaftliches Umfeld zu begründen, das international Spitze und für die besten Forscher attraktiv ist. Die beiden Partner verknüpfen gezielt Forschungsfelder, in denen sich ihre jeweiligen Kompetenzen sinn- und wirkungs-

⁶ http://www.humtec.rwth-aachen.de/index.php?article_id=881&clang=0

voll ergänzen. Dazu gehören auch die strategische Koordination zukünftiger Forschungslinien und damit auch die Abstimmung bei Berufungen von durch die RWTH zu besetzenden Professuren. Ein wesentlicher Vorteil dabei ist die Schaffung von Synergien, die es ermöglichen, bei großen Ausschreibungen, die eine Einrichtung allein nicht stemmen kann, aktiv werden zu können. Damit werden Forschungsmöglichkeiten erschlossen und Projekte verwirklicht, die den einzelnen Partnern verwehrt bleiben würden. Über die reine Forschung (Research) hinaus erstreckt sich die Zusammenarbeit in der JARA auch auf die Bereiche Education, Infrastructure, Knowledge Transfer und Services. In ihnen werden Bedingungen für die Forschung und Anwendungen aus der Forschung geschaffen. JARA umfasst ca. 4.000 Mitarbeiter mit einem Finanzbudget von rund 500 Mio. Euro. Das Investitionsvolumen betrug im Jahr 2011 ca. 60 Mio. Euro.⁷

Ein weiteres Beispiel für regionale Forschungsk Kooperationen ist das "Meuse Rhine Triangle"⁸. In diesem sind Universitäten, Forschungseinrichtungen, Intermediäre und Unternehmen aus den Regionen um Aachen, Maastricht, Limburg und Lüttich zu einem grenzüberschreitenden Kooperations- und Forschungsverbund innerhalb der Chemie und Life Sciences zusammengeschlossen worden. Konkret arbeiten die Universitätskliniken Aachen und Maastricht bereits seit langem intensiv zusammen und aktuell wird an der Einrichtung eines gemeinsamen Instituts für Bio-Materialien mit ca. fünf Brückenprofessuren zwischen den beiden zugehörigen Universitäten gearbeitet. Dieses soll auf der limburgischen Seite in der Nähe eines großen Chemieindustrieparks angesiedelt werden. Als eine weitere wichtige Komponente universitärer Forschungsk Kooperationen wurde in diesem Zusammenhang der Zusammenschluss der Universitäten Aachen, Bonn, Köln, Düsseldorf (ABCD-Universitäten) genannt. Daneben wurden diverse weitere Kooperationen zu Fraunhofer-Instituten und Leibniz-Einrichtungen benannt, die zwar weniger stark institutionalisiert seien, aber auf Ebene der Netzwerke einzelner Lehrstühle ebenso wichtig. Diese Beispiele verdeutlichen, dass trotz der, gerade auch durch die Exzellenzinitiative verstärkten, internationalen Orientierung und des vorwiegend international stattfindenden Wettbewerbs die regionale Komponente nach wie vor eine wichtige Rolle spielt. Insofern sich Potenziale für eher regionale Forschungsk Kooperationen bieten, so werden die sich daraus bietenden Synergieeffekte gezielt, oftmals auch politisch unterstützt, "mitgenommen". Damit sind Internationalisierung und regionale Aktivitäten i.d.R. parallel zueinander und gehen miteinander einher.

⁷ <http://www.jara.org/>

⁸ <http://www.liof.com/data/files/alg/id55/LifeSciences%20in%20Limburg%20%28MRT%29%20ppt.pdf>

Ein weiteres zentrales Element und "Megaprojekt" der Zukunftsstrategie der RWTH ist der RWTH Aachen Campus. Der Rektor der RWTH beschreibt die Grundidee des Campus wie folgt: "Es geht uns beim RWTH Aachen Campus darum, eine ganz neue Kooperationsform mit der Wirtschaft zu finden: Nicht nur als Forscher zur Wirtschaft zu gehen, sondern die Entwicklungsabteilungen der Unternehmen auf den Campus zu holen. Die Rückkopplung zwischen Forschung und Innovation funktioniert besonders gut, wenn die Akteure täglich in Kontakt zueinander stehen, also räumlich nahe beieinander arbeiten" (RWTH 2013: 5). Die RWTH stellt die Universität mit der europaweit größten Zahl an anerkannten und anwendungsnah forschenden Hochschuleinrichtungen dar. Das daraus resultierende Innovationspotenzial veranlasste bereits in der Vergangenheit zahlreiche Großunternehmen wie Philips, Siemens, Microsoft, Bayer, Ford und E.ON dazu Forschungseinheiten im direkten Umfeld der RWTH anzusiedeln. Um dieses Potenzial weiter auszubauen und zu einer der weltweit führenden technischen Universitäten zu werden, ist die Entwicklung von 19 Forschungsclustern auf einer Fläche von 2,5 km² geplant. In diesen sollen Industrieunternehmen und Hochschulinstitute in einer neuen Form der Zusammenarbeit und des Austauschs ganzheitlich und interdisziplinär an definierten Forschungsschwerpunkten arbeiten. Grundidee ist es, integrierte Lösungen aus der Hochschule als Komplettlösung anzubieten. Der Anspruch ist, Grundlagen bis zur Anwendung als Komplettlösung abzudecken und dabei über den Campus Unternehmen direkt einzubeziehen. Dazu sollen gezielt Disziplingrenzen aufgelöst und neue Lösungswege ermöglicht werden. Die Technologieunternehmen erhalten die Möglichkeit, sich mit eigenen Forschungs- und Entwicklungskapazitäten auf dem Campus anzusiedeln. Ziel ist es, über einzelne Forschungs Kooperationen hinausgehende, längerfristige, strategische Partnerschaften zu unterstützen und forschungsstarke Unternehmen in die Forschungs- und Weiterbildungsaktivitäten der RWTH Aachen einzubinden. Diese Unternehmen erhalten dabei besonderen Zugang zu der auf dem RWTH Aachen Campus vorhandenen Infrastruktur (z.B. Nutzung von Mess- und Prüfständen) sowie zu Fort- und Weiterbildungsangeboten und zum dringend benötigten akademischen Nachwuchs. Die gesamte geplante Investitionssumme beträgt rund zwei Mrd. Euro. Ziel ist es, dass letztlich 90-95 Prozent der Kosten durch Wirtschaftspartner getragen werden, wobei ein signifikantes Eigeninteresse der Unternehmen vorausgesetzt wird. Betrieb und Entwicklung des Campus werden durch die RWTH Aachen Campus GmbH, ein gemeinsames Tochterunternehmen von Uni (95%) und Stadt (5%) gemanagt. Wesentlicher Treiber der Forschungscluster sind die Professoren und ihre bereits bestehenden Netzwerke zu Unternehmen. Diese versuchen, die Netzwerke zu initiieren und auf die Beine zu stellen. Der Campus bietet letztlich den notwendigen Rahmen. D.h. der Erfolg des Campus hängt wesentlich von der Akzeptanz unter Professoren und Unternehmen ab.

Zum aktuellen Zeitpunkt sind bereits sechs Forschungscluster definiert. Interdisziplinarität und Synergieeffekte sind auch in diesem Zusammenhang als wichtige Treiber für das Zustandekommen der Forschungscluster genannt worden. Von Unternehmensseite ist das Ziel, mindestens zwei multinationale Unternehmen, fünf bis acht KMU sowie ein bis zwei Start-ups in einem Cluster zu integrieren, um eine möglichst große Bandbreite an Unternehmensgrößen abdecken zu können. Als Unternehmen, mit denen hier zusammengearbeitet wird, werden gezielt passfähige und forschungsstarke Kooperationspartner ausgewählt, die daher nicht zwangsläufig aus der Region stammen. Nichtsdestotrotz sind auch lokale Unternehmen beteiligt und grundsätzlich bauen kooperierende Unternehmen FuE-Einheiten auf dem Campusgelände auf.

2.3.3 Transfer und Beratung

Es verwundert nicht, dass im Allgemeinen die Hauptaufgaben der RWTH primär in der Ausbildung des akademischen Nachwuchses sowie im Erfüllen von Grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung gesehen werden, nicht aber in rein angewandter Forschung. Transfer kann daher nicht primäre Aufgabe sein. Vielmehr spiegelt das Meinungsbild eine eher indirekte Wirkung des von der Hochschule ausgehenden Technologietransfers wider, insbesondere bezogen auf regional angesiedelte Unternehmen. Ergibt sich dieser, wird er durchaus begrüßt, wird jedoch nicht als originäre Aufgabe im Sinne regionaler Wirtschaftsförderung betrachtet. Dennoch ist die RWTH, neben den bereits beschriebenen Aktivitäten, über verschiedene transferaktive Einrichtungen in regionale transferorientierte Netzwerke eingebunden. Auch aus dem JARA-Verbund heraus wird durchaus die Anwendung von Forschungsergebnissen im Rahmen des Wissens- und Technologietransfers mitgedacht. So stehen die Technologietransferabteilungen in Jülich und Aachen den Forschern als Dienstleister unterstützend zur Seite und stellen bspw. den Kontakt zur Industrie her, beraten in allen rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen und unterstützen bei Drittmittelanträgen auf nationaler und internationaler Ebene. "Patent Scouts" suchen vor Ort in den Instituten nach marktfähigen Forschungsergebnissen.

Diese Einrichtungen unterhalten auch intensive Kontakte z.B. zur Aachener Gesellschaft für Innovation und Technologietransfer (AGIT) als Wirtschaftsförderung der Region sowie zur Gründerregion Aachen. Ziel dieser Organisationen bzw. Initiativen ist die Vermarktung und Entwicklung des Hochtechnologie Standorts Aachen. Dazu zählen auch Kooperationen mit den in der Region arbeitenden Branchennetzwerken und

Verbänden.⁹ Des Weiteren wird das Thema Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft im Forschungsdialog Rheinland zusammen mit den genannten ABCD-Universitäten, der IHK, dem Forschungszentrum Jülich sowie dem DLR weiter vorangetrieben.

Einzelne Lehrstühle, wie beispielhaft in Psychologie geschildert, übernehmen häufig auch Beratungsaufgaben im Rahmen der Arbeits-, Betriebs- oder Organisationsaufsicht und versuchen diese aber mit für sie wissenschaftlich interessanten Fragestellungen zu verbinden. Aus den Ingenieurwissenschaften wird von zahlreichen Dienstleistungs- und Beratungsaktivitäten berichtet, die zwar in keinster Weise zentral koordiniert oder erfassbar sind, oft auch nur wenig wissenschaftlichen Mehrwert bieten, aber in nennenswertem Umfang zum Drittmittelaufkommen an der RWTH beitragen. Diese sind tendenziell national ausgerichtet, finden aber häufig auch in der Region statt. So zeigt sich auch hier ein schwer in Gänze zu überblickendes Netz an Transfer- und Beratungsleistungen, die von einzelnen Lehrstühlen aus unterschiedlichsten Wissenschaftsbereichen durchgeführt werden und auf persönlichen Beziehungen basieren.

2.3.4 Kooperationen mit regionalen Einrichtungen

In der direkten, bilateralen Kooperation mit regionalen Unternehmen wird einerseits darauf verwiesen, dass es im direkten Umfeld der RWTH nur wenige Unternehmen gibt, die sich als Partner für Forschungsk Kooperationen eignen. Dennoch werden Professoren und Institute als durchaus gut mit Unternehmen und Unternehmensverbänden in der Region vernetzt beschrieben. Häufig ergeben sich diese aus individueller Initiative einzelner Professoren heraus und basieren auf persönlichen Netzwerken. Die Netzwerke zu Unternehmen sind dabei oft in angewandten Wissenschaftsbereichen ausgeprägter als in eher grundlagenorientierten Fächern. Sie dienen oft auch der Vermittlung von Praktika und Abschlussarbeiten sowie auch Absolventen. In den anwendungs- und ingenieurwissenschaftlichen Bereichen finden sich einige Beispiele, bei denen durchaus von einer historisch gewachsenen regionalen Verankerung gesprochen werden kann. So sind einige forschungsintensive Industrien aus dem Bergbau und der Verhüttungswirtschaft hervorgegangen, die noch heute ihren Sitz im regionalen Umfeld haben und auch als Forschungspartner wichtig für einzelne Institute sind. Grundsätzlich ist aber auch hier der größere Teil der Netzwerke national und international ausgerichtet. Ein sich darüber hinaus evtl. ergebender Zielkonflikt zwischen Internationalisierung und Regionalisierung zeichnet sich dann ab, wenn die Auswahl der

⁹ Für eine Übersicht der Partnernetzwerke siehe <http://www.agit.de/fuer-gruender/partnerfinden.html>.

Forschungsthemen und der Forschungsziele sich schwerpunktmäßig auf regionale Kooperationen fokussiert. Dies wird jedoch als tendenziell unproblematisch eingeschätzt, weil die Auswahl von Unternehmenspartnern i.d.R. praktisch losgelöst von der Ebene der Regionalisierung stattfindet, um dem internationalen Forschungswettbewerb gerecht werden zu können. Direkte Kooperationen mit regionalen Unternehmen sind also eher die Ausnahme und wenn diese stattfinden, werden sie dennoch als inhaltlich gut begründet wahrgenommen und häufig auch im Rahmen der Ziel-2-Maßnahmen des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. Vorteile solcher Konstellationen werden darin gesehen, dass Entscheidungen und der Austausch von Wissen bei kleinen Unternehmen deutlich schneller und unbürokratischer funktionieren als mit großen Unternehmen. Insbesondere der persönliche Austausch funktioniert hier besser. Oftmals sind es Ausgründungen aus den Instituten, bei denen bereits persönliche Bindungen zwischen ehemaligem/ehemaliger Mitarbeiter/-in und Lehrstuhlinhaber/-in bestehen und forschungsgetriebene Projekte möglich machen. Anderweitig werden Kooperationen mit kleinen Unternehmen häufig als eher problematisch wahrgenommen, weil diese oftmals nicht die FuE-Kapazitäten vorhalten können, welche notwendig sind, um Vorlaufforschung auf Augenhöhe mit der Universität betreiben zu können. Grundsätzlich sind hierbei jedoch zusätzlich fachbezogene Unterschiede zu berücksichtigen. Die Motivation, sich in angewandten Bereichen zu engagieren, wird oft durch den wissenschaftlichen Hintergrund geprägt. Während in grundlagenorientierten Fächern DFG-Mittel die entscheidende Währung sind, können in eher anwendungsorientierten Fächern andere Drittmittel diese durchaus erfolgreich kompensieren, auch wenn dies nach wie vor eher durch Forschung möglich ist, die zumindest zu großen Teilen mit finanz- und forschungsstarken Unternehmen durchgeführt bzw. von diesen in Auftrag gegeben wird.

Zudem wurde festgestellt, dass in den letzten Jahren die Flexibilität und das Engagement von Unternehmen aller Größen, in sehr grundlegende Fragen zu investieren, also wissenschaftlich grundlegende Fragen zu untersuchen, abgenommen hat. Es wird als zunehmend schwieriger wahrgenommen, Kooperationen auf die Beine zu stellen, die eine gewisse Laufzeit haben und Planungssicherheit bieten. Hier scheinen die Zeitmargen für Vorlaufforschung zurückgegangen zu sein und auch grundlagenforschungsbasierte Zusammenarbeiten mit Großunternehmen werden zunehmend projekt- und produktorientiert ausgestaltet. In Summe deutet sich an, dass ganze Forschungsbereiche in Unternehmen geschlossen werden und dieser Ausfall dann wiederum durch strategische Partnerschaften, wie z.B. im RWTH Aachen Campus, wieder aufgefangen wird.

2.3.5 Zusammenfassung

Insgesamt ist festzuhalten, dass die regionalen Aktivitäten zwar nicht im Fokus strategischer Überlegungen stehen, aber auf operativer Ebene und auf Basis historisch gewachsener Strukturen gut entwickelt sind. Dabei werden sie durch drei große Schwerpunkte sichtbar: Die Kooperationen im JARA-Verbund, weitere regionale Kooperationen mit Universitäten im Rheinland sowie grenzübergreifend im "Meuse Rhine Triangle" und vor allem das RWTH Aachen Campus Projekt. Auf institutioneller, strategischer Ebene sind diese Maßnahmen zwar nicht a priori als regional orientierte Aktivitäten geplant, entfalten ihre Wirkungen dennoch in nicht unerheblichen Teilen regional. Räumliche Nähe definiert dabei den Handlungsraum der beteiligten Akteure, wie das Beispiel des RWTH Aachen Campus eindrucksvoll zeigt. Weiterhin sind die Transferinstitutionen sowie angewandt arbeitende Professoren bereits intensiv mit regionalen Akteuren vernetzt.

Weiterhin war, nach Auskunft der Gesprächspartner, ein Kritikpunkt in der ersten Runde der Exzellenzinitiative die fehlende Internationalisierung der RWTH. Daher ist es nicht verwunderlich, dass der strategische Schwerpunkt nun auf genau diese gelegt wurde. Nichtsdestotrotz zeigen sich vielfältige Ansatzpunkte regionaler Einbindung und Kooperationen, die hier nur exemplarisch gezeigt werden konnten. Obwohl nicht unbedingt strategisch intendiert, ermöglicht gerade die Anwendungsorientierung der RWTH, neben der internationalen Ausrichtung, auch im lokalen Umfeld Kooperationen mit Unternehmen, Verbänden, Kommunen etc. D.h. resultierende Transfereffekte sind oftmals regional. Abgesehen von den institutionell getragenen Kooperationen, tragen vielfältige individuelle Aktivitäten einzelner Professoren sowie die zentral koordinierten Transferaktivitäten zur regionalen Vernetzung bei, die sich aus dem Universitätsprofil und den historisch gewachsenen Strukturen ergibt, aber nicht strategisch intendiert ist. Einer internationalen Spitzenposition als renommierte technische Universität scheint dies nicht im Wege zu stehen, vielmehr werden Maßnahmen wie der RWTH Aachen Campus dazu beitragen, dass die RWTH ihr Umfeld weiter maßgeblich prägt und im Falle eines Projekterfolgs künftig massive regionale Synergiepotenziale zur Forschung in Kooperation mit Unternehmen schaffen wird.

2.4 Anreiz- und Steuerungsinstrumente

Bei der Erarbeitung der hochschulinternen Strategie der RWTH Aachen stand im Vordergrund, dass sie von der gesamten Universität getragen und gelebt wird. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass nur mit einheitlicher Überzeugung und hohem Identifikationsgrad auf allen Hochschulebenen, insbesondere auf Ebene der Lehrstühle, eine solche Strategie langfristig erfolgreich sein kann. In diesem Sinne wurde ein von der Hoch-

schulleitung als "Aachener Weg" bezeichneter Kommunikationsprozess beschritten. Zu diesem Zweck wurde vom Rektorat ein Konzeptpapier entworfen, welches offen von Hochschulrat, Senat, Strategierat, Dekanen und schließlich im Rahmen eines hochschulweiten Erörterungsprozesses unter Beteiligung weiterer Akteure diskutiert, ausgearbeitet und schließlich im Jahr 2009 verabschiedet wurde.

Grundsätzlich bewirkte der Strategieprozess eine deutlich stärkere strategische Führbarkeit der Hochschule. So bewirkt er, dass die einzelnen Fakultäten stärker gezwungen sind, ihre strategische Ausrichtung zu reflektieren und untereinander sowie mit dem Hochschulrat als auch dem Präsidium zu diskutieren. Von zentraler Bedeutung bleibt dabei jedoch, dass die Autonomie des Professors oder der Professorin möglichst unangetastet bleiben soll. Damit ist es notwendig, Steuerungselemente fachbereichs- und disziplinspezifisch anzupassen, wodurch Entscheidungen über Handlungsalternativen im Grunde beim Professor oder der Professorin verbleiben. Als Steuerungsmittel bleibt den Professoren, Angebote zu machen und Rahmenbedingungen zu gestalten – d.h. Rahmenbedingungen definieren Handlungen.

2.4.1 Governance und Leitlinien im Strategieprozess

Der Exzellenzwettbewerb hat zu einer Verstärkung des Wettbewerbs unter den Hochschulen geführt. In diesem hat sich die RWTH Aachen, entsprechend ihrer komparativen Vorteile und ihres wissenschaftlichen Profils, als anwendungs- und drittmittelstarke technische Hochschule positioniert. Ihre Strategie "Meeting Global Challenges" betont dabei jedoch als wesentlichen Aspekt, dass die bestehenden Stärken zwar Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung sein müssen, aber die künftigen Herausforderungen im Wesentlichen im internationalen Forschungswettbewerb, der Fähigkeit Großprojekte durchzuführen und im Wettbewerb um Wissenschaftler und Studierende liegen. Entsprechend dieser Maxime findet die regionale Orientierung keine direkte Nennung im Strategie- und Zielbildungsprozess. Die Strategie zielt eher auf globale Herausforderungen. Nichtsdestotrotz bleibt festzuhalten, dass wesentliche Elemente der Strategie zwar die internationale Ausrichtung und den Stellenwert des internationalen Wettbewerbs hervorheben, aber das räumliche Umfeld den wesentlichen Handlungsraum und Nukleus für den Aufbau eigener international konkurrenzfähiger Forschungs- und Lehrkapazitäten darstellt. Damit kommen regionale Aktivitäten eher implizit vor. Sowohl der JARA-Zusammenschluss als auch der RWTH Aachen Campus sind Elemente einer hochschulweiten Strategie, deren Basis die regionale Verankerung dieser angestrebten Kooperationen darstellt. In diesem Sinne bilden aktive Kooperationsbestrebungen auf höchster strategischer Ebene die Grundlage für das Ziel, künftig interdisziplinäre, systemische Großprojekte und international wettbewerbsfähige Forschung durchführen zu können. Außerdem dürften diese auf nationaler und internationaler Ebene sichtbaren

Maßnahmen erhebliche Imagewirkungen für die RWTH und ihr Umfeld induzieren. So gesehen beinhalten die beschriebenen Leitlinien im aktuellen Strategieprozess eine zentrale regionale Komponente.

Als wesentliches Steuerungsinstrument, um die Forschungsagenda und auch die Intensität außeruniversitären Engagements von Lehrstühlen zu beeinflussen, werden einerseits naturgemäß die Berufungspolitik und andererseits der damit verbundene Abschluss von Leistungsvereinbarungen zwischen Lehrstuhlinhaber/-in und Fakultät beschrieben. So ist es von Fall zu Fall möglich, unterschiedliche Zielvorgaben mit Bezug auf bspw. Publikationen oder Drittmittel abzuschließen und mit bestimmten Anreizen, wie zusätzlicher Ausstattung o.Ä., zu versehen.

2.4.2 Hochschulinterne Rahmenbedingungen

Die Gespräche zeigen, dass die hochschulinternen Rahmenbedingungen, wie bereits mehrfach angedeutet, regional orientierte Aktivitäten nicht aktiv fördern. D.h. die leistungsorientierte Mittelvergabe macht keine Unterscheidung zwischen regionalen und nicht-regionalen Aktivitäten. Vielmehr spielen auch hier die zentralen Leitlinien der Hochschulstrategie die maßgebende Rolle. So ist jede Form der eingeworbenen Drittmittel gleich gewichtet, egal ob DFG, Bundes- oder industrielle Drittmittel. Zudem werden in den fakultätseigenen Verteilungsschlüsseln oft die Absolventenzahlen und Promotionen stärker gewichtet, um weniger drittmittelorientierte Fächer bei der Mittelvergabe nicht zu stark zu benachteiligen. Grundsätzlich wurde aber angemerkt, dass der Vergabeschlüssel auf Landesebene die RWTH bevorzugt, weil hier über die leistungsorientierte Vergabe Mittel in jüngster Zeit stärker auf Basis der eingeworbenen Drittmittel an die Hochschulen verteilt werden. Die hochschulinternen Rahmenbedingungen im Sinne von Leistungsanreizen zielen klar auf die Förderung von Forschung und Lehre, um der Hochschule und ihren Wissenschaftlern eine starke Position im internationalen Wettbewerb zu sichern. In diesem Zusammenhang werden auch Aktivitäten in den zentralen strategierelevanten Maßnahmen wie JARA und dem RWTH Aachen Campus durch z.B. ein verringertes Lehrdeputat "belohnt".

Die Gespräche zeigen aber auch, dass indirekt und durch gewachsene Netzwerkstrukturen, zumindest in den angewandten Wissenschaften, eine recht intensive Vernetzung mit regionalen Akteuren besteht. Diese dürfte, auch wenn sie nicht bewusst gefördert wird, auch ein Resultat hochschulinterner Rahmenbedingungen sein. Die RWTH als technische Hochschule mit großem Anwendungsbezug in ihrer Forschung bietet schlicht nicht unerheblich Potenziale für Lehrstühle sich, neben den großen strategischen Leitlinien, auch außerhalb rein grundlagenforschungsorientierter Projekte zu bewegen. Auf diesem Wege scheinen die erheblichen Forschungskapazitäten gleichzeitig Potenziale

für regionales Engagement der Wissenschaftler zu begünstigen. Weiter verstärkt wird dieser Eindruck durch das regionale Engagement der Transfereinrichtungen der RWTH.

Grundsätzlich wird einschränkend angemerkt, dass die neuen Leitlinien, mit Blick auf die bestehenden Drittmittel-orientierten Strukturen und davon nicht nur abhängigen, sondern daran auch gemessenen Instituten, nicht unproblematisch sind. So wird einerseits wissenschaftliche Internationalisierung gefordert, gleichzeitig werden aber auch die Drittmittelquoten aus der Industrie immer weiter hochgeschraubt. Hier entsteht das Problem, dass diese oft durch nationale Netzwerke zu Absolventen der RWTH, die in den kooperierenden Unternehmen an nationalen Standorten sitzen, zustande kommen. Hier zählen aber nicht die internationale Sichtbarkeit über wissenschaftliche Publikationen sondern nationale Sichtbarkeit, konkrete Forschungsergebnisse und individuelle Netzwerke. Industriekontakte sind für einige Lehrstühle entscheidend, um die eigenen Forschungsergebnisse spiegeln und Mittel einwerben zu können. Außerdem führt die ausgeprägte Drittmittelorientierung dazu, dass lokale, weniger potente Kooperationspartner uninteressanter für Lehrstühle werden. Denn diese agieren in Teilen bereits wie Betriebe gewerblicher Art und haben kaum noch Spielraum für regionale Aktivitäten, die ihnen keine oder nur wenige Mittel bringen. Damit spielen lokale Netzwerke oft keine oder nur eine untergeordnete Rolle.

2.5 Bewertung der Fallstudie

Die Fallstudie soll dazu dienen, aus der Perspektive einer der traditionell anwendungsorientierten Universitäten Deutschlands, Erkenntnisse zu den Wirkungen der regionalen Vernetzung auf die interne Strategiebildung, auf Koordinierungsprozesse und hochschulinterne Steuerungsprozesse abzuleiten. Dabei stellen das Forschungsprofil, die Anwendungsorientierung und die Drittmittelstärke ein Unikum in der deutschen Forschungslandschaft dar. Daher soll die Fallstudie auch aufzeigen, wie eine solche Universität mit der politischen Erwartungshaltung nach regionaler Vernetzung und den daraus entstehenden Herausforderungen umgeht.

Für die Fallstudien stehen die folgenden drei Fragen im Mittelpunkt der Analyse, die nachfolgend am Beispiel der RWTH Aachen beantwortet werden sollen:

- In welchem Maße werden regionale Aktivitäten von Wissenschaftlern durch hochschulinterne Rahmenbedingungen und Drittmittel unterstützt?
- Profitieren die Hochschulen von den regionalen Aktivitäten ihrer Wissenschaftler? Wenn ja, in welcher Form?

- Welche Wirkungen ergeben sich auf die internen Governancestrukturen, insbesondere hinsichtlich der Beeinflussung von Ressourcenflüssen (Mittel, Personal) und der strategischen Ausrichtung der Hochschule?

2.5.1 Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen

Insbesondere in Grundlagenfächern spielt sich der Wettbewerb auf internationaler Ebene ab. In mehr angewandten Fächern scheint sich dabei eine stärkere Differenzierung abzuzeichnen. Allerdings ist nicht bekannt, dass jemals Industriekooperationen oder gar regionales Engagement mit entsprechenden Anreizen versehen wurden. In gewisser Weise zielt die strategische Neuausrichtung der RWTH auf einen Spagat zwischen grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung. Damit schafft sie auch die Notwendigkeit, einen Spagat zwischen regionalem bzw. nationalem Engagement und international sichtbarer Forschung zu bewältigen. Ausdruck der Integration dieser zwei Seiten von ein und derselben Medaille ist ihr Anspruch, integrierte Lösungen über den kompletten Innovationsprozess anzubieten. Die Stärkung der Naturwissenschaften und die Zusammenarbeit mit anderen Forschungseinrichtungen auf regionaler Ebene sollen ihre wissenschaftlichen Kernkompetenzen erweitern. Die Schaffung von Synergien und Größenvorteilen stellen den Nukleus weiterer strategischer Überlegungen und Handlungsoptionen dar. Damit wird überhaupt erst der Input grundlagenbasierter Forschungsergebnisse in den interdisziplinär ausgerichteten Forschungs- und Problemlösungsprozess in stärker anwendungsnahen Disziplinen ermöglicht. Auch diese sind nicht regional ausgerichtet, haben aber dort, wo es für beide Seiten (lokale Akteure und Wissenschaft) gewinnbringend erscheint, ein erhöhtes Potenzial zu regional orientierten Aktivitäten. Ein beeindruckender Ansatz, diese Mechanismen künftig stärker zu nutzen, sind die Aktivitäten rund um den RWTH Aachen Campus. Damit führen die strategischen Ziele quasi als eine Art Nebenprodukt dazu, dass die RWTH – wenn die Projekte erfolgreich umgesetzt werden sollten – auch künftig ihr lokales Umfeld maßgeblich prägen wird, wobei dabei u.a. auch berücksichtigt werden sollte, inwiefern dabei Kannibalisierungs- und Mitnahmeeffekte eine Rolle spielen.

Neben diesen zentralen und auf Leitungsebene erfassten Maßnahmen, finden sich in den Gesprächen zahlreiche Hinweise auf nicht zentral erfass- und koordinierbare Aktivitäten einzelner Lehrstühle und auch der Transferstellen. In diesem Zusammenhang wird die historische Bedeutung der RWTH für die Region deutlich, die bereits in den 60er Jahren einen Strukturwandel zu bewältigen hatte. D.h. die Hochschule ist traditionell eng mit der Region verwoben. Hier ist zu konstatieren, dass das angewandte Profil der RWTH per se vergleichsweise große Potenziale auch für regionale Formen der Zusammenarbeit bietet, insofern sich passende Kooperationspartner vor Ort finden.

Damit einhergehend ist festzustellen, dass das regionale Engagement einzelnen Professoren überlassen wird. D.h. es wird nicht künstlich versucht, dort Anreize zu setzen, sondern darauf vertraut, dass sich regionale Aktivitäten dort ergeben, wo diese den jeweils Beteiligten sinnvoll erscheinen.

2.5.2 Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule

Auf Ebene strategischer Kooperationen, wie JARA oder dem RWTH Campus, liegen die Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule auf der Hand. Sie ermöglichen es der RWTH Forschungsprojekte in bisher nicht bekannten Größendimensionen durchzuführen. Damit tragen sie entscheidend zu den ausgegebenen strategischen Zielen wie internationaler Sichtbarkeit, wissenschaftlicher Exzellenz und Großprojektfähigkeit bei. Immerhin hat es die RWTH mit diesen zentralen Strategieelementen erreicht, in allen Förderrunden der Exzellenzinitiative berücksichtigt zu werden. Dies stellt demnach einen weiteren Vorteil dar, der ihr zusätzliche Fördermittel beschert hat. Sie schafft durch die Bündelung regionaler Ressourcen die Basis für ihren Anspruch 2020 unter den fünf bedeutendsten technischen Hochschulen Europas genannt zu werden. Mit dem Campusprojekt wird zudem versucht aktiv das eigene Umfeld so zu gestalten, dass die Entwicklungsabteilungen potenzieller Abnehmer von Forschungsergebnissen direkt vor Ort sitzen und so ein möglichst reibungsloser Übergang im Sinne des Innovationsprozesses gewährleistet wird. Sollte dieses Projekt erfolgreich sein, wird auch dies maßgeblich zum Profil der RWTH beitragen. Bilaterale Kooperationen und anderweitige Aktivitäten, die unter dem Radar der Hochschulstrategie laufen, schlagen sich insofern als Vorteile für die Hochschule nieder, als dass diese der Gewinnung von Absolventen dienen und zudem zum Drittmittelaufkommen beitragen.

2.5.3 Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen

Bilaterale regionale Netzwerke der Professoren schienen eher geringen Einfluss auf die internen Governancestrukturen zu haben. So werden bilaterale Netzwerke durchaus begrüßt und als historisch gewachsener Bestandteil der RWTH betrachtet. Dabei tragen diese durchaus in erheblichem Ausmaß zum Drittmittelaufkommen der Universität bei und verschaffen den jeweiligen Professoren auch signifikante Vorteile im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe. Regionale Netzwerke spielen dabei jedoch a priori keine entscheidende Rolle. Wenn diese sich ergeben, werden sie gerne "mitgenommen", stellen aber in keiner Weise den Fokus der Netzwerkaktivitäten dar. Vielmehr sind die Netzwerkaktivitäten national und international ausgerichtet. Auch andere Mittel der Anreizsetzung zielen nicht auf spezifisch regionale Aktivitäten.

Ein wenig anders stellt sich das Bild bei den strategisch gewollten Forschungsprojekten dar. Diese sind quasi Bestandteil sich ändernder Governancestrukturen und Instrumente neuer Strategieprozesse der Hochschule. Sie reflektieren jedoch entweder bestehende wissenschaftsbasierte Netzwerke und intensiviertere Kooperationen zwischen Forschungseinrichtungen (z.B. JARA) oder bauen auf bestehenden Netzwerken von Lehrstuhlinhabern und institutionalisieren diese. Dabei wird ein großer Teil der Aktivitäten quasi nachträglich regionalisiert, indem Verlagerungsprozesse von Unternehmens-FuE an den Campus initiiert werden sollen. Diese Bemühungen werden auch zusätzlich incentiviert.

2.6 Quellenangaben

RWTH Aachen (2013): RWTH Aachen Campus – Informationsbroschüre.

RWTH Aachen (2012): RWTH Aachen University. Profile und Perspektiven, Aachen: Dezernat für Presse, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing der RWTH Aachen.

RWTH Aachen (2012): Zahlenspiegel 2011, Dezernat für Planung, E.u.C.d.R.A. (ed.), Aachen.

RWTH Aachen (2011): RWTH 2020: Meeting Global Challenges – The Integrated Interdisciplinary University of Technology – Institutional Strategy to Promote Top-Level Research.

RWTH Aachen (2009): Strategie der RWTH 2009-2020.

2.7 Liste der Gesprächspartner

Die Gespräche wurden im Zeitraum vom 19.3.2012 bis 20.3.2012 persönlich oder telefonisch geführt.

- Prof. Dr. Gerhard Hiß, Dekan, Fakultät für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften
- Dr. Stefan Palkovits, CMT Center for Molecular Transformations
- Prof. Dr. Will Spijkers, Dekan, Philosophische Fakultät
- Prof. Dr.-Ing. Thomas Pretz, Dekan, Fakultät für Georesourcen und Materialtechnik
- Prof. Dr. Ulrich Simon, Institut für Anorganische Chemie
- Bram Wijlands, Dezernat 4.0 - Technologietransfer, Forschungsförderung und Karriereentwicklung

3 Fallstudie: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Knut Koschatzky

Zusammenfassung der Ergebnisse

Profil:

- Rechtliche Selbstständigkeit 1994, Profilschwerpunkt im Bereich der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften
- ca. 12.000 Studierende, knapp 1.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Drittmittel:

- Deutliche Steigerung der Drittmiteleinahmen (von 2,37 Mio. € 2005 auf 6,9 Mio. € 2010)
- knapp 2/3 der Drittmittel stammen von der EU, deutlicher Rückgang der Drittmittel aus der Wirtschaft in den letzten Jahren (1,7%-Anteil 2010)
- besonders drittmittelaktiv sind Angewandte Informatik, Internationale Medieninformatik und Wirtschaftsingenieurwesen

Regionale Forschungs Kooperationen:

- Deutliche Steigerung regionaler Kooperationsprojekte (von 59 in 2009 auf 144 in 2011)
- diverse Kooperations- und Transferkanäle in die Region, z.T. institutionalisiert über das Kooperationszentrum Wirtschaft-Praxis KONTAKT, über Hochschulleitung und Professoren
- regionale Zusammenarbeit und Forschung für regionale KMU über das Institut für Angewandte Forschung Berlin (HTW einer von vier Partnern)

Anreiz- und Steuerungsinstrumente:

- Art der Besoldung (C oder W), wobei sich höhere Offenheit für Forschung unter den W-Besoldeten durch Alter und Herkunft (forschungsaffine Unternehmen) erklärt
- Abminderung des Lehrdeputats, allerdings sind Spielräume gering (gesamter Verteilungsspielraum 7% der gesamten HTW Stunden)
- Gehaltszulagen (maximal 500 € pro Monat für Lehre und Forschung zusammen)
- Einrechnung von Forschungszulagen in nicht öffentliche Projekte

Relevanz regionaler Vernetzung:

- Regionale Vernetzung ist keine neue Aufgabe, sondern dient den Interessen der HTW in Lehre und Forschung schon seit längerem.
 - Anzahl regionaler Kooperationen ist ein Kriterium zur Erwirtschaftung des jährlichen Hochschulbudgets.
 - Regionale Vernetzung dient dem Aufgreifen von Chancen zur Weiterentwicklung der HTW.
 - Im lehrdominierten Umfeld ist mit Forschung und Drittmittelorientierung per se kein besseres Image oder mehr Verhandlungsmacht verbunden, allerdings ergeben sich Vorteile für die forschenden Professoren durch zusätzliche Sachmittel, Stellen und auch finanzielle Zugewinne.
 - Die Hochschulleitung fördert die (regionalorientierte) Forschungsorientierung, allerdings sind finanzielle Möglichkeiten zur internen Anreizsetzung gering.
-

3.1 Historie und Profil

Die HTW ist eine der jüngeren deutschen Fachhochschulen. Sie ging aus der 1948 gegründeten Ingenieurschule für Maschinenbau, Elektrotechnik und Bauwesen Berlin sowie der 1874 gegründeten Fachschule für Dekomponieren, Komponieren und Mus-terzeichnen hervor. Diese wurde später zur Ingenieurschule für Bekleidungstechnik, die wiederum seit 1990 eine Sektion der Ingenieurschule Berlin war. Unter Eingliederung der Ingenieurschule Berlin, der Ingenieurschule Berlin-Wartenberg und der Lie-genschaften der ehemaligen Hochschule für Ökonomie befand sich die damalige FHTW seit Oktober 1991 in Gründung. Am 1. April 1994 erlangte sie ihre rechtliche Selbstständigkeit. 1996 wurden Studierende und Professoren der Fachhochschule der Deutschen Telekom übernommen. Während die FHTW (seit 1. April 2009 HTW) bis 2009 auf mehrere Standorte verteilt war (Allee der Kosmonauten, Blankenburger Pflas-terweg, Marktstrasse, Warschauer Platz und Treskowallee), wurde am 1. Oktober 2009 der Campus Wilhelminenhof (ehemaliges Betriebsgelände der AEG bzw. der Kabel-werke Oberspree) offiziell eröffnet. Seit diesem Zeitpunkt ist die HTW auf den Campus Treskowallee (u.a. Haupt- und Verwaltungsgebäude) und den Campus Wilhelminenhof (u.a. die einzelnen Fachbereiche) aufgeteilt.

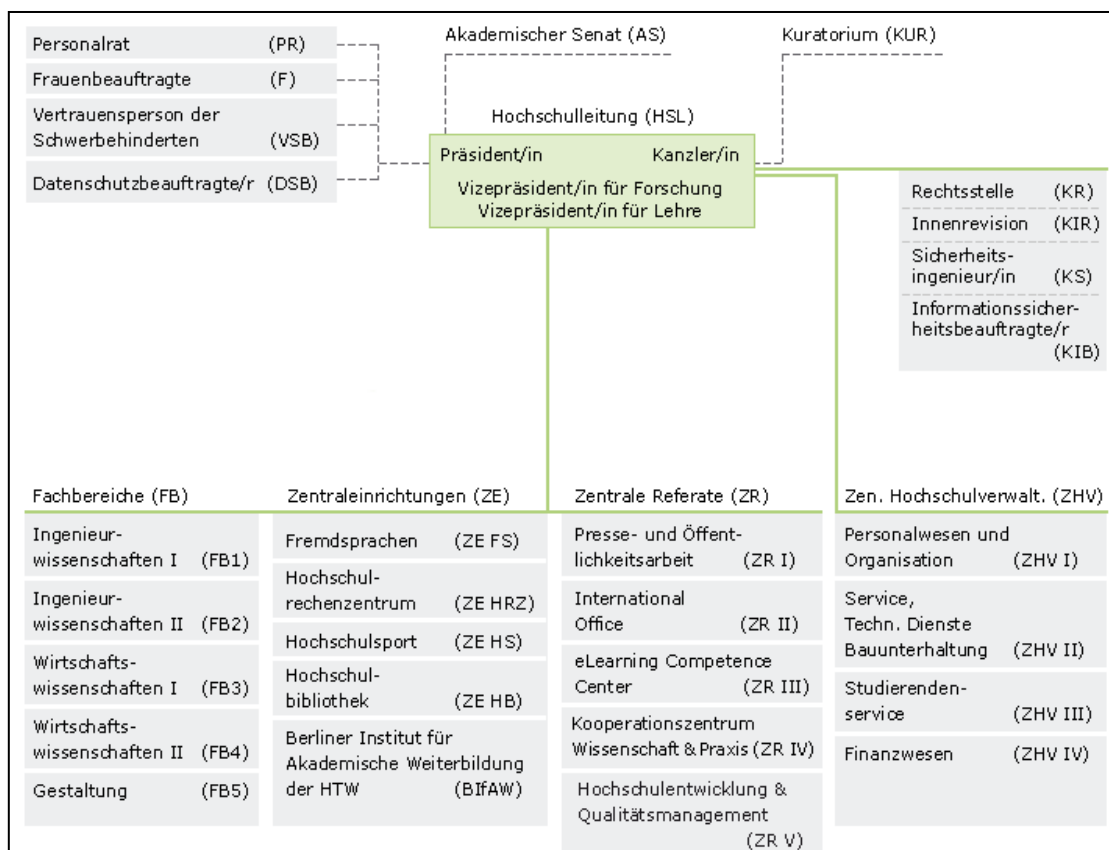
Der Profilschwerpunkt der HTW liegt im Bereich der Ingenieur- und Wirtschaftswissen-schaften. Es existieren fünf Fachbereiche (Ingenieurwissenschaften I und II, Wirt-schaftswissenschaften I und II sowie Gestaltung), wobei die Wirtschaftswissenschaften und die Informatik den größten Teil der Studierenden auf sich vereinen (56,5% im Ver-gleich zu 33,5% für die Ingenieurwissenschaften und 10% für den Bereich Gestaltung). Das Organigramm der HTW ist in Abbildung 3-1 dargestellt.

Neben der Fachbereichsstruktur gab es im Jahr 2010 15 interdisziplinäre Kompetenz-felder, die das Ziel haben, Forschungs- und Entwicklungskapazitäten über die Fachbe-reichsgrenzen und einzelnen Studiengänge hinaus zu bündeln. Auf Antrag bei der Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs (FNK), die dem Aka-demischen Senat angegliedert ist, können Kompetenzfelder eingerichtet und mit finan-ziellen Mitteln zur Entwicklung von Projekten als Basis der Drittmittelakquisition ausge-stattet werden. Beispiele für Kompetenzfelder sind: Banken und regionale Entwicklung, gameslab Berlin, nachhaltige Energieversorgung für Gebäude, regionale Industriekultur und start up-Kompetenzzentrum Existenzgründung und junges Unternehmertum.

Für ihre Arbeit hat sich die HTW im Jahr 1999 ein Leitbild gegeben, dass sich aus zehn Grundsätzen für ein gemeinsames Handeln speist (http://www.htw-berlin.de/Die_HTW/Profil/Leitbild.html; Stand 29.3.2012). Für das Themenfeld der regionalen Vernetzung sind zwei Grundsätze von besonderer Relevanz. Grundsatz drei lautet:

"Lehrende und Studierende kooperieren mit Partnern an anderen Hochschulen, in Wirtschaft, Verwaltung, Kultur und Gesellschaft." Der neunte Grundsatz führt aus: "Als Hochschule des Landes Berlin steht die HTW im Dienste der regionalen Entwicklung durch den Einsatz von Forschung, Entwicklung und Wissens- und Technologietransfer. Die HTW fördert Innovationen". Damit ist auch im Leitbild der HTW festgeschrieben, dass regionale Kooperationen eine wichtige Aufgabe der Hochschule darstellen.

Abbildung 3-1: Organigramm der HTW



Quelle: http://www.htw-berlin.de/Die_HTW/Leitung_Verwaltung.html (Stand 5.4.2012)

Die HTW hat 1.691 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Wintersemester 2010), von denen 37 Prozent Frauen sind. Darunter befinden sich 241 Professoren mit einem Frauenanteil 22 Prozent (53 Professorinnen). Das nebenberufliche Lehrpersonal (Honorarkräfte auf Stundenbasis) stellt mit 692 Personen den größten Beschäftigtenanteil (HTW 2010). Der Jahresetat der HTW beträgt 54,7 Mio. Euro, wobei etwa 43 Mio. Euro vom Land Berlin und aus der Landes-/Bundes-Ergänzungsfinanzierung, ca. vier Mio. Euro aus betrieblichen Erträgen und ca. sieben Mio. Euro aus Drittmittelerträgen stammen.

Mit aktuell 11.811 Studierenden (Wintersemester 2011/2012) ist die HTW eine der großen deutschen Fachhochschulen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamt für

das Wintersemester 2010/2011 rangiert sie mit 10.680 Studierenden hinter der FH Köln (16.905 Studierende an den Standorten Gummersbach, Köln und Leverkusen), der Privaten Fachhochschule für Ökonomie und Management Essen (16.247 Studierende an neun Standorten), der Fachhochschule München (14.866 Studierende), der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (13.437 Studierende) und der Fachhochschule Niederrhein (10.807 Studierende in Krefeld und Mönchengladbach) an sechster Stelle, gefolgt von der Beuth-Hochschule für Technik Berlin mit 10.160 Studierenden (Statistisches Bundesamt 2011).

3.2 Drittmittel und Auftragsforschung

Zentrale Aufgabe der Fachhochschulen und damit auch der HTW ist die Lehre. Sie spielt in allen Hochschulaktivitäten, aber auch bei Mittelzuweisungen des Senats bzw. der hochschulinternen Mittelverteilung, die dominierende Rolle. 80 Prozent der im Rahmen der leistungsorientierten Hochschulfinanzierung zugeteilten Mittel orientieren sich an Lehrparametern (Auslastungsquote, Erfolgsquote, Regelstudienzeitquote, Internationalität), während auf die Forschung 15 Prozent entfallen (Drittmittelausgaben, Publikationen, regionale Projekte). Die restlichen fünf Prozent beziehen sich auf Gleichstellungsmaßnahmen. Drittmittelaktivitäten der Fachhochschulen müssen daher unter dem Gesichtspunkt dieses Anreizsystems sowie unter Berücksichtigung des fehlenden Mittelbaus, der in Forschungs- und Beratungsprojekten üblicherweise eine wichtige Rolle spielt, betrachtet werden. Im Durchschnitt der letzten Jahre wurden an der HTW pro Jahr über 100 Forschungsprojekte mit in der Regel großer Praxisnähe und regionalem Bezug durchgeführt. Finanziert werden diese Projekte aus öffentlichen Förderprogrammen, privatwirtschaftlichen Mitteln oder hochschulinternen Fördertöpfen.

Seitens der Hochschule werden sowohl die Einnahmen aus Drittmitteln pro Jahr als auch die Forschungsausgaben aus Drittmitteln erfasst. Beide Erfassungsarten korrespondieren von der Größenordnung her, unterscheiden sich aber dennoch, da Einnahmen in einem Jahr zu Ausgaben im folgenden Jahr führen können. Nach den aktuellen Übersichten sind die Einnahmen aus Drittmitteln in den letzten Jahren stark gestiegen (von 2,37 Mio. € im Jahr 2005 auf 6,86 Mio. € nach vorläufiger Schätzung im Jahr 2010). Von 2009 bis 2010 betrug die Steigerungsrate 53 Prozent. Dies spiegelt die stark zunehmende Drittmittelorientierung der Hochschule und ihrer Mitglieder wider (vgl. Tabelle 3-1).

Tabelle 3-1: Einnahmen der HTW nach Einnahmearten (in '000 Euro)

	2005	2008	2009	2010 (vorläufig)	Veränderung abs. in %	
1.1. Einnahmen nach Einnahmearten (in T€)						
Einnahmen für konsumtive Zwecke insgesamt¹⁾	43.325	43.598	45.154	48.911	3.758	8%
<u>darunter</u>						
- Zuschuss Land Berlin gemäß Hochschulvertrag	38.495	39.703	39.709	41.485	1.776	4%
- Sondermittel aus Landes-/Bundes-Ergänzungsfinanzierung	849	512	1.680	3.271	1.591	95%
- Immatrikulations- und Rückmeldegebühren	994	961	990	1.052	62	6%
- Akademische Weiterbildung	804	657	870	1.025	155	18%
- Sonstige Einnahmen (einschließlich Kostenerstattung) ³⁾	2.183	1.765	1.905	2.078	173	9%
Einnahmen für investive Zwecke insgesamt¹⁾	1.173	1.173	6.019	2.151	-3.868	-64%
<u>davon</u>						
- Zuschuss und Zuweisungen des Landes Berlin	1.173	1.173	1.944	2.151	207	11%
darunter Konjunkturprogramm II	-	-	771	978	208	27%
- Zuweisungen des Bundes (ohne KP II)	0	0	0	0	0	0%
- Sonstige Zuschüsse für Investitionen	0	0	4.075	0	-4.075	-100%
Einnahmen aus Drittmitteln insgesamt²⁾	2.372	3.939	4.485	6.862	2.377	53%
<u>davon</u>						
- Drittmittel vom Bund	224	1.168	1.094	1.508	415	38%
- Drittmittel von sonstigen öffentlichen Bereichen	336	387	483	386	-97	-20%
- Drittmittel von der DFG	122	80	156	3	-153	-98%
- Drittmittel von der EU, einschl. ESF, EFRE	1.625	1.769	2.154	4.286	2.132	99%
- Drittmittel von der gewerblichen Wirtschaft	65	397	430	115	-315	-73%
- Drittmittel von Stiftungen u. dgl.	0	136	116	68	-48	-42%
- Drittmittel von sonstigen Bereichen	0	3	53	495	443	>100%

1) ohne Drittmittel

2) Drittmittel für konsumtive und investive Zwecke, ohne weitergeleitete Drittmittel

3) Die sonstigen Einnahmen resultieren insbesondere aus: 1. Entgelte für Kurse Hochschulsport, 2. Gebühren nach landesrechtlichen Vorschriften, 3. Einnahmen aus Vermietung etc.

Quelle: HTW (2010)

Die meisten Drittmittel stammten 2010 von der EU (einschließlich ESF- und EFRE-Mittel). Auf sie entfielen 62,5 Prozent aller Drittmiteleinnahmen des Jahres. Die Steigerungsrate gegenüber 2009 betrug 99 Prozent. Vom Bund stammten 1,5 Mio. Euro (Anteil 22%). Während die Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft im Jahr 2009 noch einen Anteil von 9,6 Prozent erreichten (430.000 €), sank dieser Anteil im Jahr 2010 auf 1,7 Prozent (115.000 €) ab. Die Entwicklung macht deutlich, dass es sich bei diesen Einnahmen um keine konstant fließende Einnahmequelle handelt, sondern die finanzierte Zusammenarbeit mit der Wirtschaft starken Schwankungen unterworfen sein kann. Ursächlich verantwortlich für den Rückgang ist das Ende eines großen Projektes für einen namhaften Automobilhersteller, aber auch die Wirtschaftskrise, die sich in einem von kleinen und mittleren Unternehmen dominierten regionalen Wirtschaftsumfeld stärker bemerkbar machen kann als in Regionen mit einer größeren Anzahl von Großunternehmen. Zudem zeichnen sich viele Industrieprojekte durch kleine Projektvolumina aus, da einerseits die Unternehmen (oftmals KMU) begrenzte finanzielle Res-

sources für Forschungsaufträge besitzen und andererseits auch das Personal (Mittelbau) zur Abarbeitung entsprechender Aufträge nicht vorhanden ist. Die Trennungsbuchführung, die die Hochschulen auf Druck der EU-Kommission einführen mussten, um eine Quersubventionierung wirtschaftlich zu interpretierender Leistungen durch staatliche Förderung zu vermeiden, hat zusätzlich dazu geführt, dass durch die Einrechnung von Overheads die Kosten für Hochschulleistungen deutlich gestiegen sind. Im Vergleich zu Industrieprojekten besitzen öffentliche Aufträge oftmals eine höhere Attraktivität, weil sie meist mit größeren Projektvolumina und längeren Laufzeiten - bis zu drei Jahren - verbunden sind und daher auch die Möglichkeit bieten, für die Projektlaufzeit Personal einzustellen.

Bei Betrachtung der Drittmittelausgaben ergibt sich ein ähnliches Bild. Deren Steigerung zwischen 2009 und 2010 betrug 59 Prozent (von 4,85 Mio. € auf 7,72 Mio. € nach vorläufigen Zahlen). Auch hier entfielen die größten Ausgaben auf Drittmittel, die von der EU stammten, vorwiegend Gelder aus der EFRE und ESF-Förderung (vgl. Tabelle 3-2). Bundesfördermittel lagen mit 1,52 Mio. Euro (2010) an zweiter Stelle. Der Rückgang auf der Einnahmeseite bei Mitteln aus der Gewerblichen Wirtschaft macht sich auch auf der Ausgabenseite bemerkbar. Während im Jahr 2009 noch 421.000 Euro an Geldern verausgabt wurden, die aus der gewerblichen Wirtschaft stammten, waren es 2010 nur noch 104.000 Euro (-75%).

Insgesamt weisen aber die Drittmittelausgaben einen deutlich positiven Trend auf. Das betrifft nicht nur die absoluten Zahlen, sondern auch die Drittmittelausgaben je Professor. Sie stiegen von 9.872 Euro im Jahr 2005 auf 34.925 Euro im Jahr 2010. Werden die zentralen Projekte der HTW herausgerechnet, beträgt die Drittmittelquote pro Professor 3.984 Euro (2005) bzw. 18.199 Euro (2010). Zentrale Projekte sind beispielsweise IMPACT ("Investive Maßnahmen für Projekte und Aktivitäten der Forschung = Chancen für KMU durch Technologietransfer") und "Forschungsassistenzen" (Beschäftigung von durch Arbeitslosigkeit bedrohten hochqualifizierten Hochschulabsolventen in Berliner KMU). Besonders drittmittelaktiv war in den Jahren 2009/2010 der Fachbereich 4 (Wirtschaftswissenschaften II) und hier insbesondere die Bereiche Angewandte Informatik, Internationale Medieninformatik und Wirtschaftsingenieurwesen, die in großen Projekten der EU-Strukturförderung aktiv waren (HTW 2011).

Tabelle 3-2: Forschungsausgaben aus Drittmitteln (in '000 Euro)

	2005	2008	2009	2010 (vorl.)	Veränderung abs. in %	
4.1. Forschungsausgaben aus Drittmitteln in T€						
Drittmittelausgaben insgesamt	2.074	3.900	4.846	7.720	2.874	59%
<i>darunter</i>						
Drittmittelausgaben für Forschungszwecke¹⁾	2.073	3.900	4.846	7.719	2.873	59%
<i>davon</i>						
Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)	93	106	130	86	-44	-34%
Forscherguppen	0	0	0	0	0	0%
Einzelförderung	93	106	130	86	-44	-34%
Bund	137	1.031	1.109	1.523	414	37%
ProfUnt	0	0	170	335	165	97%
FH 3	0	0	294	46	-248	-84%
Ingenieurnachwuchs	0	0	63	60	-3	-5%
Europäische Union (EU)	1.440	1.870	2.540	5.035	2.495	98%
EFRE	679	448	1.878	3.792	1.914	>100%
ESF	761	1.422	662	1.243	581	88%
Sonstige öffentliche Bereiche	255	286	388	470	82	21%
Gewerbliche Wirtschaft	29	281	421	104	-317	-75%
Stiftungen u. dgl.	4	121	96	95	-2	-2%
Sonstige Bereiche	115	205	162	408	246	>100%
4.2. Forschungsausgaben aus Sondermitteln der Landes- und Bundesfinanzierung in T€						
Masterplan-Forschungsoffensive ²⁾	-	-	-	155	155	>100%

Quelle: HTW (2010)

3.3 Formen und Wirkungen der regionale Verflechtungen

3.3.1 Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region

Die Hochschule und ihre Leitung sehen die regionale Vernetzung als wichtigen Teil ihrer Strategie (u.a. formuliert im Leitbild und im vom Kuratorium verabschiedeten Hochschulentwicklungsplan 2015). Dazu zählen die Zusammenarbeit mit den Bezirken Lichtenberg und Treptow-Köpenick (als Ankerorganisation im Regionalmanagement Schöneweide), die Präsenz in Wirtschafts-, Unternehmer-, Industrie- und Handwerksverbänden, in Wirtschaftskreisen sowie auch in der Transferallianz der Technologiestiftung Berlin. Zudem ist die HTW Mitveranstalter des Festes für Demokratie im Bezirk und auch in Aktionen gegen Rechtsradikalismus aktiv. Die Zusammenlegung der unterschiedlichen Standorte auf zwei Campus hat zu einem deutlichen Imagegewinn und zu gesteigener Sichtbarkeit geführt. Auf dem Campusgelände Wilhelminenhof werden Führungen per Audio Tour für die interessierte Öffentlichkeit angeboten. All diese Kon-

takte dienen dazu, dass sich die HTW in das regionale politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Umfeld aktiv einbringt und damit auch Erwartungshaltungen erfüllt, die implizit und explizit seitens der Bezirksverwaltungen und des Senates an sie gestellt werden. Daneben dienen diese und weitere Aktivitäten (z.B. Hochschultage, Teilnahme an Unternehmerstammtischen, Messeauftritte) dazu, Kontakte für Lehre und Forschung zu knüpfen und zu pflegen.

3.3.2 Forschungskooperationen im regionalen Umfeld

Mit Blick auf die Drittmittelorientierung spielen regionale Kooperationsprojekte eine nicht unerhebliche Rolle. Während im Jahr 2009 59 solcher Projekte durchgeführt wurden, waren es 2010 bereits 77 Regionalprojekte, im Jahr 2011 wurden 144 Regionalprojekte gezählt. In den Daten und Fakten 2010 der HTW werden hierzu u.a. genannt: Radiodata GmbH Berlin: Entwicklung eines Demonstrators für den professionellen Mobilfunk; Sarros GmbH, Berlin: Robotergestützte Gerätetests; Gesamtverband dt. Wohnungs- und Immobilienunternehmen, Berlin: Wirtschaftliche, rechtliche und ingenieurwissenschaftliche Fragestellungen in den Bereichen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft; Parabel Energiesysteme GmbH, Potsdam: Erforschung, Entwicklung und Analyse von solarthermischen Systemen; Leibniz-Institut für Agrartechnik, Frankfurt/Oder: Nanotechnik in der Photovoltaik.

Diverse Professoren und Fachdisziplinen der HTW sind in den länderübergreifenden Clustern der Region, die ein Teilelement der gemeinsamen Innovationsstrategie - inno BB (Berlin-Brandenburg) darstellen, involviert. In den Gesprächen genannt wurden u.a. die Mikrosystem- und die Lasertechnik sowie die Informations- und Kommunikationstechnik und die Energietechnik. Neben den Clusteraktivitäten gibt es hier auch Zusammenarbeiten mit anderen Berliner Hochschulen und Unternehmen und daraus entstandene Anträge für die Förderinitiative "Forschungscampus".

3.3.3 Transfer und Beratung

Eine weitere Aktivität im Rahmen der regionalen Vernetzung war die Durchführung der sogenannten Hemmnisstudie im Auftrag der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen ("Ermittlung von Hemmnisfaktoren beim Aufbau von Kooperation von KMU mit Institutionen der Wissenschaft, insbesondere den Fachhochschulen"). Ziel dieser bis Ende 2010 laufenden Studie war es, den Bedarf an Transferangeboten regionaler KMU zu identifizieren und Möglichkeiten für neue Kooperationen mit dieser Unternehmensgruppe zu eruieren.

Als interne und externe Anlaufstelle für Forschungsk Kooperationen und Fragen der Innovationsförderung fungiert das Kooperationszentrum Wissenschaft-Praxis KONTAKT. KONTAKT akquiriert und pflegt Unternehmenskontakte und betreibt Forschungsmarketing, insbesondere mit Blick auf die KMU in der Region, und erstellt u.a. einen regelmäßig erscheinenden Forschungskatalog. Viele der Kontakte der Hochschule zum Senat und zu den Bezirken (beispielsweise im Rahmen des Regionalmanagements) werden durch KONTAKT flankiert. Im Jahr 2010 bestanden 144 Kooperationsverträge mit regionalen Partnern, wobei das Vertragsmanagement über KONTAKT läuft und die Einrichtung die Professoren auch bei der Projektkalkulation unterstützt. Grundsätzlich stellt sich die Kontaktaufnahme mit Unternehmenspartnern so dar, dass in der Regel die Initiative von den Professoren ausgeht bzw. die HTW Veranstaltungen durchführt (z.B. "Science meets Business"), auf denen Kontakte angebahnt werden können. Eine größere Zahl von Professoren, insbesondere aus dem Kreis des in den letzten Jahren neu berufenen Personals, bringen eigene Kontakte mit, die für Forschungsprojekte, studentische Projekte und Praktika genutzt werden können. Darüber hinaus dienen die unterschiedlichen Netzwerke, die die HTW zur regionalen Wirtschaft, Politik, zu Intermediären wie die Technologiestiftung Berlin (TSB) und anderen Forschungseinrichtungen pflegt, als Möglichkeit, weitere Kontakte zur regionalen und überregionalen Wirtschaft zu schließen. Je nach Forschungs- und Technologiegebiet werden dabei die Potenziale, mit regionalen Unternehmen zusammenzuarbeiten, unterschiedlich eingeschätzt. Sie sind beispielsweise gut im Themenfeld Energie/Photovoltaik, deutlich schlechter in den Bereichen Pharmazie und Verfahrenstechnik.

Kontakte zu Unternehmen in der Region bestehen auch durch das bereits genannte Programm "Forschungsassistenzen" (gefördert aus der EU Strukturförderung). Hier werden von durch Arbeitslosigkeit bedrohte hochqualifizierte Hochschulabsolventen in Berliner KMU beschäftigt, was auch zu einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und den Fachbereichen der HTW führen kann.

Existenzgründungen aus der HTW und in ihrem Umfeld werden durch das "Existenzgründerzentrum Technische Dienstleistungen" gefördert. Die Unterstützung erfolgt nicht nur durch die Bereitstellung von Infrastruktur, sondern auch durch Beratung. "Seit 1997 wurden bis 150 Firmengründungen unterstützt, 55 Firmen sind derzeit im EGZ ansässig. Tätigkeitsschwerpunkte sind Softwareentwicklung, IT/ TK/ web-Services, Consulting und Ingenieurdienstleistungen" (<http://www.htw-berlin.de/Service/Existenzgruendung/EGZ/index.html>; Stand 27.3.2012).

In einer Fachhochschule ist zudem die thematische Bereicherung des Ausbildungsangebotes durch die Möglichkeit, Praktika oder Abschlussarbeiten bei regionalen Partnern (Unternehmen) durchzuführen, ein wichtiger Aspekt. Neben den schon genannten

direkten Kontakten der Professoren übernimmt der Career Service der HTW die Aufgabe, Studierende und Mitarbeiter bei Bewerbungen, Karriereplanung und Berufseinstieg zu beraten und Unternehmen bei der Suche und Vermittlung von Praktikanten und neuen Mitarbeiter zu unterstützen.

3.3.4 Kooperationen mit regionalen Einrichtungen

Auf der institutionellen Ebene ist das Institut für angewandte Forschung Berlin (IFAF) zu nennen. Es wurde im Januar 2009 von der HTW, der Beuth Hochschule für Technik, der Alice Salomon Hochschule Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht mit einer Projektanschubfinanzierung des Berliner Senates gegründet. In den vier Kompetenzbereichen Angewandte Informatik, Ingenieurwissenschaften, Integration und Gesundheit sowie Wirtschaft und Verwaltung sollen Verbundprojekte zwischen mindestens zwei der beteiligten Hochschulen und regionalen Unternehmen akquiriert und durchgeführt werden. Ziel des IFAF ist es, als Anlaufstelle für die Wissensnachfrage von KMU und sonstigen Organisationen in der Region Berlin-Brandenburg zu dienen und damit zum Nutzen für die Region beizutragen.

Zu nennen ist darüber hinaus die Gründung des Forschungszentrums Kultur und Informatik (FKI). Im Rahmen der weiteren Profilierung des Forschungsschwerpunktes Kultur und Informatik, der aus der Kooperation mehrerer Kompetenzfelder entstanden ist, wird das FKI vorwiegend in Drittmittelfinanzierung seit 2011 auf dem Campus Wilhelminenhof gebaut und soll das bisherige Profil der HTW in diesem Themenfeld ergänzen und u.a. auch regionale Kooperationen ermöglichen.

Weitere Kontakte bestehen u.a. zur TSB (z.B. im Rahmen der Transferallianz), zum Berliner Netzwerk Energie, zum Technologie- und Gründerzentrum Spreekie, zur ipal GmbH als Vermarkter von Erfindungen (Unternehmen der IBB Berlin und der Berliner Hochschulen), zum Wissenschafts- und Technologiepark Adlershof und zu vielen weiteren Einrichtungen in Berlin und Brandenburg.

3.3.5 Herkunft der Studierenden

Die Studierenden der HTW stammen mehrheitlich aus Berlin (ca. 60%) und den angrenzenden Landkreisen (10-15%). Der Rest kommt aus dem übrigen Deutschland und aus dem Ausland. Der Anteil internationaler Studierender lag im Wintersemester 2011/2012 bei 12,4 Prozent. Neben der Attraktivität der HTW als Studienort (u.a. fachliches Profil, Umfeldbedingungen; auch in guten Rating-Ergebnissen widergespiegelt) profitiert die Hochschule auch von der Tatsache, dass sie in Berlin und somit in einem attraktiven Umfeld ansässig ist. Dies hat auch Implikationen für die Wahl der HTW als

Arbeitgeber, da die Professorenbesoldung in Berlin deutlich schlechter ist als in anderen (vorwiegend den südlichen) Bundesländern und daher oftmals auch die sogenannten "weichen" Standortfaktoren eine Rolle bei der Entscheidung, an der HTW zu arbeiten und zu lehren, spielen.

3.3.6 Internationale Beziehungen

Neben der regionalen Integration steht auch die nationale und internationale Vernetzung auf der Agenda der HTW. So ist die HTW Mitglied im Hochschulbündnis HAWtech, dem auch die Fachhochschulen Aachen, Darmstadt, Dresden, Esslingen und Karlsruhe angehören. Ziel des Netzwerkes ist es, gemeinsam anerkannte Studienangebote zu entwickeln und in der Forschung in übergreifenden Themenfeldern zusammenzuarbeiten. Die Kontakte der Vorgängerorganisationen der HTW in das ehemalige sozialistische Ausland und nach Afrika werden allmählich reaktiviert (z.B. Cuba, China, Russland) und neue strategische Partnerschaften nach Finnland oder auch in die Türkei aufgebaut. Darüber hinaus bestehen auf der Ebene der Fachbereiche weitere internationale Kontakte und Beziehungen. Hier besonders durch englischsprachige Studienangebote wie BIB – Bachelor International Business und MIB - Master International Business MIDE – Master International Development Economics, und andere. Grundsätzlicher Engpass bei all diesen Aktivitäten sind die fehlenden personellen aber auch finanziellen Ressourcen. Da anders als an Universitäten die Fachhochschulen nicht die Möglichkeit haben, Arbeiten an den Mittelbau zu delegieren, müssen diese zusätzlichen Aktivitäten von den Professoren mit erledigt werden, was oftmals zu Engpässen führt.

3.3.7 Zusammenfassung

Insgesamt ist die HTW gut in der Region vernetzt, wobei dies gleichermaßen auf die wissenschaftliche, politische, wirtschaftliche und kulturelle Vernetzung zutrifft. Bei der Art und Intensität der Zusammenarbeit mit regionalen Partnern, vor allem hinsichtlich der Forschungsk Kooperationen, ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der HTW um eine Fachhochschule handelt, bei der die Lehraufgabe im Mittelpunkt der Aktivitäten steht. In diesem Zusammenhang werden von der HTW seit vielen Jahren Kontakte zur regionalen und überregionalen Wirtschaft gepflegt, um beispielsweise Studierenden die Möglichkeit für entsprechende Praktika oder Abschlussarbeiten zu geben, oder aber auch um bei der Arbeitsplatzsuche von Absolventen zu helfen. Als eine der bundesweit größten Fachhochschulen spielt die HTW im regionalen Umfeld eine wichtige Rolle als Wirtschaftsfaktor, als Arbeitgeber, aber auch als Einrichtung, die wissenschafts- und wirtschaftspolitische Diskurse durch ihre Kompetenzen bereichert und für die Umsetzung eigener Zielsetzungen nutzt. Durch Neuberufungen von Professoren sowie durch

unterstützende Aktivitäten seitens der Hochschulleitung hat sich in den letzten Jahren die Forschungsorientierung deutlich erhöht. Viele der neuen Professoren kommen aus der Forschung bzw. haben entsprechende Kontakte mitgebracht. Das führt dazu, dass sich Forschungsaktivitäten immer stärker als zusätzliche Aktivität der HTW etablieren, aber gleichzeitig die Probleme, die eine FH in diesem Aktivitätsfeld hat, immer deutlicher zu Tage treten. In den im Rahmen der Fallstudie geführten Gesprächen wurde übereinstimmend darauf hingewiesen, dass der fehlende Mittelbau wie auch das fehlende Promotionsrecht deutliche Einschränkungen darstellen, Drittmittelprojekte zu akquirieren und zu bearbeiten. Zwar ist es möglich, im Rahmen von Drittmittelprojekten Personal zeitlich befristet einzustellen, es kann aber nur für Projektaufgaben und nicht für zusätzliche Tätigkeiten eingesetzt werden. Diese sind z.B. erforderlich, in Vorexperimenten Nachweise auf Funktionsfähigkeiten durchzuführen, die wiederum die Voraussetzung für die Antragstellung bei der DFG sind. Daher befinden sich Fachhochschulen trotz der politischen Bestrebungen, ihre Forschungsaktivitäten zu steigern, in einer deutlich schlechteren Position als Universitäten. Hier können viele Aufgaben auf den Mittelbau und Doktoranden verteilt werden, während an den FHs - und auch an der HTW - diese Aufgaben von den Professoren übernommen werden müssen. Zusammen mit der Regellehrverpflichtung von 18 Stunden pro Woche sind die Möglichkeiten für Zusatzaufgaben, auch in der Forschung, begrenzt. Daher ist das differenzierte Aktivitätsspektrum der HTW in ihrem regionalen Umfeld als sehr positiv zu bewerten.

3.4 Anreiz- und Steuerungsinstrumente

Regionale Vernetzung – in welcher Form auch immer – wird seitens der HTW als wichtige Aktivität betrachtet (neunter Grundsatz des Leitbildes), hat aber selbst keine direkten Wirkungen auf interne Governancestrukturen. Auch gibt es seitens der HTW keine Anreizmechanismen, die explizit regionale Vernetzung fördern. Dennoch gibt es diverse Anreizmechanismen, die die Rahmenbedingungen für die Akquisition und Durchführung von Forschungsprojekten verbessern sollen.

3.4.1 Art der Besoldung

Grundsätzlich sind zunächst die unterschiedlichen Besoldungsformen hervorzuheben. Neben der klassischen C-Besoldung für Professoren nimmt in den letzten Jahren der Anteil der W-Professuren auch an der HTW deutlich zu. Die W-Besoldung zeichnet sich durch ein geringeres Grundgehalt aus, das leistungsorientiert durch Zulagen gesteigert werden kann. Zum Zeitpunkt der Erhebungen für die Fallstudie lag das Verhältnis von C- zu W-Besoldung bei 60:40. Dabei zeichnen sich die Ingenieurwissenschaften durch einen höheren Anteil an W-Besoldungen aus als die Wirtschaftswissen-

schaften, wo noch die C-Besoldung überwiegt. Dies hat mit dem Strukturwandel der HTW nach ihrer Gründung zu tun. In der Gründungsphase wurden viele der wirtschaftswissenschaftlichen Professuren neu besetzt, während die Neubesetzung bei den Ingenieurwissenschaften deutlich geringer ausfiel. Da hier jetzt viele der Professoren die Altersgrenze erreichten, kam es zu einem höheren Anteil an Neuberufungen als bei den Wirtschaftswissenschaften. Da alle neuberufenen Professoren in die W-Besoldung eingruppiert werden, ist ihr Anteil in den Ingenieurwissenschaften höher.

Hinsichtlich der Offenheit für die Forschung lässt sich ein höherer Anteil unter den W-Besoldeten denn unter den C-Besoldeten feststellen. Dies hat u.a. mit dem Anreizmechanismus "Steigerung des Grundgehaltes durch Zulagen" zu tun (wobei Leistungen in Forschung und Entwicklung berücksichtigt und gewertet werden), aber auch mit dem Alter und der Herkunft der neu berufenen Professoren. Sie sind entweder per se forschungsoffener, da sie nicht über viele Jahre in die Lehrtradition einer Fachhochschule eingebunden waren, oder stammen selbst aus einem forschungsaffinen Umfeld (Unternehmen, Universität) und wollen diese Art der Tätigkeit an der HTW weiterführen. Dies bedeutet nicht, dass es keine forschenden C-Professoren gibt, aber in den Gesprächen wurde immer wieder hervorgehoben, dass in der Tendenz die geschilderte Struktur zu beobachten ist.

3.4.2 Abminderung der Lehrverpflichtung

Das zentrale Anreizinstrument zur Schaffung von Freiräumen für die Forschung ist die Abminderung des Lehrdeputats. Auf Antrag ist es möglich, für jeweils ein Semester eine Reduktion der Lehrverpflichtungen (18 SWS) um einige Stunden zu erhalten. Bis vor wenigen Jahren waren hierfür die Fachbereichsräte zuständig. Antragsteller mussten ihr Anliegen persönlich vortragen und anhand nicht transparenter Kriterien (so zumindest nach Einschätzung einiger Gesprächspartner) wurden die Anträge bewilligt oder abgelehnt. Nunmehr erfolgt die Antragstellung zentral bei der als Beratungsgremium des Akademischen Senats eingerichteten Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs (FNK) (http://www.htw-berlin.de/Die_HTW/Akadem_Selbstverwaltung/Akadem_Senat/FNK.html; Stand 29.3.2012). Basierend auf der Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO) beträgt der hochschulinterne Verteilungsspielraum zur Abminderung sieben Prozent der gesamten HTW Stunden (für alle Hochschulaktivitäten). Daraus wird schon deutlich, dass es sich vorwiegend nur um jeweils wenige Abminderungsstunden handeln kann. Durch die zentrale Beantragung erfolgt die Vergabe zwar jetzt unabhängig von fachbereichsinternen Restriktionen, allerdings ist das Verfahren nur bedingt flexibel. Anträge müssen ein Semester im Voraus gestellt werden, wodurch die Planbarkeit, gerade auch für länger laufende Projekte, deutlich eingeschränkt ist. Auch muss jedes Semester ein neuer Antrag gestellt werden. Eine Ga-

rantie, dass die beantragten Stunden auch abgemindert werden, besteht nicht. Bei der Abminderung handelt es sich meist um zwei bis vier Stunden, sodass der Forschungsarbeit nach wie vor ein höherer Lehranteil gegenüber steht als an Universitäten. Aus den hinter der Abminderung stehenden finanziellen Mitteln werden Lehraufträge finanziert. Es ist auch möglich, sofern dies die Auftraggeber von Forschungsarbeiten bewilligen, in Projekten Kosten für Vertretungen zu kalkulieren, um auf diese Weise das Lehrdeputat leicht abzusenken.

Für Großprojekte (mehrjährige Laufzeit, nennenswerte sechs- bis siebenstellige Projektvolumina) kann eine Sonderabminderung beantragt werden. Hierfür müssen Anträge von der Hochschulleitung beim Senat der Stadt Berlin gestellt werden. Vorteil dieser Sonderabminderung ist, dass sie eine Planbarkeit über mehrere Semester erlaubt.

Die Möglichkeit zur Reduzierung des Lehrdeputats kann nicht von allen Professoren gleichermaßen in Anspruch genommen werden, insbesondere nicht von denen, die sich ausschließlich auf ihre Lehraufgabe konzentrieren. Das Engagement in der Lehre wird z.B. durch Gehaltszulagen gewürdigt (die es ebenso für ein Engagement in der Forschung gibt).

3.4.3 Gehaltszulagen

Wie bereits erwähnt, ist die W-Besoldung darauf ausgelegt, ein im Vergleich zur C-Besoldung niedrigeres Grundgehalt durch leistungsorientierte Zulagen aufzubessern. Wie die Gesprächspartner ausführten, können sich diese Zulagen aus unterschiedlichen Bestandteilen speisen, wobei gemäß dem System der leistungsbezogenen Mittelzuweisung an die HTW der überwiegende Teil aus Erfolgsfaktoren der Lehre resultiert. Es wurde gesagt, dass maximal 500 Euro an Zulagen für Leistungen in Lehre und Forschung zusammen, je Dreijahreszyklus möglich seien. Meist liegen aber die Beträge im Bereich zwischen 100 bis 300 Euro pro Monat. Dies wird eher als Geste denn als wirklicher Anreiz verstanden, starkes Forschungsengagement zu zeigen. Forschungsinteresse speise sich aus anderen (intrinsischen) Gründen. Wenn das Gehalt im Vordergrund stehe, dann sei durch Gutachten mehr Geld zu verdienen als durch die Zulage. Eine weitere Möglichkeit ergibt sich in nicht-öffentlich finanzierten Projekten. Hier können Forschungszulagen für die Professoren in das Budget eingerechnet werden. Diese sind aber auf einen Anteil, der sich am Jahresgehalt bemisst, gedeckelt. Auch sind Einmalzulagen (alle drei Jahre) möglich.

3.4.4 Hochschulinterne Rahmenbedingungen

Wie bereits mehrfach ausgeführt, ist Forschung (und damit auch die Zusammenarbeit mit regionalen und überregionalen Partnern in Industrie und Wissenschaft) nur eine

Aufgabe in einer Fachhochschule; im Vordergrund steht die Lehre. Zwar wurde einheitlich in den Gesprächen betont, dass die Hochschulleitung eine positive Einstellung zur Forschung hat und entsprechendes Engagement fördert, aber dennoch gibt es bedingt durch Haltungen zur Forschung und Verwaltungsprozesse Widerstände und Probleme, die Einfluss auf die Bereitschaft von Professoren haben, Forschung in größerem Umfang zu betreiben. So sind je nach Selbstverständnis der einzelnen Hochschulangehörigen die Rahmenbedingungen und Offenheiten in den einzelnen Fachbereichen unterschiedlich und nicht immer so positiv, wie dies durch die Hochschulleitung vorgegeben wird. Die Unsicherheiten bei der Lehrabminderung führen dazu, dass der Aufwand und zeitliche Umfang für Forschungsarbeiten reduziert wird. Das Personal in der Hochschulverwaltung ist schwerpunktmäßig auf die Lehrfunktion der HTW ausgerichtet, sodass mehrfach angemerkt wurde, dass das Verständnis für Probleme, die aus der Finanzierung und dem Ablauf von Forschungsprozessen resultieren, oftmals fehle. Die Einführung der Trennungsrechnung sei nicht optimal verlaufen, in Einzelfällen wurde deren Umsetzung und der damit verbundene bürokratische Aufwand in der HTW kritisch angemerkt. Hier sei ein reines Verwaltungsdenken spürbar, pragmatische Aspekte würden nicht berücksichtigt. In Einzelfällen wird diese Umsetzung als Botschaft interpretiert, dass die HTW nicht mehr an Auftragsforschung interessiert sei. Insgesamt bestünde ein Optimierungspotenzial bei Verwaltungsprozessen zur Abwicklung von Forschungsprojekten. In dem Zusammenhang wurde auch beklagt, dass es beispielsweise nicht möglich sei, Drittmittelpersonal mit von der HTW finanzierter Infrastruktur auszustatten (z.B. Rechner). Auch dadurch würden zusätzliche Hürden aufgebaut, Forschungsprojekte zu akquirieren. Andererseits gibt es viel Offenheit bei der Hochschulleitung, Großprojekte wie die Gründung eines neuen Forschungszentrums auf dem Campus mit eigenen Finanzmitteln kofinanzieren. Insgesamt besteht das Problem, dass die HTW zu wenig Mittel hat, um die Grundausstattung und Kofinanzierung in ehrgeizigeren Dimensionen zu bedienen.

Eine nicht im Verantwortungsbereich der HTW liegende weitere Hürde ist das fehlende eigene Promotionsrecht. Die Abwicklung über Partneruniversitäten sei laut Einschätzung einzelner Gesprächspartner nicht praktikabel und vor dem Hintergrund der zunehmenden Anforderungen an die Fachhochschulen auch nicht mehr zeitgemäß. Wenn sich die Fachhochschulen in der Forschung engagieren sollen, dann brauchen sie auch attraktive Rahmenbedingungen, entsprechendes Personal zu gewinnen, zu halten und zu qualifizieren. Nur über die Professoren und ausschließlich projektfinanzierte Drittmittelstellen ist eine kontinuierliche Forschungs- und Publikationstätigkeit nicht realisierbar.

3.5 Bewertung der Fallstudie

Die Fallstudie soll dazu dienen, aus der Perspektive einer Fachhochschule zusätzliche Erkenntnisse zu den Wirkungen der regionalen Vernetzung auf die interne Strategiebildung, auf Koordinierungsprozesse und auf hochschulinterne Steuerungsprozesse zu gewinnen. Sie soll auch aufzeigen, wie die HTW mit den Herausforderungen, die durch eine verstärkte Forschungsorientierung und die gesteigerte politische Erwartung nach regionaler Vernetzung entstehen, umgeht.

Für die Fallstudien stehen die folgenden drei Fragen im Mittelpunkt der Analyse, die nachfolgend am Beispiel der HTW beantwortet werden sollen:

- In welchem Maße werden regionale Aktivitäten von Wissenschaftlern durch hochschulinterne Rahmenbedingungen und Drittmittel unterstützt?
- Profitieren die Hochschulen von den regionalen Aktivitäten ihrer Wissenschaftler? Wenn ja, in welcher Form?
- Welche Wirkungen ergeben sich auf die internen Governancestrukturen, insbesondere hinsichtlich der Beeinflussung von Ressourcenflüssen (Mittel, Personal) und der strategischen Ausrichtung der Hochschule?

3.5.1 Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen

Aus den Gesprächen in der HTW konnte nicht der Eindruck gewonnen werden, dass die HTW bezüglich der These, die regionalisierte Innovations- und Technologiepolitik schaffe eine Erwartungshaltung hinsichtlich vermehrter regionaler Vernetzung, neuen Herausforderungen gegenübersteht. Als Fachhochschule sieht sie sich ohnehin regional verankert und hat dies bereits im Jahr 1999 explizit formuliert (neunter Grundsatz des HTW Leitbildes: "...im Dienste der regionalen Entwicklung..."). Von daher ist regionale Vernetzung keine neue Aufgabe, sondern dient in Nutzung unterschiedlicher Kanäle den Interessen der HTW in Lehre und zunehmend auch Forschung. Zudem wird regionale Vernetzung von der zuständigen Senatsverwaltung als eines von mehreren Kriterien im Rahmen der LBMV zur Erwirtschaftung des jährlichen Hochschulbudgets eingesetzt.

Ein gewisser Grad der Zusammenarbeit mit Verbänden, Behörden, Netzwerken, Foren usw. ist ohnehin erforderlich, da sich über diese Kontakte die HTW in den regionalen politischen Diskurs einbringt, ihre Interessen artikuliert und ihre Rolle als Ausbildungs-, Beratungs- und Forschungseinrichtung wahrnimmt. Hier spielt die Strategie der Hochschule eine Rolle, aber auch die individuellen Interessen ihrer Professoren, die kultu-

rell, gesellschaftlich und politisch auf unterschiedlichen Handlungsebenen agieren und in entsprechende Netzwerke eingebunden sind.

Eine gesteigerte Erwartungshaltung an die HTW ist im Zuge der Zusammenlegung der unterschiedlichen Standorte und der Schaffung des Campus Wilhelminenhof mit seiner entsprechenden Strahlkraft seitens der Bezirke Lichtenberg und Treptow-Köpenick entstanden. Es wird erwartet, dass sich die HTW in die Wirtschaftskreise oder auch in Fragen der Standortentwicklung einbringt, wobei jeweils auf Vorschläge und Aktivitäten der HTW gewartet wird, während anders herum wenig konkrete Anforderungen gestellt werden.

Auch für den Senat der Stadt Berlin sind die regionalen Aktivitäten der HTW ein wichtiges Thema. Die Hochschule ist aufgefordert, über Zahl und Entwicklung ihrer regionalen Kooperationsprojekte zu berichten. Allerdings gibt es hier nur einen Rückkanal. Die Anzahl regionaler Kooperationen wird als ein Kriterium zur Erwirtschaftung des jährlichen Hochschulbudgets (LBMV) herangezogen.

Aus den Gesprächen ging hervor, dass im Bereich der Lehre und Forschung das regionale Umfeld dann eine Rolle spielt, wenn sich passende Kontakte ergeben bzw. diese durch Neuberufungen an die HTW mitgebracht werden. Gleichsam ist der Blick aber auch überregional und es werden Kooperationspartner nach Passfähigkeit und gemachter Erfahrung in der Zusammenarbeit ausgewählt bzw. beibehalten, und nicht nach dem Umstand, dass die Distanz möglichst kurz sein sollte. Auch spielt das wirtschaftliche Umfeld, das nicht in allen Fachdisziplinen gleich gut ist, ebenfalls eine Rolle bei der Frage, mit wem eine Zusammenarbeit eingegangen wird.

Einzelne Professoren sind in die länderübergreifenden Clusteraktivitäten eingebunden (als Element der Innovationsstrategie Berlin-Brandenburg). Aber auch hier ist nicht erkennbar, dass dies Resultat einer politischen Erwartungshaltung ist. Es ist vorwiegend Ergebnis von fachlicher Kompetenz, Sichtbarkeit und Passfähigkeit von Themen.

Regionale Vernetzung stellt somit für die HTW nichts Neues dar, sondern wird dann gesucht, wenn sie passfähig zu Interessen und Themen ist und hat (mit Ausnahme der Netzwerke auf der politischen Ebene in Berlin) keine Priorität gegenüber überregionalen und internationalen Kontakten. Es kann daher im Fall der HTW nicht davon gesprochen werden, dass eine explizite, exklusive Strategie zur regionalen Vernetzung existiert. Beiträge zur regionalen Entwicklung durch Forschung, Entwicklung sowie Wissens- und Technologietransfer werden als eine der Aufgaben der HTW verstanden, wobei nicht die regionale Vernetzung Mittel zum Zweck ist, sondern die jeweiligen inhaltlichen Aspekte im Vordergrund stehen. Es wird nicht nach zwanghafter Einpassung gesucht, sondern danach, die Entwicklungsperspektiven der Hochschule mit denen

des Umfeldes kompatibel zu machen. Insgesamt sind die Außenbeziehungen der HTW auf der inhaltlichen wie der räumlichen Ebene in eine Gesamtstrategie der Hochschule eingebunden (Leitbild, Hochschulentwicklungsplan). In diesem Zusammenhang ist eine regionale Vernetzung auf der politischen und wissenschaftlichen Ebene ohnehin gegeben und ohne diese wäre die Arbeit der HTW nicht möglich. Kontakte zum Berliner Senat, zu anderen öffentlichen und privaten Einrichtungen, zu den Bezirken und zu anderen Bildungs- und Forschungseinrichtungen ergeben sich zwangsläufig und bedürfen keiner speziellen Strategie. Es ist oftmals eher die inhaltliche Dimension der jeweiligen Beziehungen, die einen strategischen Gehalt besitzt. Strategische Überlegungen beziehen sich auf Maßnahmen, die das Profil der HTW ergänzen und ihre Außenwirkung stärken. Dazu zählen Engagements wie sie beispielsweise zur Gründung und zum Betrieb des IFAF geführt haben, oder die Entscheidung der Hochschulleitung, die Gründung des Forschungszentrums Kultur und Informatik (FKI) finanziell zu unterstützen.

Hinsichtlich der übrigen auf die Region zielenden Aktivitäten bzw. der Zusammenarbeiten mit Partnern aus der Region gelten die Unterstützungsmaßnahmen, die im Hochschulsystem vorgesehen sind. So können beispielsweise für Forschungsk Kooperationen Maßnahmen Unterstützung bieten, die das Engagement der Hochschulmitglieder in der Forschung fördern. Dabei ist es aber egal, ob die Forschungspartner in der Region ansässig sind oder nicht. Bei Projekten, die über das IFAF abgewickelt werden (und für die ebenfalls Anreize vorgesehen sind), steht die regionale Kooperation im Mittelpunkt. Allerdings laufen deshalb nicht mehr Projekte über dieses Institut, nur weil es die Aufgabe der regionalen Struktur- und Wirtschaftsförderung hat. Forschung ist manchmal regional verortet, gerade auch, wenn es um die Unterstützung regionaler KMU geht. Damit sind aber meist nur kleine Projektvolumina verbunden. Größere Projekte sind meist öffentlich finanziert bzw. werden im Verbund mit mehreren Partnern durchgeführt. Wie die Interviews gezeigt haben, wird hier meist eine nationale oder internationale Perspektive gewählt. Vergleichbares gilt für das Lehrengagement. Sofern sich Kontakte für Praktika und Abschlussarbeiten im regionalen Umfeld ergeben, beispielsweise durch Anfragen von Unternehmen aus dem Raum Berlin-Brandenburg, werden diese gerne genutzt. Allerdings gibt es gleichfalls entsprechende Beziehungen zu Partnern in anderen Bundesländern. Regionale und überregionale Kontakte gehen Hand in Hand. Da für die regionale Vernetzung keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung stehen, kann sie keine Aufgabenstellung eigener Art sein (jenseits eines "politischen commitments"). Vielmehr ist die Region ein Ressourcen- und Kooperationsfeld in Konkurrenz zu anderen Feldern (national, international), in dem sich Führungsvorteile ergeben könnten, wenn sie von beiden Seiten als profitabel eingeschätzt werden.

3.5.2 Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule

Die HTW sieht sich regional gut vernetzt, wobei die Initiative oftmals von der Hochschulleitung, von Hochschuleinrichtungen und von den Professoren ausgeht. Hochschulangehörige werden aufgrund ihres Status und ihrer Kompetenzen in Gremien, Foren, Netzwerke usw. aufgenommen und wirken hier im Auftrag und im Sinne der Hochschule wie auch im Eigeninteresse. Nach dem Aufbau der HTW in den 1990er Jahren, des Erwerbs fachlicher Kompetenz, insbesondere auch in der Forschung, und der Verdichtung ihrer Standorte auf zwei Campus im Jahr 2009, hat sich die 'Sichtbarkeit' und Ausstrahlung der HTW in der Region, aber auch darüber hinaus, deutlich verbessert. Da diese regionale Sichtbarkeit auch Ziel der Hochschularbeit ist, ergeben sich aus der Vielzahl der regional ausgerichteten Kontakte und Aktivitäten Vorteile für die Hochschule. Dies schlägt sich vor allen Dingen im Bekanntheitsgrad unter Studienanfängern nieder, aber auch im Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit. Es wurde auch immer wieder betont, dass das Wirken der HTW zu einer Aufwertung ihres räumlichen Umfeldes geführt habe. Zusätzlich hat die Ansiedlung auf dem ehemaligen AEG-/KWO-Werksgelände dazu geführt, dass diese Industriefläche auch für ansiedlungswillige Unternehmen an Attraktivität gewonnen hat. Hier sind zwar noch keine Entwicklungen wie im Technologiepark Adlershof zu beobachten, aber erste Ansätze existieren bereits, von denen wiederum auch die HTW durch räumlich nahe Kooperationsmöglichkeiten profitiert.

Es ergeben sich damit vielschichtige Vorteile für die HTW, die aber im Einzelfall weder erfassbar noch quantifizierbar sind. Die Wirkungen der meisten dieser Aktivitäten bewegen sich im Bereich Imagegewinn, der langfristig zu einer weiteren Stärkung der Position der HTW in der Berliner Forschungslandschaft beiträgt. Dieser Imagegewinn ist sicherlich auch ein Hebel, mehr politisches Gewicht für Forderungen an die Politik zu realisieren. Wenn die HTW als attraktiver Forschungspartner wahrgenommen wird und Rahmenbedingungen zur weiteren Erleichterung der Forschungstätigkeit geschaffen werden sollten, dann ist dies für eine Hochschule mit hoher regionaler Sichtbarkeit sicherlich einfacher als für eine Einrichtung, die nicht mit entsprechender wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Unterstützung rechnen kann.

3.5.3 Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen

Eine direkte Wirkung, vor allem hinsichtlich der Beeinflussung von Ressourcenflüssen, ist nicht erkennbar. Regionale Vernetzung wirkt höchstens mittelbar, aber nicht unmittelbar. Wirkungen sind nur möglich über Aktivitäten, die auch, aber eben nicht ausschließlich, mit regionalen Kontakten verbunden sind. Mittelzuweisungen an die Hoch-

schule erfolgen nach Kriterien, in denen die regionale Wirkungsdimension eine kleine, insgesamt aber kaum merkliche Rolle spielt (System der leistungsbezogenen Mittelzuweisung in den Jahren 2010 und 2011 laut Vertrag für die Jahre 2010 bis 2013 gemäß Artikel II des Haushaltsstrukturgesetzes 1997 zwischen dem Land Berlin, vertreten durch den Senator für Bildung, Wissenschaft und Forschung und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, vertreten durch den Präsidenten). So taucht beispielsweise der Begriff "Region" oder "regional" nur viermal in der von der HIS GmbH im Jahr 2009 erstellten Evaluation der leistungsbezogenen Mittelvergabe an die Berliner Hochschulen auf. Hier wird die regionale Dimension bezüglich der HTW auch nur im Kontext der Internationalität angesprochen: "Die FHTW spricht sich für eine Streichung dieser Kennzahl (= Indikator für Internationalität; der Autor) aus, da internationale Forschung in den Hochschulverträgen nicht gefordert sei. Es müsse an Fachhochschulen eher darum gehen, die anwendungsbezogene Forschung in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsunternehmen der Region zu stärken" (Jaeger/In der Smitten 2009: 52/53). Daher ist nicht zu erwarten, dass eine Dimension, die bei der Verteilung von Mitteln an die Hochschule keine Rolle spielt, innerhalb der Hochschule bei Mittelverteilungen eine große Bedeutung hat.

Governance relevante Trägermedien für regionale Vernetzung sind Lehre und Forschung. Für diese stehen die bereits dargestellten Anreizsysteme (Abminderung des Lehrdeputats, Zulagen, Einstellung projektfinanzierten Drittmittelpersonals) zur Verfügung. Für eine Bewertung, ob Veränderungen in Mittelfläßen, in Hierarchiestrukturen oder in der Verhandlungsmacht zu beobachten sind, ist daher der Blick auf die Hauptaufgaben der Professoren zu richten. In den Gesprächen wurde in keinem Fall bejaht, dass besonderes regionales Engagement zu entsprechenden Veränderungen führe. Dieses wird bislang nicht in der hochschulinternen Ressourcenverteilung berücksichtigt. Veränderungen lassen sich aber durchaus beobachten, wenn sich Hochschulangehörige in der Selbstverwaltung, in der Lehre oder in der Forschung in besonderem Maße engagieren.

Zunächst ist noch einmal auf das Spannungsverhältnis zwischen Lehre und Forschung an einer Fachhochschule hinzuweisen. Für viele der Professoren, insbesondere jene, die schon länger an der HTW lehren, steht die Lehraufgabe an erster Stelle. Zu starke Forschungsfokussierung wird kritisch und manchmal auch als der Kernaufgabe abträglich betrachtet. Daher ist mit Forschung per se kein besseres Image verbunden, auch wenn die Hochschulleitung Forschungsprojekte fördert. Je nach kollegialen und thematischen Umfeldern in den einzelnen Fachbereichen sehen sich forschende Professoren im Vor- oder auch im Nachteil. Vorteile ergeben sich durch zusätzliche projektfinanzierte Stellen, durch zusätzliche Sachmittel, durch finanzielle Zugewinne, aber auch durch Hebelwirkungen in der hochschulinternen Argumentation, beispielsweise im Fall räum-

licher oder finanzieller Engpässe bei großen Projekten, die sonst scheitern könnten. Es ist aber nicht so, dass forschende Professoren per se mehr Verhandlungsmacht besitzen, da auch die anderen Aufgaben der Hochschule, allen voran die Lehre, ein großes Gewicht besitzen.

Besondere Vorteile bezüglich Verhandlungsmacht und Image ergeben sich dann, wenn auf der Basis von langjährigen Forschungsarbeiten und -kontakten ein so großes wissenschaftliches Potenzial erschlossen wurde, dass andere Formen der Forschung realisierbar sind, wie. z.B. die Gründung eines eigenen Institutes. Diese Form der Forschungsaktivität hat dann wiederum auch Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung der Hochschule und findet entsprechende Unterstützung seitens der Hochschulleitung.

Andererseits resultiert aus der Forschungstätigkeit aber auch eine Bittstellerrolle, insbesondere dann, wenn die (infrastrukturellen) Rahmenbedingungen nicht passfähig zu den Ansprüchen der Durchführung entsprechender Projekte sind und Nachbesserungen bzw. Investitionen erforderlich sind, die so nicht vorgesehen waren.

Forschung an der HTW hat deshalb vorwiegend Wirkungen nach außen denn nach innen. Forschungstätigkeit steigert den Bekanntheitsgrad bei potenziellen Projektpartnern und erlaubt auch eine bessere Sichtbarkeit in der Wissenschaftsgemeinschaft durch Publikationen und Vorträge. Forschende FH-Professoren sind wie ihre Kollegen an den Universitäten Teil des wissenschaftlichen Diskurses und wissenschaftlicher Netzwerke. Nach innen kann die Forschungstätigkeit zur Bereicherung der Lehre durch anwendungsorientierte Praxisbeispiele führen. Auch erlaubt die Forschung die Anschlussfähigkeit an weitere Karrieren in der Wissenschaft, z.B. im Fall der Existenz der notwendigen Formalqualifikationen einen Wechsel an Universitäten oder andere Forschungseinrichtungen. Daher existieren auch individuelle Anreizsysteme, die beim Vorhandensein entsprechender Interessen zum Engagement in der Forschung und damit auch der externen Vernetzung führen können.

Für die Hochschule selbst ist mit forschenden Professoren der Strukturwandel in Richtung auf eine stärkere Forschungsorientierung der HTW leichter voranzubringen als mit Professoren, die ausschließlich auf die Lehre ausgerichtet sind. Allerdings müssen hierzu die Rahmenbedingungen stimmen und auch für Nachwuchswissenschaftler Qualifikationsmöglichkeiten und Karrierewege existieren, die zur Durchführung von den Universitäten vergleichbarer Forschungstätigkeit erforderlich sind (z.B. Vorhandensein eines wissenschaftlichen Mittelbaus, Promotionsrecht).

3.6 Quellenangaben

HTW [Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin] (2011): Forschung für die Zukunft. Projekte und Ergebnisse der angewandten Forschung und Entwicklung 2009/2010. Berlin: HTW.

HTW [Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin] (2010): Daten und Fakten 2010. Berlin: HTW

Jaeger, M. und In der Smitten, S. (2009): Evaluation der leistungsbezogenen Mittelvergabe an die Berliner Hochschulen. Gutachten im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Hannover: Hochschul Informations System GmbH (=HIS: Forum Hochschule 1/2009).

Statistisches Bundesamt (2011): Fachserie 11, Reihe 4.1: Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2010/2011. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt

3.7 Liste der Gesprächspartner

Die Gespräche wurden im Zeitraum vom 29.2.2012 bis 21.3.2012 persönlich oder telefonisch geführt.

- Prof. Dr.-Ing. Carsten Busch, Dekan, Fachbereich 4: Wirtschaftswissenschaften II
- Prof. Dr.-Ing. habil. Anja Drews, Fachbereich 2: Ingenieurwissenschaften II, Life Science Engineering
- Prof. Dr. Matthias Knaut, Vizepräsident für Forschung
- Prof. Dr.-Ing. Volker Quaschnig, Fachbereich 1: Ingenieurwissenschaften I, Umwelttechnik / Regenerative Energien
- Prof. Dr. Klaus Semlinger, Vizepräsident für Lehre
- Prof. Dr.-Ing. Friedrich Sick, Dekan, Fachbereich 1: Ingenieurwissenschaften I
- Bärbel Sulzbacher, Kooperationszentrum Wissenschaft - Praxis KONTAKT
- Prof. Dr. Volker Wohlgemuth, Fachbereich 2: Ingenieurwissenschaften II, Betriebliche Umweltinformatik

Der Text wurde mit dem VPL Prof. Dr. Semlinger und dem VPF Prof. Dr. Knaut abgestimmt.

4 Fallstudie: Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Benjamin Teufel

Zusammenfassung der Ergebnisse

Profil:

- Gründung 1818, heute kooperations- und schwerpunktorientierte Forschungsuniversität
- ca. 27.000 Studierende, über 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Drittmittel:

- Drittmittel für die Forschung deutlich gestiegen (88.741.000 € im Jahr gegenüber 40.650.000 € im Jahr 2000)
- vergleichsweise hoher Drittmittelanteil aus DFG, niedriger Anteil aus gewerblicher Wirtschaft
- Rückgang des Drittmittelanteils von Bund und Stiftungen bei gleichzeitig deutlichem Anstieg an Drittmitteln der DFG und der Länder

Regionale Forschungsk Kooperationen:

- Forschungsk Kooperationen innerhalb der "ABC-Wissenschaftsregion" bilden die wichtigste Form des regionalen Engagements
- erhebliche fakultätsspezifische Unterschiede hinsichtlich Kooperationsintensität und Kooperationsanbahnung (historisch gewachsene vs. neue projektbasierte Netzwerke)
- teilweise sehr hohe Kooperationsintensität bis hin zur Beurteilung der Passfähigkeit von Berufungen in bestehende Forschungslandschaft durch institutionalisierte Forschungsverbände

Anreiz- und Steuerungsinstrumente:

- Praxis der regionalen Vernetzung eher Resultat der inhärenten Vorteile, weniger als Folge von Anreiz- und Steuerungsinstrumenten im Bereich der internen Mittelvergabe
- Bonifikation von begutachteten Drittmitteleinwerbungen in Form von Zuschlägen auf die Fördersumme; für grundlagenorientierte Drittmittel wie DFG-Drittmittel zu einem höheren Anteil als für Drittmittel des BMBF oder der EU
- "Leistungsorientierte Mittelverteilung (LOM)" innerhalb der Fakultäten stets unter Berücksichtigung der fakultätsspezifischen Forschungskultur

Relevanz regionaler Vernetzung:

- Zugang zu Drittmitteln wird durch die Einbindung in regionale Forschungsnetzwerke erleichtert.
 - Forschungsaktivitäten mit regionalen Partnern sind vor allem in den naturwissenschaftlich-technischen Bereichen mittlerweile auch aufgrund der spezifischen Kompetenzen in der Region schlicht unverzichtbar.
 - Regionale Vernetzung erhöht an vielen Stellen die Lehrstuhlautonomie und erweitert das Lehrangebot.
 - Durch Orientierung vieler Absolventen am regionalen Arbeitsmarkt besteht Wert regionaler Partner auch als Anbieter von Praktika, für die Berufsorientierung und als potenzielle Arbeitgeber.
-

4.1 Historie und Profil

Die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn wurde 1818 durch den preußischen König Friedrich Wilhelm III. gegründet. Damals wie heute bekennt sich die Universität zum Humboldt'schen Ideal der Einheit von Forschung und Lehre. Aus dem bereits von Beginn an starken Wachstum der Universität entstanden die heute sieben Fakultäten, darunter die Katholisch-Theologische Fakultät, die Evangelisch-Theologische Fakultät, die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, die Medizinische Fakultät, die Philosophische Fakultät, die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät und die Landwirtschaftliche Fakultät. Räumlich befinden sich die Theologischen Fakultäten, die Philosophische Fakultät ebenso wie Verwaltung, Juridicum und Universitätsbibliothek im Zentrum Bonns, während die meisten Institute der Naturwissenschaftlichen und der Landwirtschaftlichen Fakultät sowie die Kliniken der Medizinischen Fakultät auf andere Stadtteile wie Endenich und Poppelsdorf verteilt liegen.

In ihrem Leitbild (Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn 2009) versteht sich die Universität Bonn als eine international operierende, kooperations- und schwerpunktorientierte Forschungsuniversität, deren anerkannte Stärke vor allem ihr wissenschaftliches Profil bildet. Ebenso wird darin betont, dass dieses Profil in den kommenden Jahren weiter gefestigt werden soll, etwa über die Berufungspolitik, den Ausbau bestehender Anreizinstrumente für Forschungsengagement oder durch eine zielgerichtete Umwidmung freiwerdender Professuren.

Laut ihrem "Rechenschaftsbericht und Zahlenspiegel 2010"¹ umfasste das wissenschaftliche Personal der Universität Bonn inklusive der medizinischen Fakultät im Jahr 2010 4.182 Personen, darunter 508 Professoren² und 3.674 wissenschaftliche Mitarbeiter. Finanziert wurde dieses Personal über 2.198 Planstellen und 1.120 Stellen aus Drittmitteln (jeweils VZÄ). Hinzu kamen 5.006 Mitarbeiter in Technik und Verwaltung, inklusive der Kliniken.

Mehr als zwei Drittel des wissenschaftlichen Personals entfallen auf die Medizinische Fakultät inklusive dem Universitätsklinikum Bonn (UKB) und die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät (siehe Abbildung 4-1). Anders verhält sich die relative Verteilung der im Wintersemester 2010/2011 insgesamt 27.132 Studierenden auf die einzelnen Fakultäten: Hier weist die Philosophische Fakultät im Vergleich die größte Studierendenzahl auf, gefolgt von der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät.

¹ Soweit nicht ausdrücklich anders angegeben, beziehen sich auch die folgenden hochschulstatistischen Kennzahlen auf den "Rechenschaftsbericht und Zahlenspiegel 2010".

² Knapp über die Hälfte der Professoren erhielt zu diesem Zeitpunkt eine W3/C4-Besoldung.

Ebenfalls in diesen beiden Fakultäten am höchsten war im Wintersemester 2010/2011 auch der Anteil der ausländischen Studierenden. Auf die gesamte Universität bezogen war dieser mit 13,37 Prozent relativ hoch, was nicht zuletzt mit der hohen Internationalität der Stadt Bonn erklärt werden kann.

Abbildung 4-1: Wissenschaftliches Personal nach Fakultäten

Fakultäten/Organisationseinheiten	Wissenschaftliches Personal					
	Professoren ¹⁾	davon Frauen ¹⁾	Wissensch. Mitarb.	davon Frauen	Gesamt	davon Frauen
Katholisch-Theologische Fakultät	10	1	28	10	38	11
Evangelisch-Theologische Fakultät	11	1	11	4	22	5
Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät	58	4	156	58	214	62
Medizinische Fakultät und UKB	100	5	1.406	672	1.506	677
Philosophische Fakultät	95	29	389	200	484	229
Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät	176	11	1.203	361	1.379	372
Landwirtschaftliche Fakultät	40	5	318	138	358	143
Senatsunmittelbare Einrichtungen, ULB, HRZ, Verwaltung, Sonstige	18	2	163	62	181	64
Gesamtsumme Personal	508	58	3.674	1.505	4.182	1.563

Stand: 01.12.2010

¹⁾ inklusive Lehrstuhlvertreter

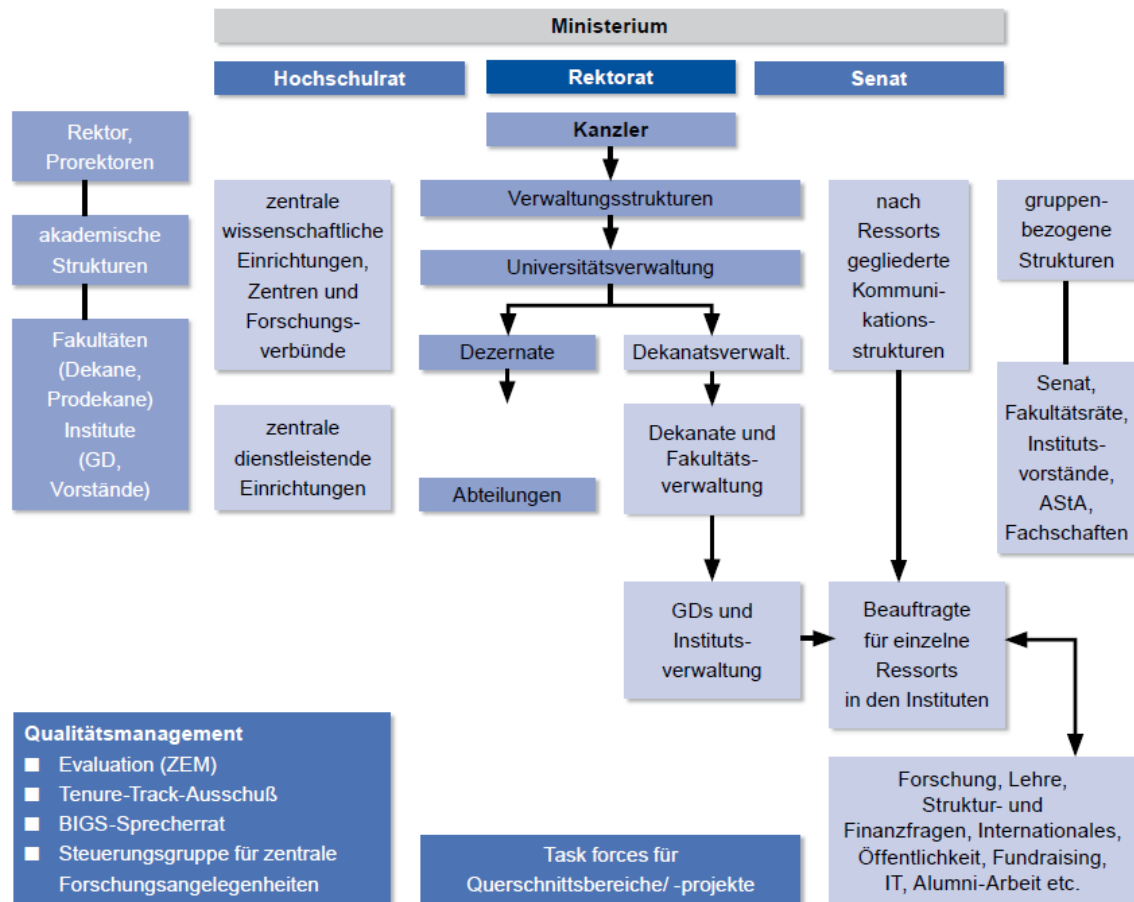
(ohne Beurlaubte, Emeritierte, Lehrbeauftragte, Hilfskräfte)

Das Personal der Sonderforschungsbereiche ist in den Fakultätsangaben enthalten.

Quelle: Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2010)

Wie das Organigramm in Abbildung 4-2 zeigt, gehören dem Rektorat als leitendem Organ der Universität neben dem Rektor vier Prorektoren an. Ebenso dem Rektorat angehörig ist der Kanzler, der die Leitung der Universitätsverwaltung inne hat. Weitere übergeordnete Organe bilden der Hochschulrat und der Senat; Letzterer setzt sich aus Vertretern aller Gruppen der Universität zusammen. Weitere akademische Einrichtungen neben den Fakultäten bilden unter anderem eine Reihe zentraler wissenschaftlicher Einrichtungen und interdisziplinärer Zentren. Die Universität kennzeichnet sich zudem durch ein Exzellenzcluster, zwei Graduiertenschulen und sechs Graduiertenkollegs. Die 13 Sonderforschungsbereiche weisen auf einen außergewöhnlich hohen Grad an universitätsinterner Vernetzung hin.

Abbildung 4-2: Organigramm der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn



Quelle: Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2010)

4.2 Drittmittel und Auftragsforschung

Wie in Tabelle 4-1 ersichtlich, beliefen sich die Gesamtausgaben (ohne Medizin) der Universität Bonn im Jahr 2010 auf 495.102.000 Euro, davon 88.741.000 Euro Drittmittel für die Forschung (im Bereich Medizin 36.518.000 €). Gegenüber dem Jahr 2000 (40.650.000 €) haben sich die Drittmittel im Einklang mit dem bundesweiten Trend somit mehr als verdoppelt. Gemittelt über die Jahre 2008 bis 2010 entfielen auf einen durchschnittlichen Professoren der Universität (VZÄ, Planmittel) 245.780 Euro an Drittmitteln.

Tabelle 4-1: Haushaltsvolumen der Universität Bonn im Jahr 2010 (ohne Medizin) (in '000 Euro)

Ausgabenart	Jahr 2005	Jahr 2010
Personalausgaben	189,29	224,34
Sachliche Verwaltungsausgaben	113,29	257,31
Investitionsausgaben	7,79	13,45
Gesamtausgaben Universität	310,37	495,10
davon Drittmittel für Forschung	48,95	88,74
davon weitere Drittmittel (u. a. Studienbeiträge)	13,63	33,10

Quelle: Quelle: Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (2010)

Mit Blick auf eine Interpretation regionaler Forschungsk Kooperationen ist besonders die Verteilung dieser Drittmittel auf die Fakultäten hervorzuheben: Entsprechend ihrer Personalstärke wiesen die Medizinische Fakultät und die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät die meisten Drittmittel-Ist-Ausgaben auf, während die Rechts- und Staatswissenschaftliche und die Philosophische Fakultät jedoch selbst im Verhältnis zur geringen Zahl ihres wissenschaftlichen Personals eher wenige Drittmittel-Ausgaben aufweisen.

Drittmittelgeber waren laut Statistischem Bundesamt (2012) im Jahr 2009 mit 22,4 Prozent der Drittmitteleinnahmen der Bund, mit 3,8 Prozent die Länder, mit 51,1 Prozent die DFG, mit 4,9 Prozent die Europäische Union, mit 2,5 Prozent internationale Organisationen, mit 6,0 Prozent Stiftungen und mit 9,3 Prozent die gewerbliche Wirtschaft (siehe Tabelle 4-2). Im Vergleich zum Jahr 2006 kann ein Rückgang des Drittmittelanteils von Bund und Stiftungen beobachtet werden, ebenso ein leichter Rückgang bei der Europäischen Union, internationalen Organisationen und der gewerblichen Wirtschaft. Demgegenüber steht in diesem Zeitraum ein deutlicher Anstieg an Drittmitteln der DFG und der Länder.

Tabelle 4-2: Drittmittel nach Gebern 2006 und 2009 (in %)

Jahr	Bund	Länder	DFG	Europäische Union	internationale Organisationen	Stiftungen (u. dgl.)	gewerbliche Wirtschaft (u.dgl.)	Insgesamt
2006	30,3	0,4	36,7	6,0	3,7	11,7	11,1	100
2009	22,4	3,8	51,1	4,9	2,5	6,0	9,3	100

Quelle: Statistisches Bundesamt (2012)

Im Verhältnis zu vergleichbaren Universitäten ist damit der Anteil von Drittmitteln aus der DFG recht hoch, während der Anteil von Drittmitteln aus der gewerblichen Wirtschaft vergleichsweise niedrig ausfällt.

Nicht zuletzt durch die relative Reduktion von Grundmitteln stieg in den letzten Jahren auf die universitären Akteure nach eigenen Angaben der Druck, verstärkt Drittmittel einzuwerben. Dies wird unter anderem durch die Dekane der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät und der Landwirtschaftlichen Fakultät betont, wobei diese exemplarisch für unterschiedliche sich daraus ergebenden Implikationen hinsichtlich regionaler Forschungs Kooperationen stehen: Während sich die Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät verstärkt auf langjährige institutionelle Verflechtungen in der Region beruft, diese jedoch eine untergeordnete Rolle für die Mitteleinwerbung spielen, wurden in der Landwirtschaftlichen Fakultät in den letzten Jahren vermehrt regionale Kooperationen mit dem expliziten Ziel der Drittmittelinwerbung eingegangen.

4.3 Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen

Im Leitbild der Universität Bonn kommt das Bestreben einer regionalen Vernetzung insbesondere im Zusammenhang mit der "ABC-Wissenschaftsregion" zum Ausdruck, wobei dieses mit der übergeordneten Zielsetzung verbunden ist, die fachlichen Schwerpunkte zu verstärken und einen strategischen Vorteil im Wettbewerb um Drittmittel zu erlangen:

"Zur Verstärkung ihrer Schwerpunkte arbeitet die Universität Bonn zielgerichtet mit Partnern in der ABC-Wissenschaftsregion (Aachen, Bonn, Cologne/ Köln) aufs engste zusammen, darunter Max-Planck-Institute, das Forschungszentrum caesar³, das Forschungszentrum Jülich, das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt und die Institute der Fraunhofer-Gesellschaft, aber auch internationale Organisationen wie die Vereinten Nationen. Die Universität Bonn versteht ihr dichtes Kooperationsnetzwerk als strategischen Vorteil im Wettbewerb um Drittmittel nationaler und internationaler Geldgeber." (Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn 2009)

Das Leitbild spiegelt die Aussagen mehrerer interviewter Personen wider, wonach das regionale Engagement der Universität teils als Selbstzweck bzw. aus der Verantwortung für die Region erfolgt, teils jedoch auch als Mittel zum Zweck und dabei vorwiegend zur Akquise von Drittmitteln betrachtet wird. In diesem Zusammenhang ist ein Bedeutungswandel regionalen Engagements erkennbar, der sich jedoch wie erwähnt

3 "Caesar" steht für "center of advanced European studies and research" und bildet eine in Bonn ansässige, mit der Max-Planck-Gesellschaft assoziierte gemeinnützige Stiftung, welche ein Forschungszentrum für Neurowissenschaften betreibt.

für die einzelnen Fakultäten sehr unterschiedlich darstellt: In der Landwirtschaftlichen Fakultät kann von einem klaren Bedeutungsgewinn der regionalen Vernetzung gesprochen werden, in anderen Fakultäten wie der Philosophischen Fakultät oder der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät werden Bedeutung und Intensität dieser Vernetzung als eher gleichbleibend beschrieben.

4.3.1 Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region

Die Universität Bonn hebt nicht nur ihr regionales Engagement, sondern auch deutlich ihre gesamtgesellschaftliche Verantwortung für Stadt und Region hervor. So ist es dem Rektor der Universität wichtig, dass die Universität im gesellschaftlichen Leben von Stadt und Region ihren Platz hat und für diese da ist. Zunächst drückt sich dies in der Funktion der Universität als zweitgrößtem Arbeitgeber der Stadt Bonn aus. Auch im sozialen Bereich engagiert sich die Universität unter anderem in Aktivitäten der Stadtteilverbesserung, etwa durch Theatergruppen, Musik- oder Sportveranstaltungen. Zudem unterhält die Universität eine enge Kommunikation mit der Stadt Bonn, institutionalisiert durch einen gemeinsamen Ausschuss von Universität und Dezernenten der Stadt.

Auf Fakultätsebene werden neben den teilweise engen Beziehungen in die Industrie entsprechend dem fachlichen Spektrum vielfältige regionale Zielgruppen adressiert, beispielsweise durch gemeinsame Aktivitäten der Philosophischen Fakultät mit Museen. Als traditionell zu bezeichnen ist die regionale Vernetzung der Politikwissenschaften als Teil der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät, welche in früheren Jahrzehnten große Teile der heutigen politischen Klasse ausbildete. Entsprechend der vielfältigen, auch heute noch in Bonn vorhandenen überregional relevanten Institutionen wie Bundesministerien, Bundesanstalten oder internationalen Organisationen können dabei regionales und überregionales Engagement oftmals nicht trennscharf unterschieden werden.

Das regionale Engagement in Stadt und Region soll im Einklang mit ihrem Leitbild jedoch auch der Universität selbst dienen, indem im Sinne von gesellschaftlichem und politischem Kapital alle Ressourcen genutzt werden, um die Universität in möglichst vielen Facetten nach vorne zu bringen.

4.3.2 Forschungsk Kooperationen im regionalen Umfeld

Gemäß ihrem Selbstbild als Forschungsuniversität, jedoch auch aufgrund der zunehmenden Notwendigkeit der Drittmittelakquise, erscheinen Forschungsk Kooperationen als die wichtigste Form der regionalen Kooperation der Universität Bonn. Besonders

kennzeichnend sind hierbei Kooperationen innerhalb der an Bildungs- und Forschungsinstitutionen geographisch dichten "ABC-Wissenschaftsregion"⁴, welche aus den Städten Aachen, Bonn und Köln besteht (vgl. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn 2008, S. 9). Die regionalen Forschungsk Kooperationen der Universität sind jedoch nicht durchgängig unter dem Drittmittelaspekt zu betrachten. So sollten dem Dekan der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät zufolge auch regionale Forschungsk Kooperationen in erster Linie durch ein wissenschaftliches Interesse getrieben sein und weniger im Sinne von "Auftragsforschung" verstanden werden.

In bei regionalen Forschungsk Kooperationen sehr aktiven Bereichen gehen diese weit über eine projektbasierte Verbundforschung hinaus: In der landwirtschaftlichen Fakultät etwa spielen regionale Aspekte bereits bei der strukturellen Zusammensetzung des Forschungskorpus eine Rolle, indem beispielsweise Vertreter des Geoverbundes⁵ bei Berufungen beurteilen, wie gut sich diese in die bestehende Forschungslandschaft einpassen.

Im Wesentlichen können drei positive Effekte regionaler Forschungsk Kooperation auf die Lehrstühle festgestellt werden: Erstens ermöglicht die durch die Nutzung externer regionaler Kompetenzen nicht unwesentlich begünstigte Drittmittelinwerbung die Erweiterung der Mitarbeiterstäbe im Rahmen von Zeitarbeitsverträgen. Daraus resultiert jedoch auch die Herausforderung, zeitlich befristet beschäftigten Lehrstuhlmitarbeiter/-innen weitere Zukunftsperspektiven zu eröffnen, was teilweise wiederum durch Anschlussverträge in verschiedenen Positionen innerhalb der regionalen Netzwerke gelingt. Zweitens und damit eng verbunden werden als weiterer positiver Effekt zusätzliche und ohne solche regionalen Kooperationen nicht mögliche Forschungsaktivitäten genannt, partiell ist hier von einer gewissen "Freiheit" in Forschung und Lehre die Rede, welche sich unter anderem in einer kontinuierlichen Verfügbarkeit neuer Doktoranden ausdrückt. Nicht zuletzt erhöht dies auch die Motivation von Lehrstuhlmitarbeiter/-innen für weitere (regionale) Aktivitäten. Drittens fördert die Einbindung in regionale Forschungsnetzwerke, sofern durch fachspezifische regionale Kooperationskonzepte auf Fakultätsebene begleitet, auch eine stärkere fachlich-thematische Fokussierung und Profilierung.

Bei den genannten Effekten ist jedoch wiederum auf die fakultätsspezifischen Unterschiede hinzuweisen. Innerhalb der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät

4 Parallel hat sich in diesem Zusammenhang auch der Begriff "ABC/J"-Region etabliert, der neben den genannten Städten auch die Stadt Jülich angehört.

5 Der "Geoverbund ABC/J" vernetzt die Universitäten RWTH Aachen, Bonn und Köln im Bereich Geosysteme unter Beteiligung von ca. 80 Professoren.

beispielsweise beeinflussen regionale Forschungsk Kooperationen Autonomie und Handlungsspielräume der Fachbereiche nur unwesentlich. So spielte die regionale Vernetzung bei der jüngsten Umstrukturierung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, im Zuge derer die Lehrstühle aufgehoben und Department-Strukturen nach amerikanischem Vorbild eingeführt wurden, keine Rolle; ausschlaggebend hierfür war vielmehr die internationale Ausrichtung des Fachbereichs.

4.3.3 Transfer und Beratung

Die Universität ist bestrebt, den Wissens- und Technologietransfers im Rahmen der Erhaltung ihrer finanziellen und wissenschaftlichen Selbständigkeit zu fördern. Der Transfer findet in erster Linie im Rahmen von Verbundforschungsaktivitäten unter Beteiligung der Industrie und im Rahmen von Weiterbildungsangeboten statt, deren zentrale Anlaufstelle die "Schloßakademie" der Universität bildet.

Die Universität betrachtet sich in ihrem Selbstverständnis jedoch formell nicht als Dienstleister für die (regionale) Wirtschaft, was auch mit der Tatsache erklärt werden kann, dass dies Ausgründungen erforderte, welche in erster Linie im Ingenieurbereich üblich sind. Dieses Selbstverständnis wird unter anderem auch darin deutlich, dass bis dato keine Professoren der Universität Mitglieder der Innovationsallianz der NRW-Hochschulen e. V.⁶ sind.

Der Wissens- und Technologietransfer in verschiedene regionale Institutionen scheint dagegen vielmehr im Rahmen etablierter Kooperationsnetzwerke nach dem Muster des weiter unten exemplarisch beschriebenen Custers "Bonn.Realis" zu erfolgen. Durch die Forschungsstärke der Universität in diesem Bereich sowie die landesspezifischen Forschungsinhalte stützen sich neben der Wirtschaft auch politische Akteure wie das Land Nordrhein-Westfalen oder das Bundesministerium für Bildung und Forschung bei ihren Entscheidungen auf Forschungsergebnisse der Fakultät. Als Beispiel für den regionalen Wissenstransfer mit anderen Forschungseinrichtungen können hier wissenschaftliche Tagungen im Rahmen des Lehr- und Forschungsschwerpunktes "Umwelt- und Standortgerechte Landwirtschaft" genannt werden. Auch in nicht-technischen Bereichen wie dem juristischen Fachbereich der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät erfolgt der Wissenstransfer nach außen vor allem im Rahmen bestehender institutioneller Verflechtungen. Als Beispiel hierfür können monatlich stattfindende Arbeitskreise zum Thema "Insolvenzrecht" angeführt werden, an dem Mitglieder des

6 Die Innovationsallianz der NRW-Hochschulen e. V. hat als Netzwerk zwischen Hochschulen und Hochschul-Transfergesellschaften zum Ziel, deren Kompetenzen bekannter zu machen und im Sinne des Wissens- und Technologietransfers in die Praxis zu tragen.

Fachbereichs ebenso teilnehmen wie Doktoranden, Juristen, Richter und Insolvenzverwalter.

Als weiterer Aspekt des Wissens- und Technologietransfers "über die Person", insbesondere in die regionale Wirtschaft, wird die aktive Vermittlung von Praktika oder Traineeships betrachtet. In der Landwirtschaftlichen Fakultät wird diese Vermittlung unter anderem durch das überbetriebliche, jedoch auf Nordrhein-Westfalen beschränkte Ausbildungsprogramm PROFOB (Professional Food Bachelors) realisiert, in welchem die Universität administrative Aufgaben für KMU erbringt, welche sich kein eigenes Trainee-Programm leisten können. Als positiver Effekt, der sich aus solchen Aktivitäten für die Universität ergibt, werden vor allem höhere Einstellungschancen für die Absolventen genannt.

Umgekehrt fällt auch an vielen Stellen ein Wissenstransfer "in die Universität hinein" auf, was insbesondere die Lehre bereichert. So halten beispielsweise Dozenten aus Rechnungsprüfungsgesellschaften Vorlesungen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und ergänzen dabei das Lehrangebot um den Bereich "Rechnungslegung".

4.3.4 Kooperationen mit regionalen Einrichtungen

Dauerhafte, strategische Kooperationen mit regionalen Einrichtungen besitzen für die Universität auch über Forschungsk Kooperationen hinaus eine hohe Relevanz. Hervorzuheben ist hier abermals die "ABC-Wissenschaftsregion", zu der es in Abschnitt 2.4 des Hochschulentwicklungsplans heißt:

Die Universität Bonn hat auf Ebene der Rektorate eine langjährige Kooperation mit der RWTH Aachen und der Universität zu Köln, die fortgeführt und in geeigneten Bereichen ausgebaut wird. (Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn 2008, S. 9)

Neben der institutionellen Dichte an Forschungs- und Bildungsinstitutionen sowie Unternehmen resultiert die hohe Zahl an langfristigen institutionellen Verflechtungen auch aus dem Vorhandensein der in Bonn ansässigen Bundesministerien, -behörden und -anstalten sowie internationalen Organisationen.

In Bezug auf die Kooperationsentstehung kann den naturwissenschaftlich-technischen Fakultäten in der Tendenz ein themengetriebener Ansatz "über Themen zur Vernetzung" zugeschrieben werden, während bei den Fakultäten im Sozial- und Geisteswissenschaftlichen Bereich tendenziell das Prinzip "erst vernetzen, dann tun" für eine effektive Kooperationsstrategie zu stehen scheint. In beiden Fällen bestehen als Ergebnis dauerhafte institutionelle, oftmals von vertraglichen Vereinbarungen getragene Verflechtungen.

Als Vertreter der Ersteren ist die Landwirtschaftliche Fakultät zu nennen, bei der eine institutionelle Vernetzung entlang spezifischer Forschungsthemen zu erkennen ist. Ein Beispiel bildet der jüngst etablierte und durch einen Lehrstuhl der Fakultät koordinierte Cluster Bonn.Realix (Bonn Research Alliance of Innovative Information Systems in International Quality Food Chain and Crisis Communication). Ziel des Clusters ist es nach eigener Beschreibung, die Region zu einem "weltweit führenden Standort für Qualitäts- und Krisenkommunikation im Zukunftsfeld Food and Human Safety" (Petersen 2011) werden zu lassen. Im Bereich der landwirtschaftlichen Fakultät sind als weitere themenspezifische regionale Kooperationsnetzwerke der bereits oben angeführte "Geoverbund ABC/J" sowie das Bioeconomy Science Center (BioSC) zu nennen, welches im Jahr 2010 durch die RWTH Aachen, die Universität Bonn, die Universität Düsseldorf und das Forschungszentrum Jülich gegründet wurde. Flankiert werden solcherlei institutionalisierte Netzwerke durch losere Netzwerke wie das Bonner Agrar- und Ernährungsnetzwerk (BAEN), welche insbesondere beim Aufbau von Netzwerken mit neu nach Bonn kommenden Partnern helfen. Auf übergeordneter Ebene fördert zudem das Agrarforschungsnetzwerk NRW sowohl die Vernetzung im Allgemeinen als auch die Koordination von Verbundforschungsprojekten. Als positiver Effekt dauerhafter Kooperationsplattformen kann dabei auch die Profilierung einer Region betrachtet werden, etwa durch das Bonner Agrar- und Ernährungsnetzwerk (BAEN), welches das Profil Bonns als "Landwirtschaftsstadt" schärft, was der Fakultät wiederum auf vielfältige Weise zugutekommt.

Exemplarisch für sehr langfristige, teils historisch gewachsene Kooperationen stehen dagegen viele institutionelle Verflechtungen der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät; im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften sind darunter unter anderem das Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA), das Zentrum für Europäische Integrationsforschung (ZEI) oder die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zu nennen. Im Fachbereich Rechtswissenschaft sind mit dem Institut für Deutsche und Rheinische Rechtsgeschichte ebenso wie bei den kulturanthropologischen Forschungen mit rheinischem Schwerpunkt der Philosophischen Fakultät Kooperationen zu beobachten, deren Regionalität nicht zuletzt aus dem Forschungsinteresse selbst erwächst.

4.3.5 Regionale Verankerung von Studierenden und Absolventen

Statistische Kennzahlen zur regionalen Herkunft der Studierenden liegen im Falle der Universität Bonn nicht vor. Allerdings hebt die Universität den nicht zuletzt in der hohen Internationalität der Stadt Bonn begründeten, vergleichsweise hohen Anteil ausländischer Studierender hervor, der im Wintersemester 2010/2011 wie erwähnt insgesamt

13,37 Prozent betrug. Besonders hoch war dieser Anteil in diesem Zeitraum in der Philosophischen Fakultät sowie der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät.

Mit ihren Alumni führt die Universität einen regen Austausch, für den das Weiterbildungsangebot ein wichtiges Standbein bildet. Erklärtes Ziel ist es, bei den ehemaligen Studierenden eine Wahrnehmung der Universität als "intellektuellen Heimatort" zu schaffen. Nach amerikanischem Vorbild soll eine höhere Bindungsstärke erzeugt werden; positive Rückwirkungen dieser Bindungsstrategie wurden bereits unter anderem auf die Intensität des Sponsoring bzw. Fundraising festgestellt.

4.3.6 Internationale Beziehungen

Gemäß ihrem Leitbild als international operierende Forschungsuniversität (vgl. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn 2009, S. 2) scheint die Internationalität die Universität Bonn mindestens ebenso zu prägen wie ihre regionale Verankerung. Diese Internationalität drückt sich in weltweit in der beeindruckenden Zahl von ca. 150.000 Kooperationen aus, zu denen nicht zuletzt auch mittlerweile im Ausland fest institutionalisierte Alumni-Netzwerke beitragen.

Wie bereits oben aufgeführt, lässt sich durch die regionale Kooperation mit international ausgerichteten Unternehmen und anderen Organisationen oftmals keine trennscharfe Unterscheidung zwischen "regionalen" und "internationalen" Beziehungen treffen. Demgemäß wird ein Zielkonflikt zwischen Regionalität und Internationalität auch nur insofern gesehen, als Forschungsinhalte ohne Regionalbezug aufgrund knapper Lehrstuhlressourcen auf Kosten von Forschungsinhalten mit Regionalbezug adressiert werden.

Vielmehr wird auf die komplementäre Ergänzungsfunktion entsprechender Kooperationen verwiesen, so etwa im Falle der Wirtschaft, wo sich Kooperationen mit regionalen KMU und mit internationalen Unternehmen gegenseitig ergänzen, oder sich große internationale Unternehmen zusammen mit der Universität regional engagieren. Ebenso weisen Aktivitäten, die aus regionalen Clustern wie "Bonn.Realis" heraus erbracht werden, in vielen Fällen eine internationale Ausrichtung auf.

4.3.7 Zusammenfassung

Bei der Universität Bonn ist eine ausgeprägte regionale Vernetzung zu beobachten, sowohl im Hinblick auf die Intensität als auch auf die Varietät der Vernetzungsarten. Wie bei einer Forschungsuniversität zu erwarten, bilden dabei Forschungsk Kooperationen innerhalb der "ABC- bzw. ABC/J-Wissenschaftsregion" die wichtigste Form des regionalen Engagements. Bemerkenswert ist hierbei die stellenweise sehr intensive

gemeinschaftliche Koordination der Aktivitäten im Rahmen regionaler thematischer Forschungsnetzwerke, wie etwa die (Mit)Beurteilung von Berufungen durch Vertreter institutionalisierter Forschungsverbände. Getragen werden diese Kooperationen zu meist durch bestehende, institutionalisierte Cluster oder Verbände, wobei diese den naturwissenschaftlich-technischen Fakultäten tendenziell eher themengetrieben, in den Geistes- und Sozialwissenschaftlichen Fakultäten dagegen eher langfristig historisch gewachsen sind.

Als positive Auswirkungen dieser regionalen Forschungsk Kooperationen werden durch einige universitäre Akteure neben der drittmittelbasierten Erweiterung von Mitarbeiterstäben und den damit einhergehenden größeren "Freiheitsgraden" in Forschung und Lehre auch eine stärkere fachliche-thematische Profilierung durch regionale Forschungsnetzwerke genannt.

Neben der Verbundforschung sind zahlreiche Arten des aktiven Wissens- und Technologietransfers in Wirtschaft und Gesellschaft der Region zu beobachten, etwa im Rahmen des informellen Austauschs in Netzwerken, durch die Organisation von Arbeitskreisen oder durch ein ausgeprägtes Weiterbildungsangebot.

Schließlich besitzt die Universität auch als zweitgrößter Arbeitgeber sowie vielfältige Formen des gesellschaftlichen Engagements insbesondere einen hohen Stellenwert für die Stadt Bonn, wobei der Beitrag zum gesellschaftlichen Leben ein explizit erklärtes Ziel darstellt. Als weitere Besonderheit des regionalen Umfeldes kann das Vorhandensein vieler in Bonn ansässiger Bundesministerien, -behörden und -anstalten sowie internationalen Organisationen betrachtet werden, wodurch die Grenzen zwischen "regionaler" und "internationaler" Kooperation oftmals fließend sind.

4.4 Anreiz- und Steuerungsinstrumente

Wie bereits beschrieben, bietet das regionale Umfeld der Universität Bonn außergewöhnlich gute Rahmenbedingungen für die Anbahnung und Vertiefung regionaler Kooperationen verschiedenster Art. Auch wird die regionale Vernetzung von allen Steuerungsebenen als relevant hervorgehoben, wobei im Zielsystem der Akteure sowohl der Eigenwert des Engagements für die Region als auch deren Notwendigkeit für die Akquisition von Drittmitteln zu erkennen ist. Wie in diesem Abschnitt dargestellt, erscheint die tatsächliche Praxis der regionalen Vernetzung dabei eher als Resultat der ihr inhärenten Vorteile für die initiiierenden Akteure und weniger als Folge von Anreiz- und Steuerungsinstrumenten im Bereich der internen Mittelvergabe; Letztere adressieren die regionale Dimension der Forschung lediglich indirekt.

4.4.1 Motivationale Aspekte des regionalen Engagements

Neben der übergeordneten Strategie eines verstärkten gesellschaftlichen Engagements für die Region nannten die interviewten Professoren folgende Motivationen für die regionale Vernetzung, die teilweise mit den in Abschnitt 4.3 beschriebenen positiven Effekten korrespondieren:

- gesellschaftliches Engagement für die Region,
- zusätzliche Ressourcen in Form von drittmittelfinanzierten Mitarbeitern,
- mehr "Freiheitsgrade" in Forschung und Lehre,
- Profilierung des Fachbereichs über die Region, beispielsweise "Bonn als Landwirtschaftsstadt",
- Forschungsinteressen mit inhärentem Regionalbezug,
- Verbesserung der beruflichen Perspektiven für die Absolventen in der Region.

Der Tendenz der Aussagen nach ließen sich die mit den meisten Motivationen einhergehenden Ziele durch überregionale oder internationale Kooperationen nicht in gleichem Maße wie durch regionale Kooperationen erreichen. Zudem fördern wie in Abschnitt 4.4.2 dargestellt vielfältige externe Impulse und Erwartungshaltungen von Land und Region entsprechende Kooperationsaktivitäten der Professoren.

Insgesamt scheinen somit im regionalen Engagement an sich bereits genügend Anreize enthalten zu sein, um dieses zu realisieren. Entsprechend stellt die Universität Bonn, wie in Abschnitt 4.4.3 beschrieben, keine Anreizmechanismen bereit, welche explizit die regionale Vernetzung fördern. Indirekt wird diese jedoch über eine Prämierung von Forschungsleistungen in Form von SFBs und Graduiertenkollegs unterstützt.

4.4.2 Externe Anreize und leistungsorientierte Mittelverteilung

Die leistungsorientierte Mittelverteilung durch das Land Nordrhein-Westfalen erfolgt in Orientierung an den leistungsbezogenen Kriterien "Absolventinnen und Absolventen", "Drittmittel" und "Gleichstellung". Als Anreiz für ein regionales Engagement wirken diese nur indirekt, indem regionale Forschungsk Kooperationen wie beschrieben als Vehikel für die Drittmittelakquise dienen und auch insofern, als das Gros der Studienanfänger aus der Region stammt.

Darüber hinaus sind weitere Anreize in der finanziellen Förderung der meisten Verbundforschungsvorhaben durch das Land enthalten, indem diese typischerweise nur für Projekte mit hinreichender regionaler Bedeutung erfolgt. Der im Vergleich zu anderen Universitäten eher starke und in den Jahren zwischen 2006 und 2009 stark zunehmende Rückgriff auf Drittmittel der Länder weist auf die Wirksamkeit der auf diese Weise gesetzten Anreize für regionale Kooperationen hin.

Externe Erwartungshaltungen gegenüber der Universität, sich regional zu engagieren, werden darüber hinaus bei verschiedenen regionalen Akteure zumeist implizit erkennbar und drücken sich auch in der Wahrnehmung der Universität als zentrale Vernetzungs-Plattform für verschiedenste Akteure aus, wie etwa im Zusammenhang mit dem Bonn Agrar- und Ernährungsnetzwerk.

4.4.3 Interne leistungsorientierte Forschungsförderung

Die Leistungsorientierte Mittelvergabe durch das Land erfährt ihre universitätsinterne Übersetzung unter anderem durch das Bonifizieren erzielter Forschungserfolge. Diese Bonifikation wird in Orientierung an Drittmittelinwerbungen in Form von Zuschlägen auf die Fördersumme vorgenommen, wobei dies für grundlagenorientierte Drittmittel wie DFG-Drittmittel zu einem höheren Anteil erfolgt als etwa für Drittmittel des BMBF oder der EU. Die Prämierung greift zudem nur bei begutachteten Mitteln, Industriemittel werden momentan nicht prämiert. Hiermit soll gewährleistet werden, dass die Qualität der Forschung, nicht jedoch (regionale) Beziehungen an sich gefördert werden.

Insgesamt kann die Universität Bonn bei der internen Mittelvergabe jedoch als eher "konservativ" bezeichnet werden, da Imbalancen zwischen der Bonifikation von in Bezug auf die Fähigkeit der Drittmittelinwerbung schwer vergleichbaren Fächern und Fakultäten bewusst vermieden werden sollen. Eine Ausnahme davon bildet die Medizinische Fakultät, welche die interne Ressourcenzuweisung in sehr hohem Maße über Mechanismen der Leistungsorientierten Mittelvergabe regelt. Die Berücksichtigung der fakultätsspezifischen "Forschungskultur" wird auch durch die in Abschnitt 2.6 des Hochschulentwicklungsplans beschriebene, innerhalb der Fakultäten erfolgende "Leistungsorientierte Mittelverteilung (LOM)" deutlich:

"Grundsätzlich sind die Fakultäten angehalten, Ressourcen nach qualitätsorientierten Kriterien zu verteilen. Modelle für diese Verteilung sind spezifisch für die jeweilige "Forschungskultur", beinhalten aber immer Kriterien des wissenschaftlichen Outputs (Publikationen, Preise, Bücher, etc.) der wissenschaftlichen Förderwürdigkeit (begutachtete Drittmittel) und der evaluierten Lehrleistung. Vorhandene Verteilungsmodelle einzelner Fakultäten können hierbei als Vorbild dienen." (Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn 2008, S. 11)

Daneben ist jedoch auch die inhaltliche Steuerung durch die Fakultätsleitungen beispielsweise durch die Vorgabe von Forschungsschwerpunkten als prägendes Element der internen Governance hervorzuheben. Damit im Einklang steht eine ebenso durch die Universitätsleitung hervorgehobene und geförderte Kultur der universitätsinternen Steuerung, bei der informelle Interaktionsmodi und Vertrauen internen Leistungskennzahlen vorgezogen werden.

Art oder Intensität der regionalen Vernetzung von Fakultäten oder Lehrstühlen spielen bei der leistungsorientierten Forschungsförderung somit keine direkte Rolle. An einigen Stellen kann die Praxis der leistungsorientierten Forschungsförderung sogar regionales Engagement verhindern, etwa wenn, wie durch einige Professoren beschrieben, Exzellenzcluster die Regionalisierung eher schwächen.

4.4.4 Hochschulinterne Rahmenbedingungen

Das von Seiten der Universitätsleitung formulierte Anliegen, die Universität im gesellschaftlichen Leben der Region zu verankern und deren Ressourcen für die Universität zu nutzen, kann als günstiges Klima für ein regionales Engagement auf Ebene der Lehrstühle aufgefasst werden. Wie bereits angeführt, werden seitens der Hochschulleitung keine direkten monetären Anreize für Aktivitäten der regionalen Vernetzung gesetzt. Allerdings ergreift die Universität eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen, um gute Rahmenbedingungen insbesondere für regionale Forschungsk Kooperationen zu schaffen. Hervorzuheben ist hier beispielsweise ein "Steering Committee" für die Kooperation mit den außeruniversitären Instituten der Stadt. Die Kooperation mit der regionalen Wirtschaft wird dagegen indirekt durch die Unterstützung von Ausgründungen gefördert.

Als weitere gute hochschulinterne Rahmenbedingung für den zukünftigen Ausbau der regionalen Vernetzung können die dargestellten, bereits sehr ausgeprägten institutionellen Verflechtungen betrachtet werden. Darüber hinaus werden die im Rahmen von Verbundforschungsprojekten finanzierten Doktoranden und anderen Lehrstuhlmitarbeitern als eine wichtige Ressource für den weiteren Ausbau regionaler Kooperationen insbesondere in der Forschung betrachtet.

Hochschulinterne Barrieren eines stärkeren regionalen Engagements wurden durch die interviewten Professoren kaum genannt und scheinen in der Problemwahrnehmung lediglich eine untergeordnete Rolle zu spielen. Allenfalls wurde in diesem Zusammenhang auf die Schwierigkeit größerer Initiativen wie den Aufbau eines Clusters hingewiesen, da hierdurch für andere Aufgaben fehlende personelle Ressourcen gebunden werden oder entsprechende Mehrfachbelastungen entstehen.

4.5 Bewertung der Fallstudie

Die Fallstudie soll dazu dienen, aus der Perspektive einer der größeren deutschen Universitäten zusätzliche Erkenntnisse zu den Wirkungen der regionalen Vernetzung auf die internen Strategien, auf Koordinierungsprozesse und auf hochschulinterne Steuerungsprozesse zu gewinnen. Sie soll auch aufzeigen, wie die Universität Bonn

mit den Herausforderungen, die durch eine verstärkte Drittmittelorientierung und die gesteigerten externen Erwartungen nach regionaler Vernetzung entstehen, umgeht.

Für die Fallstudien stehen die folgenden drei Fragen im Mittelpunkt der Analyse, die nachfolgend am Beispiel der Universität Bonn beantwortet werden sollen:

- In welchem Maße werden regionale Aktivitäten von Wissenschaftlern durch hochschulinterne Rahmenbedingungen und Drittmittel unterstützt?
- Profitieren die Hochschulen von den regionalen Aktivitäten ihrer Wissenschaftler? Wenn ja, in welcher Form?
- Welche Wirkungen ergeben sich auf die internen Governancestrukturen, insbesondere hinsichtlich der Beeinflussung von Ressourcenflüssen (Mittel, Personal) und der strategischen Ausrichtung der Hochschule?

4.5.1 Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen

Trotz ihres strategischen Fokus der Ausrichtung als internationale Forschungsuniversität betonen sämtliche Steuerungsebenen sowohl die Notwendigkeit als auch die ausgeprägte Praxis des regionalen Engagements universitärer Akteure. Je nach Fakultät bestehen dabei historisch gewachsene oder aus dem in den letzten Jahren verstärkten Druck der Drittmittelakquise heraus entstehende neue regionale Beziehungen, die teils einen sehr hohen Institutionalisierungsgrad aufweisen.

Entsprechend wird die regionale Vernetzung, besonders die Forschungsk Kooperationen innerhalb der "ABC- bzw. ABC/J-Wissenschaftsregion", in Leitbild und Hochschulentwicklungsplan hervorgehoben. Neben dem durch die Universitätsleitung betonten Ziel des gesellschaftlichen Engagements *für* die Region wird hier das übergeordnete Ziel der Wettbewerbsfähigkeit bei der Einwerbung von Drittmitteln betont. Bezüglich des Stellenwerts der Drittmittelakquise im Kontext des regionalen Engagements sind jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Fakultäten zu erkennen.

Sowohl die Zweckgerichtetheit als auch fakultätsspezifische Unterschiede des regionalen Engagements schlagen sich in der durch die Leitungsebene in einem partizipativen Prozess entwickelten Anreizsystemen nieder: So zielen monetäre Anreize im Rahmen der leistungsorientierten Forschungsförderung sowie der Mittelvergabe innerhalb der Fakultäten nicht auf eine Förderung der regionalen Kooperation per se ab, sondern auf eine in gewissem Umfang erfolgende Bonifizierung der Drittmittelakquise. Entsprechende Zuschläge auf die Fördersummen repräsentieren jedoch lediglich einen kleinen Teil der internen Mittelverteilung, da wie erwähnt Imbalancen zwischen Fächern und

Fakultäten, die hinsichtlich der Drittmittelinwerbung schwer vergleichbar sind, bewusst vermieden werden sollen.

Bei den nicht-monetären Rahmenbedingungen sind neben den für eine Universität mittlerweile üblichen Unterstützungsmaßnahmen wie im Bereich der Ausgründungen auch die regionale Vernetzung koordinierende Maßnahmen zu nennen, wie am Beispiel des "Steering Committee" für die Kooperation mit den außeruniversitären Instituten der Stadt. Nicht zuletzt haben auch die Lehrstühle selbst durch ihre nachhaltig institutionalisierten regionalen Netzwerke gute Rahmen- und Ausgangsbedingungen für weitere regionale Aktivitäten geschaffen.

4.5.2 Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule

Eine Bewertung der Vorteile des regionalen Engagements setzt eine Differenzierung nach den durch die Interviewten wahrgenommenen positiven Wirkungen einerseits und der notwendigerweise hypothetischen Frage, welche Unterschiede im Vergleich zu einem rein überregionalen Engagement bestehen andererseits voraus. Da Letztere weder erfass- noch quantifizierbar sind, kann die folgende Bewertung nur auf Basis der Ad hoc-Aussagen der Interviewten vorgenommen werden.

Grundsätzlich wird in der Universität Bonn die Auffassung vertreten, dass in der Region vielfältige Ressourcen und Potenziale liegen, die es für die Universität zu nutzen gilt. Am offensichtlichsten sind die Vorteile regionaler Aktivitäten in Forschungsbereichen, deren Forschungsinteresse mit einem Regionalbezug verbunden ist, etwa bei gemeinsamen Veröffentlichungen zu regionalen Themen. Angesichts der engen institutionellen Verflechtungen erscheinen jedoch auch andere Forschungsaktivitäten mit regionalen Partnern vor allem in den naturwissenschaftlich-technischen Bereichen mittlerweile schlicht unverzichtbar, nicht nur für die Einwerbung von Drittmitteln, sondern auch aus fachlicher und kompetenzbezogener Sicht. So weisen einige regionale Forschungsnetzwerke einen Spezialisierungsgrad auf, welcher die benötigten Forschungskompetenzen untrennbar mit den regionalen Wissenschaftseinrichtungen verbindet. Als weiterer Vorteil der Regionalität kann der oftmals hohe Koordinations- und Interaktionsgrad einer großen Zahl von Partnern im Rahmen regionaler Cluster genannt werden, wie er bei einem überregionalen Netzwerk nur schwer denkbar wäre. Verbunden mit dem durch bestehende regionale Forschungsnetzwerke vereinfachten Zugang zu Drittmitteln ergeben sich für die Lehrstühle letztlich auch in materieller Hinsicht Vorteile in Form von drittmittelfinanzierten Mitarbeitern, von denen wiederum Forschung und Lehre profitieren. Schwächer drittmittelorientierte Bereiche heben dagegen auch den Eigenwert der regionalen Kooperation an sich hervor.

Ein weiterer Vorteil der Organisation in regionalen Netzwerken liegt schließlich auch im Aspekt der Sichtbarkeit und des Imagegewinns der "Wissenschaftsregion" und ihrer fachlichen Netzwerke für Geldgeber sowie weitere potenzielle Partner und Studierende. Da sich ein Großteil der Absolventen am regionalen Arbeitsmarkt orientiert, wird darüber hinaus auf den Wert regionaler Partner für Praktika, für die Berufsorientierung und schließlich auch als potenzielle Arbeitgeber verwiesen.

4.5.3 Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen

Auswirkungen der beschriebenen Formen der regionalen Vernetzung auf die Steuerung von Forschung und Lehre zeigen sich weniger auf der Leitungsebene als vielmehr auf der Ebene der Fakultäten und Lehrstühle. Abhängig von der jeweiligen Fakultät reichen diese Auswirkungen von der Erweiterung des Lehrangebots bis hin zur Beeinflussung von Berufungsverfahren nach der Passfähigkeit der jeweiligen Berufung in regionale Forschungsnetzwerke.

Auf Ebene der Lehrstühle erhöhen institutionalisierte Forschungsnetzwerke in gewisser Hinsicht die Autonomie von Lehrstühlen: Zum einen geschieht dies durch die Ermöglichung drittmittelfinanzierter Stellen, zum anderen, indem von diesen Netzwerken auch eine positive Wirkung auf das "Agenda setting" und die Positionierung von Forschungsthemen innerhalb der eigenen Fakultät ausgehen. Entsprechend erfolgt die Entwicklung von Strategien auf allen Ebenen unter Berücksichtigung der regionalen Gegebenheiten, wobei jedoch der *Prozess* der Strategiebildung abseits der erwähnten Berufungsverfahren nicht explizit durch das regionale Engagement universitärer Akteure berührt wird. Dem vielfach wahrgenommenen Autonomiegewinn stehen an anderen Stellen allerdings auch Bedenken bezüglich den Gefahren einer Rolle von Lehrstühlen als (Forschungs-)Dienstleister gegenüber regionalen Unternehmen und anderen Institutionen entgegen. Die kann jedoch als Problem der "Auftragsforschung" im Allgemeinen gesehen werden, welches unabhängig von der regionalen Orientierung besteht.

Die beschriebenen Wirkungen der regionalen Vernetzung sollten allerdings im Verhältnis zu anderen und für die Veränderung interner Governancestrukturen teils folgenreicherer Entwicklungen betrachtet werden. Zu nennen ist hier die ebenfalls weiter zunehmende Internationalisierung und die davon betroffene Reorganisation von Fachbereichen. Ebenfalls in diesem Zusammenhang zu nennen ist der durch einige Interviewpartner genannte mittelfristig steigende Druck der Fakultäten, sich an zukünftigen Exzellenzwettbewerben zu beteiligen, da in Exzellenzclustern ein weitaus größerer Garant der Autonomie von Fachbereichen gesehen wird.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die regionale Vernetzung der Universität Bonn auf vielfältigen Ebenen Einfluss auf die internen Governancestrukturen besitzt. Dieser Einfluss variiert jedoch ebenso wie die Intensität und Ausgestaltung des regionalen Engagements erkennbar zwischen einzelnen Fakultäten und Lehrstühlen. Überdies sollte die Bedeutung der regionalen Vernetzung für die interne Governance nicht überbewertet, sondern stets im Kontext weiterer Einflussfaktoren und Trends betrachtet werden.

4.6 Quellenangaben

Petersen, B. (2011): Bonn.realis: Sicherheit - Lebensmittel - ICT - Logistik. Online unter: <http://www.bonnrealis.de/vision> [Stand: 11. Mai 2012].

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Dezernat 7 (2008): Hochschulentwicklungsplan (HSEP), Herausgegeben durch den Kanzler. Bonn: Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Online unter: http://www3.uni-bonn.de/einrichtungen/rektorat/UBo_HEP_08.pdf (abgerufen am: 11. Mai 2012).

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Dezernat 8 (2009): Leitbild der Universität. Bonn: Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Online unter: http://www3.uni-bonn.de/die-universitaet/publikationen/ubo_leitbild_09_ansicht_neu.pdf (abgerufen am: 11. Mai 2012).

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Abteilung 5.5 (2010): Rechenschaftsbericht und Zahlenspiegel 2010, Herausgegeben durch das Rektorat. Bonn: Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Online unter: <http://www3.uni-bonn.de/die-universitaet/publikationen/zahlenspiegel-2010.pdf> (abgerufen am: 11. Mai 2012).

Statistisches Bundesamt (2012): Fachserie 11, Reihe 4.1: Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2010/2011. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Statistisches Bundesamt (2012): Fachserie 11, Reihe 4.3: Bildung und Kultur. Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen. Rechnungsjahre 2000-2009. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

4.7 Liste der Gesprächspartner

Die Gespräche wurden im Zeitraum vom 22.2.2012 bis 2.5.2012 persönlich oder telefonisch geführt.

- Prof. Dr. Jürgen Fohrmann, Vorsitzender des Rektorats
- Prof. Dr. Karl Schellander, Dekan, Landwirtschaftliche Fakultät
- Prof. Dr. Petersen, Landwirtschaftliche Fakultät, Institut für Tierwissenschaften, Leiterin der Abteilung Präventives Gesundheitsmanagement
- Andreas Reusch, Landwirtschaftliche Fakultät, Studienberatung
- Dr. Birgit Hoegen, Dekanat der Landwirtschaftlichen Fakultät, Bonner Agrar- und Ernährungsnetzwerk (BAEN)
- Anke Brings, Dekanat der Landwirtschaftlichen Fakultät, Bonner Agrar- und Ernährungsnetzwerk (BAEN)
- Prof. Dr. Klaus Sandmann, Dekan, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
- Prof. Dr. Mathias Schmoeckel, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Fachbereich Rechtswissenschaft, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Deutsche und Rheinische Rechtsgeschichte und Bürgerliches Recht
- Prof. Dr. Paul Geyer, Dekan, Philosophische Fakultät

5 Fallstudie: Technische Universität Dresden

Henning Kroll

Profil:

- 1828 gegründet als 'Königlich Sächsischen Technischen Bildungsanstalt'
- traditioneller Schwerpunkt im Bereich der Ingenieur- und Naturwissenschaften, mittlerweile um die Bereiche Humanmedizin sowie Geistes- und Sozialwissenschaften ergänzt
- ca. 36,000 Studierende, davon ca. 21,200 im natur-/ingenieurwissenschaftlichen Bereich
- gut 5.300 haushaltsfinanzierte sowie 2.800 Drittmittelbeschäftigte

Drittmittel:

- Deutliche Steigerung der Drittmiteleinnahmen von 108,2 Mio. Euro (2006) auf 155,2 Mio. Euro (2009)
- mehr als ein Drittel der Drittmittel stammen vom Bund, 21,9 Prozent von der DFG, 17,5 Prozent aus der gewerblichen Wirtschaft und 15,6 Prozent von der Europäischen Union
- Aufstieg im DFG-Förderranking von Rang 24 ('96-'98) auf Rang 18 ('05-'07), dabei werden über 40 Prozent der Mittel von den Ingenieurwissenschaften erwirtschaftet (Rang 8)
- relative Stärken: 'Informationstechnik', 'Wasserforschung', 'Mechanik und Konstruktiver Maschinenbau' (Rang 1), 'Regionale Nachhaltigkeit, Bauwesen und Verkehr' (Rang 2), 'Rohstoffe, Material- und Werkstoffwissenschaften' sowie 'Bauwesen' (Rang 3)

Regionale Forschungsk Kooperationen:

- Bereits im Leitbild Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit mit Wissenschaftseinrichtungen, Unternehmen sowie kulturellen Institutionen im regionalen Umfeld (Freistaat Sachsen)
- enge Zusammenarbeit mit regionalen Fraunhofer- oder Max-Planck-Instituten, vor allem im Rahmen der regionalen Clusteraktivitäten von Silicon Saxony, Cool Silicon oder Biosaxony
- das Fehlen von in Dresden ansässigen Großunternehmen macht sich deutlich bemerkbar, Auftragsforschungsprojekte werden oft mit Firmen außerhalb der Region abgewickelt
- mittelständische Unternehmen werden oft erst durch Förderung (ProInno, ZIM etc.) in die Lage versetzt bzw. hinreichend motiviert, mit der TU Dresden zu kooperieren
- zur Förderung des regionalen Forschungs- und Wissenstransfers existieren ein Netzwerk zur Information und Unterstützung potenzieller Existenzgründer (dresden | exists) sowie eine unabhängige Gesellschaft zur Beteiligung der Universität an Unternehmen zur Vermarktung wissenschaftlicher Dienstleistungen (TUDAG GmbH)

Anreiz- und Steuerungsinstrumente:

- Dass regionale Vernetzung als wichtige Aufgabe betrachtet wird, findet keinen direkten Ausdruck in der Gestaltung der internen Anreizstrukturen im Bereich der Mittelvergabe
- die Aktivitäten der Universitätsleitung hingegen fallen meist vor allem in den Bereich der Überzeugungsarbeit, der Gewinnung von Akteuren für zentrale Projekte

Relevanz regionaler Vernetzung:

- Auf Ebene der individuellen Lehrstühle vereinfachen regionale Aktivitäten die Erprobung von später auch international genutzten Forschungsideen in Kooperation mit bekannten Partnern. Zudem bieten sie oft eine Gelegenheit, in internationalen Projekten entwickelte Methoden im regionalen Umfeld anzuwenden.
 - Auf Ebene der Fakultäten werden vor allem konzertierte Werbeaktivitäten zur besseren Ausschöpfung des Gesamtpotenzials an regionalen Studienanfängern genutzt.
 - Auf Ebene der Universitätsleitung profitiert die TU Dresden vor allem indirekt von der Wirkung regional orientierter Aktivitäten. Da die Aktivitäten der TU Dresden für den Freistaat Sachsen (und zunehmend die Stadt Dresden) von großer Bedeutung sind, ist die Staatsregierung bereit, der TU Dresden auf unterschiedliche Weise Ressourcen bereit zu stellen.
 - Obwohl ein zunehmender Beitrag zum gesellschaftlichen Leben geleistet wird, bleibt ein umfassendes Konzept zur Erfassung gesellschaftlicher Bedarfe noch zu entwickeln.
-

5.1 Historie und Profil

Die Technische Universität Dresden hat ihre Wurzeln in der bereits 1828 gegründeten Königlich Sächsischen Technischen Bildungsanstalt. Heutzutage wird das universitäre Profil zwar noch immer von den traditionellen Fakultäten im Bereich der Ingenieur- und Naturwissenschaften dominiert, dabei allerdings um wesentliche Schwerpunkte v.a. im Bereich der Humanmedizin sowie in den Geistes- und Sozialwissenschaften ergänzt. Laut eigener Aussage verfügt die TU Dresden damit über eines der breitesten Fächerprofile in Deutschland und verpflichtet sich in ihrem Leitbild, die Interdisziplinarität der Wissenschaften zu fördern und zur Integration der Wissenschaften in die Gesellschaft beizutragen. Als allgemeine Leitlinie wird hierbei formuliert, dass "eine stabile Vielfalt in Forschung und Lehre [...] die Grundlage für eine erfolgreiche Profilierung der Technischen Universität Dresden" bildet.

Laut ihrem Jahresbericht 2010 arbeiteten an der TU Dresden 5.345 haushaltsfinanzierte Beschäftigte (inkl. Medizin) sowie 2.826 Drittmittelbeschäftigte (inkl. Medizin), davon 540 Professoren (ca. 2/3 davon W3) und ca. 1.740 VZÄ wissenschaftliche Mitarbeiter. Laut Statistischem Bundesamt (siehe Abbildung 5-1) entfallen dabei fast ein Drittel der Stellen auf den Bereich der Ingenieurwissenschaften, zusammen mit der Mathematik und den Naturwissenschaften sind es über 50 Prozent. Im medizinischen Bereich dagegen arbeiten nur etwa zehn Prozent der Professoren und etwa 20 Prozent der Mitarbeiter.

Abbildung 5-1: Personal an der TU Dresden 2010

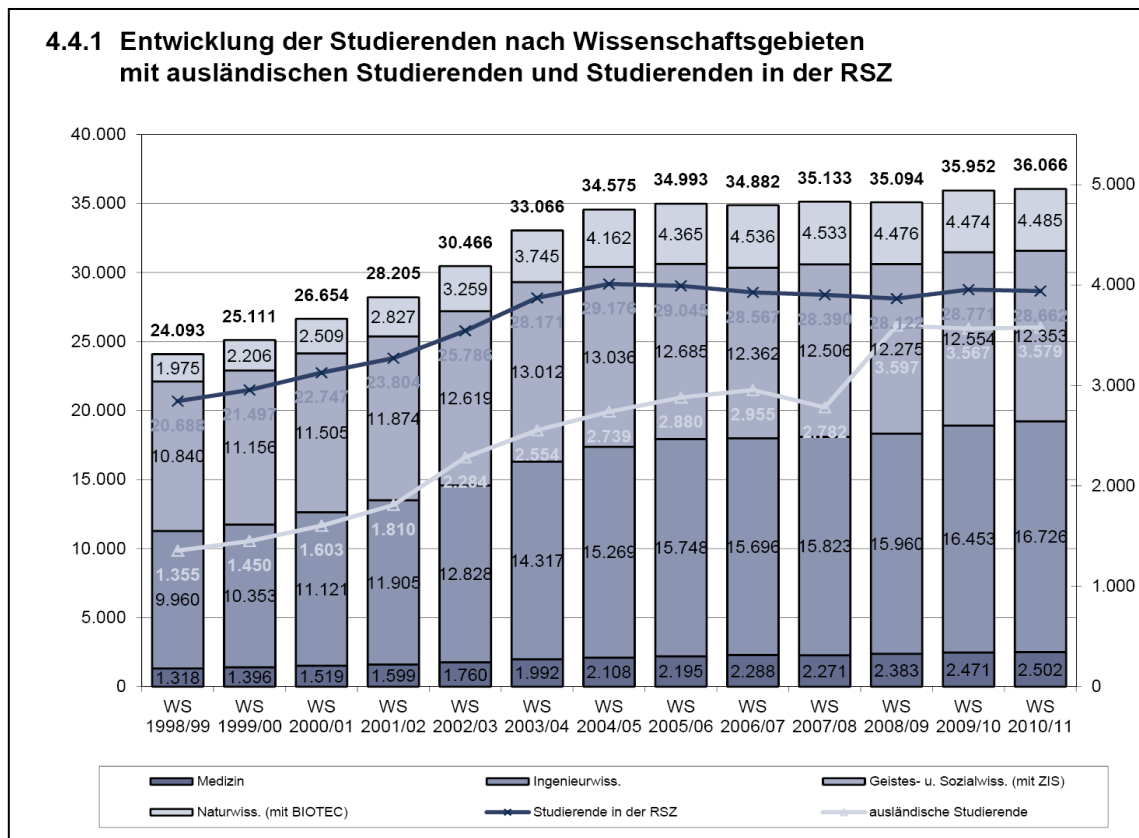
Fächergruppe	Insgesamt	Hauptberufliches Personal			Nebenberufliches Personal zusammen
		zusammen	Professoren	Übige Hauptberufliches Personal	
1 Sprach- und Kulturwissenschaften	779	436	77	359	343
3 Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	450	270	58	212	180
4 Mathematik, Naturwissenschaften	1 184	1 024	117	907	160
5 Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften	259
7 Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften	188	154	25	129	34
8 Ingenieurwissenschaften	2 084	1 841	142	1 699	243
9 Kunst, Kunstwissenschaft	68	19	6	13	49
15 Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspezifische Einrichtungen)	190	138	1	137	52
20 Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmedizin)	10
~ ~ Zusammen	5 212	4 151	451	3 700	1 061
5 Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften	1 168	1 154	52	1 102	14
15 Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspezifische Einrichtungen)	26
20 Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmedizin)	16
~ ~ Zusammen	1 210	1 194	53	1 141	16

Quelle: Statistisches Bundesamt (2010)

Mit Blick auf die Studierendenzahlen zeigt sich insgesamt ein ähnliches Bild (Abbildung 5-2). Während nahezu 60 Prozent der insgesamt über 36.000 Studierenden in den Bereichen der Ingenieur- und Naturwissenschaften bzw. der Mathematik eingeschrie-

ben waren, lag der entsprechende Anteil der Studierenden im Bereich Sozial- und Geisteswissenschaften nur bei ca. einem Drittel und der der Medizinstudierenden bei lediglich sieben Prozent. Des Weiteren ist festzustellen, dass der noch in den späten 1990er und frühen 2000er Jahren erhebliche Anstieg der Studierendenzahlen ungefähr seit dem Wintersemester 2004/2005 zum Erliegen gekommen ist. Angestiegen ist in den letzten Jahren allerdings weiterhin der Anteil der ausländischen Studierenden.

Abbildung 5-2: Studierende an der TU Dresden 2010



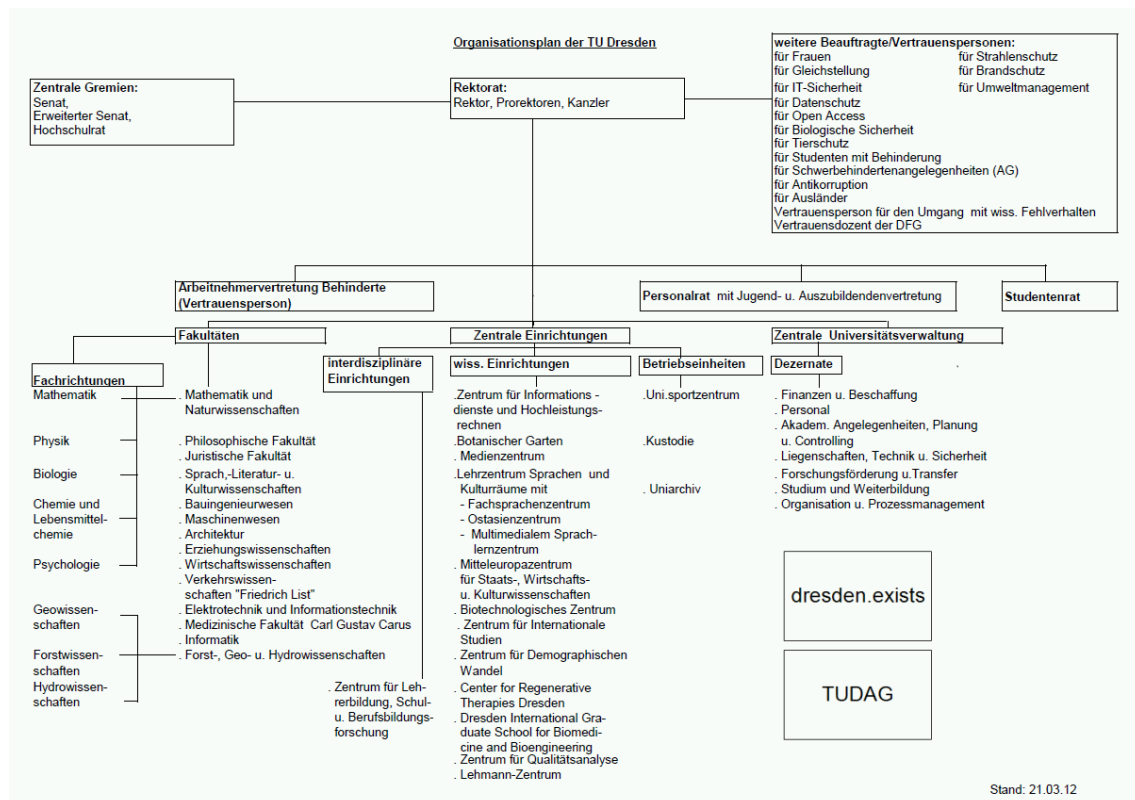
Quelle: TU Dresden, Jahresbericht 2010

Organisatorisch gliedert sich die Technische Universität im klassischen Modell nach Fakultäten, die fachlich teils relativ breit (Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften), teils aber auch relativ kleinteilig (Fakultät Informatik, Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik, Fakultät Maschinenwesen) zugeschnitten sind. Hierdurch ergibt sich, dass zwar die Fakultät Maschinenwesen bei weitem am meisten Studierende auf sich vereint, darüber hinaus aber durchaus auch Fakultäten mit geistes- und sozialwissenschaftlicher Ausrichtung existieren, an denen mehr Studierende eingeschrieben sind als an einigen spezialisierten Fakultäten im Bereich der Ingenieurwissenschaften (z.B. philosophische Fakultät, wirtschaftswissenschaftliche Fakultät).

An der Spitze der Verwaltungshierarchie der TU Dresden steht ein Rektorat, dem seit dem 18. August 2010 Prof. Hans Müller-Steinhagen als Rektor vorsteht. Der Rektor wird in seiner Arbeit unterstützt durch drei Prorektoren für Universitätsplanung, Forschung sowie für Bildung und Internationales. Zusätzlich untersteht dem Rektorat der Kanzler als Leiter der Universitätsverwaltung.

Wie alle deutschen Universitäten verfügt die TU Dresden weiterhin über verschiedene zentrale Einrichtungen, darunter zahlreiche wissenschaftliche Einrichtungen, sowie eine zentrale Verwaltung mit verschiedenen Dezernaten, von denen im Rahmen dieser Fallstudie das Dezernat 5 "Forschungsförderung und Transfer" besonders hervorzuheben ist. Des Weiteren wurden im Umfeld der TU Dresden organisatorisch unabhängige Einrichtungen wie dresden|exists oder die TUDAG Innovation GmbH geschaffen, die zwar im rechtlichen Sinne nicht zur Universität gehören, deren Aktivitäten allerdings stark bis ausschließlich auf diese ausgerichtet sind.

Abbildung 5-3: Organigramm der TU Dresden



Quelle: www.verw.tu-dresden.de/OrgUebersichten/OrgPlan/asp/download.asp?file=Organisationsplan_TUD.pdf (abgerufen am: 15.4.2012)

5.2 Drittmittel und Auftragsforschung

Wie an vielen deutschen Universitäten hat sich die Ausstattung der TU Dresden mit Grundmitteln in den letzten drei statistisch abbildbaren Jahren sowohl absolut (-23%) als auch relativ pro Studierenden und Professoren (-13%/-7%) verringert (Tabelle 5-1 und Tabelle 5-2). Während sich diese Einschnitte relativ betrachtet eher im Mittelfeld bewegen, liegen sie absolut betrachtet deutlich höher als an anderen deutschen Universitäten.

Gleichermaßen im Einklang mit dem deutschlandweiten Trend hat sich hingegen der Umfang der eingeworbenen Drittmittel in diesen Jahren deutlich erhöht (Tabelle 5-1 und Tabelle 5-2). Mit einem erheblichen Aufwuchs der Drittmittel von über 43 Prozent absolut und vergleichbar hohen relativen Steigerungsraten (49% pro Professor und 42% pro wiss. Mitarbeiter) kann sich die TU Dresden mit anderen führenden Universitäten wie der RWTH Aachen oder der TU München messen lassen und den erheblichen Verlust an Grundmitteln in der Summe nahezu kompensieren.

Von besonderem Interesse für diese Studie allerdings ist die Struktur dieser an der TU Dresden eingeworbenen Drittmittel (Tabelle 5-3). Im Vergleich zu anderen großen deutschen Universitäten zeigt sich hier eine klar überdurchschnittliche Fokussierung auf den Bereich der Bundes-, Landes- und EU-Mittel, der insgesamt nahezu 55 Prozent aller Drittmittel ausmacht – wohingegen er an anderen führenden Universitäten typischerweise kaum über 25 Prozent beträgt. Der Anteil der DFG-Mittel hingegen liegt mit nur ca. 22 Prozent deutlich unter Werten, die anderenorts häufig klar über 40 Prozent betragen – trotz anerkannter Stärken wie z.B. im Bereich der Verkehrswissenschaften, der Medizin, der Mechanik, der Informationstechnik und der Werkstoffwissenschaften. Auch der Anteil der gewerblichen Wirtschaft liegt mit knapp 18 Prozent nur im Mittelfeld – führende technische Hochschulen wie die TU München oder die RWTH Aachen erreichen hier Werte von fast einem Drittel. Auch im Verlauf der verstärkten Einwerbung von Drittmitteln in den letzten Jahren hat sich diese Struktur nur unwesentlich verändert. Während andere Universitäten ihren DFG- oder Wirtschaftsanteil an den Drittmitteln deutlich ausbauen konnten, kam es an der TU Dresden im Wesentlichen zu einer stetigen Entwicklung mit einem leichten Ausbau der bereits bestehenden Schwerpunkte.

Grundsätzlich ist also zwar einerseits festzuhalten, dass es der TU Dresden gelingt, in hohem Umfang Drittmittel einzuwerben und so die verringerte Zuweisung von Grundmitteln zu kompensieren, andererseits bleibt sie dabei deutlich stärker als andere Universitäten auf Zuwendungen des Bundes und der Europäischen Union ausgerichtet. In diesem Zusammenhang auffallend ist weniger der vergleichsweise niedrige Anteil an DFG-Mitteln, der z.B. auch an der RWTH Aachen zu beobachten ist, als vor allem der für eine TU vergleichsweise geringe Anteil an Drittmitteln aus der Wirtschaft.

Tabelle 5-1: Ausgaben und Einnahmen der TU Dresden (in '000 Euro)

2006	Personal-Ausgaben	Lfd. Sachaufwand	Verwaltungseinnahmen	Drittmittel	Grundmittel
TU Dresden	394.304	187.373	256.672	108.232	216.772
Göttingen	456.410	245.223	323.980	83.839	293.814
Aachen	520.030	291.463	254.245	152.190	405.058
Heidelberg	504.075	350.978	453.233	131.420	270.399
TU München	454.921	297.615	248.601	137.324	366.610
2009	Personal-Ausgaben	Lfd. Sachaufwand	Verwaltungseinnahmen	Drittmittel	Grundmittel
TU Dresden	443.700	192.109	313.801	155.198	166.810
Göttingen	484.619	274.054	382.179	109.461	267.033
Aachen	586.176	342.586	311.391	250.066	367.305
Heidelberg	608.008	427.842	590.301	193.617	251.932
TU München	558.098	326.763	356.952	228.233	299.676
Entwicklung	Personal-Ausgaben	Lfd. Sachaufwand	Verwaltungseinnahmen	Drittmittel	Grundmittel
TU Dresden	12,5%	2,5%	22,3%	43,4%	-23,0%
Göttingen	6,2%	11,8%	18,0%	30,6%	-9,1%
Aachen	12,7%	17,5%	22,5%	64,3%	-9,3%
Heidelberg	20,6%	21,9%	30,2%	47,3%	-6,8%
TU München	22,7%	9,8%	43,6%	66,2%	-18,3%

Hinweis: inkl. medizinischer Einrichtungen

Quelle: Statistisches Bundesamt (2012)

Tabelle 5-2: Ausgaben und Einnahmen der TU Dresden (in '000 Euro) (2006)

	Laufende Grundmittel			Drittmittel	
Universitäten	Studierenden	wiss. Personal¹	Professor²	Professor	wiss. Personal
TU Dresden	6,64	85,51	446,03	222,70	42,70
Göttingen	12,65	162,15	707,99	202,02	46,27
Aachen	13,50	144,56	995,23	373,93	54,31
Heidelberg	10,42	88,51	700,52	340,47	43,02
TU München	16,74	114,00	937,62	351,21	42,70
	Laufende Grundmittel			Drittmittel	
Universitäten	Studierenden	wiss. Personal¹	Professor²	Professor	wiss. Personal
TU Dresden	5,81	75,48	413,51	331,68	60,55
Göttingen	12,37	150,85	703,08	284,78	61,10
Aachen	11,13	138,60	886,41	551,38	86,21
Heidelberg	7,23	64,71	493,39	383,75	50,33
TU München	14,61	121,33	874,04	531,01	73,71

Universitäten	Laufende Grundmittel			Drittmittel	
	Studierenden	wiss. Personal ¹	Professor ²	Professor	wiss. Personal
TU Dresden	-12,5%	-11,7%	-7,3%	48,9%	41,8%
Göttingen	-2,2%	-7,0%	-0,7%	41,0%	32,1%
Aachen	-17,6%	-4,1%	-10,9%	47,5%	58,7%
Heidelberg	-30,6%	-26,9%	-29,6%	12,7%	17,0%
TU München	-12,7%	6,4%	-6,8%	51,2%	72,6%

1) Ohne drittmittelfinanzierte und nebenberufliche Professoren

2) Ohne drittmittelfinanziertes Personal

Hinweis: inkl. medizinischer Einrichtungen

Quelle: Statistisches Bundesamt (2012)

Tabelle 5-3: Ausgaben und Einnahmen der TU Dresden (in %)

2006	DFG	Bund	EU	Länder	Stiftungen u. dgl.	gewerbliche Wirtschaft	sonstiges
TU Dresden	22,9	30,5	12,0	6,3	5,1	16,6	6,6
Göttingen	41,5	22,8	8,9	0,0	5,2	17,7	3,9
Aachen	25,1	17,5	10,3	1,8	2,5	34,4	8,4
Heidelberg	40,8	21,0	8,4	0,6	10,3	10,7	8,2
TU München	28,3	12,7	7,8	0,0	5,5	45,6	0,1
2009	DFG	Bund	EU	Länder	Stiftungen u. dgl.	gewerbliche Wirtschaft	sonstiges
TU Dresden	21,9	35,3	15,6	3,5	2,6	17,5	3,6
Göttingen	41,7	14,9	3,5	0,0	3,9	32,7	3,3
Aachen	35,7	17,0	5,4	1,5	2,2	30,9	7,3
Heidelberg	59,1	17,0	4,3	0,0	11,0	5,7	2,9
TU München	36,0	14,1	7,8	4,0	3,5	34,6	0,0
Trend (Prozentpunkte)	DFG	Bund	EU	Länder	Stiftungen u. dgl.	gewerbliche Wirtschaft	sonstiges
TU Dresden	-1,0	+4,8	+3,6	-2,8	-2,5	+0,9	-3,0
Göttingen	+0,2	-7,9	-5,4	+0,0	-1,3	+15,0	-0,6
Aachen	+10,6	-0,5	-4,9	-0,3	-0,3	-3,5	-1,1
Heidelberg	+18,3	-4,0	-4,1	-0,6	+0,7	-5,0	-5,3
TU München	+7,7	+1,4	+0,0	+4,0	-2,0	-11,0	-0,1

Hinweis: ohne medizinische Einrichtungen

Quelle: Statistisches Bundesamt (2012)

5.3 Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen

Parallel zu einer Förderung der internationalen Zusammensetzung ihrer Mitgliedschaft sowie der grenzüberschreitenden, weltweiten Zusammenarbeiten in Forschung und Lehre setzt die TU Dresden bereits im Leitbild einen besonderen Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit mit außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen, Unternehmen sowie kulturellen Institutionen im regionalen Umfeld, d.h. dem Freistaat Sachsen und der Stadt Dresden. In diesem Zusammenhang nimmt sie für sich in Anspruch, als Zentrum für Wissens- und Forschungstransfer, aber auch als aktiver, in die Kulturlandschaft eingebetteter Teil der Bürgergesellschaft, einen konkreten Beitrag zur Leistungskraft der Unternehmen und Institutionen der Region zu leisten.¹

In ihrer Außendarstellung bezeichnet sich die TU Dresden als "Kristallisationspunkt für die Ansiedlung innovationsorientierter Hightech- und Dienstleistungsunternehmen", was sich auch faktisch, z.B. durch ihre Beteiligung an allen großen Clusterinitiativen des Freistaates, belegen lässt. Laut Auskunft verschiedener Interviewpartner wären viele der aktuell erfolgreichen Wirtschaftsinitiativen im Raum Dresden ohne die Beteiligung der TU nicht zu Stande gekommen. Zusammen mit ihrer nicht unwichtigen Rolle als regionaler Arbeitgeber ist sie somit ein wesentlicher Standortfaktor der Region.

5.3.1 Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region

Im Vergleich zu den z.B. im Rahmen der Initiative "Mehr als Lehre und Forschung" geförderten nationalen Best Practice-Fällen, ist festzustellen, dass ein umfassendes Konzept zur Erfassung gesellschaftlicher Bedarfe an der TU Dresden bislang noch zu entwickeln bleibt. Wenngleich intern bereits Konzepte zur verbesserten Koordination von Alumniarbeit, Fundraising und Transferaktivitäten diskutiert werden, konnte deren konkrete Umsetzung bisher noch nicht in Angriff genommen werden.

Weiterhin ist festzuhalten, dass an der TU Dresden bisher noch kein expliziter, zentralisierter Prozess zur Erfassung gesellschaftlicher Bedarfe in der Region etabliert wurde. Dessen ungeachtet lässt sich auf unterschiedliche Weise ein wesentlicher Beitrag der TU Dresden zum gesellschaftlichen Leben in der Region dokumentieren.

Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die von Seiten der Universitätsleitung angestoßene Beteiligung an Initiativen und Veranstaltungen. Hierzu zählen unter anderem die Kinderuniversität, die Schüleruni, die Seniorenuniversität, das Netzwerk Stadt-Wissenschaft sowie die lange Nacht der Wissenschaft. Diese Aktivitäten werden

¹ http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/leitbild

ergänzt durch nicht direkt transferorientierte Veranstaltungen von dresden | exists, wie z.B. das *Gründerfoyer* oder Veranstaltungen zur Unternehmensnachfolge.

Eine weitere Funktion wird von Veranstaltungen auf Ebene der Fakultäten erfüllt, die diese mit dem Ziel der verbesserten Außendarstellung und Vernetzung durchführen, wie z.B. das *verkehrswissenschaftliche Kolloquium* oder die Veranstaltung *Output DD* der Fakultät Informatik. Zudem engagieren sich insbesondere viele der ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fachbereiche stark in der Kooperation mit regionalen Schulen, um dem drohenden Mangel an Studierenden in ihrem Fachbereich zu begegnen. Neben klassischen, zentral organisierten Angeboten wie dem *Schnupperstudium*, dem *Tag der offenen Tür* oder dem *Girls Day*, hat daher z.B. die Fakultät Informatik ein fachspezifisches Angebot mit Komponenten wie dem *Schülerrechenzentrum*, dem *Sächsischen Informatikwettbewerb* und dem *Schulinformatiktag* entwickelt.

Schließlich bestehen intensive regionale Aktivitäten auf der Ebene einzelner Lehrstühle und Institute, z.B. im Rahmen der regelmäßigen Durchführung von Meinungsumfragen und der Erstellung von Kommunikationskonzepten für kulturelle Organisationen durch das Institut für Kommunikationswissenschaft, oder die an verschiedenen Instituten etablierte Zusammenarbeit mit ausgewählten Schulen. Wenngleich auch an der TU Dresden eine recht große Anzahl von Professoren kein spezifisches Interesse am sächsischen Umfeld entwickeln, schätzen zentrale Akteure einen Anteil von zehn bis 20 Prozent an den Professoren, die sich von sich aus sehr bewusst um eine Vernetzung mit Akteuren aus der Region bemühen.

5.3.2 Forschungsk Kooperationen im regionalen Umfeld

Bereits heute bestehen enge Zusammenarbeiten der TU Dresden z.B. mit regionalen Fraunhofer- oder Max-Planck-Instituten. In diesem Zusammenhang spielen aktuell vor allem die regionalen Clusterorganisationen wie *Silicon Saxony*, *Cool Silicon* oder *Biosaxony* eine große Rolle, die mit ihren regelmäßigen Arbeitskreisen eine Plattform zur Anbahnung unterschiedlichster Kooperationen bieten. Auch ein Forschungscampus ist unter dem Titel "Future Intelligent Things and Systems" beantragt worden.

Im Hinblick auf die Kooperation mit der gewerblichen Wirtschaft hingegen, insbesondere mit der regionalen Industrie, macht sich das Fehlen von in Dresden ansässigen Großunternehmen deutlich bemerkbar. Wie bereits in den in Abschnitt 5.2 verwendeten Statistiken implizit deutlich wurde, fehlt es vielen sächsischen Kleinunternehmen an hinreichenden Ressourcen, um die Universität direkt mit angewandter Forschung zu beauftragen. Wenn solche Auftragsforschungsprojekte zu Stande kommen, werden sie oft mit Unternehmen außerhalb der Region abgewickelt. Eine Ausnahme von dieser

Regel bildet erneut die im Rahmen der regionalen Clusterorganisationen etablierte Zusammenarbeit in ausgewählten Themenfeldern wie z.B. der Mikroelektronik. Auch in diesen Bereichen allerdings werden viele Forschungsk Kooperationen durch externe, staatliche Förderung bezuschusst. In anderen Branchen ist es oft erst die staatliche Förderung aus nationalen Programmen wie ProInno, ZIM oder dem Spitzenclusterwettbewerb, die mittelständische Unternehmen in die Lage versetzen bzw. hinreichend motivieren, mit der TU Dresden zu kooperieren.

Auch im Rahmen des aktuell zur Bewertung vorliegenden Antrags der TU Dresden in der Exzellenzinitiative wird der Kooperation mit regionalen Forschungsakteuren ein separates Kapitel gewidmet, wenngleich die Bewerbungsrichtlinien dieses nicht zwingend vorsehen. Das von der TU Dresden in Kooperation hierfür mit einer Vielzahl von kulturellen und wissenschaftlichen Partnern entworfene *dresden concept*² zielt vor allem darauf ab, gemeinsame Plattformen zur besseren Abstimmung der regionalen Forschungsschwerpunkte zu schaffen sowie Synergien im komplementären Bereich, z.B. bei der Betreuung ausländischer Gastwissenschaftler, zu heben. Begonnen wurde aktuell bereits mit der Schaffung einer Online-Datenbank zu in der Region Dresden verfügbaren Geräten und Forschungskompetenzen. Für die Zukunft ist u.a. auch an die Koordinierung gemeinsamer Berufungen gedacht. Zumindest aktuell scheint durch die gemeinsame Entwicklung des Projektkonzepts eine Dynamik entstanden zu sein, die viele beteiligte Akteure davon sprechen lässt, das *dresden concept* unabhängig vom Ausgang des Antrags in der Exzellenzinitiative weiter verfolgen zu wollen.

5.3.3 Transfer und Beratung

Zur Förderung des regionalen Forschungs- und Wissenstransfers wurden im Umfeld der TU Dresden ein Netzwerk zur Information und Unterstützung potenzieller Existenzgründer (*dresden|exists*) sowie eine rechtlich unabhängige Gesellschaft zur Beteiligung der Universität an Unternehmen zur Vermarktung wissenschaftlicher Dienstleistungen (TUDAG GmbH) gegründet³.

Die Organisation *dresden|exists* zielt dabei vor allem auf Mitarbeiter und Studierende der TU Dresden, denen in speziellen Kursangeboten und Veranstaltungen die Option und die Möglichkeiten einer Unternehmensgründung nahegebracht werden, und die in Folge bis hin zur Entwicklung eines ersten konkreten Businessplans begleitet werden. Die Finanzierung von *dresden|exists* erfolgt anteilig durch den Freistaat Sachsen und

² www.dresden-concept.de

³ http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/portrait/motto

die TU Dresden selbst. Trotz der rechtlichen Unabhängigkeit wird dresden|exists vor diesem Hintergrund in den meisten Fällen wie eine organisatorische Einheit behandelt, die z.B. Räumlichkeiten der Universität ohne spezifische Gegenleistung nutzen darf.

Die TUDAG GmbH hingegen bedient in umfassender Weise drei Hauptgeschäftsfelder: Akademische Aus- und Weiterbildung (v.a. Sprachkurse und Zweitstudiengänge der Dresden International University), Forschung und Entwicklung, Beratung und Projektmanagement (v.a. Patentverwertung und Technologietransfer) sowie die Beteiligung an und Unterstützung ausgewählter Gründungsprojekte sobald die Teams beginnen, ihre Businesspläne in die Tat umzusetzen. Im Gegensatz zu dresden|exists, war die TUDAG GmbH von Anfang an als wirtschaftlich unabhängige Einheit konzipiert, die nur solche Aktivitäten durchführt, die sich auch unternehmerisch kostendeckend abwickeln lassen. Alle Gewinne der TUDAG GmbH fließen dabei über die Gesellschaft von Freunden und Förderern der TU Dresden e.V. letztlich zurück an die TU Dresden. Dessen ungeachtet muss die TU Dresden für alle von der TUDAG GmbH empfangenen Leistungen, wie z.B. die Durchführung der komplett ausgelagerten Sprachkurse, zunächst finanzielle Gegenleistungen erbringen, so wie auch die TUDAG GmbH im Regelfall keine kostenlosen Leistungen von der TU Dresden erhält.

Zusammenfassend lässt sich das Technologietransfersystem der TU Dresden als gut entwickelt bezeichnen. Herauszuheben lassen sich in diesem Zusammenhang unter anderem noch die unter dem organisatorischen Dach der TUDAG operierende GWT-TUD, eine Gesellschaft über die Nebentätigkeiten abgewickelt werden können, sowie die große Anzahl an An-Instituten, d.h. rechtlich unabhängigen Forschungsinstitute, die von universitärem Personal zur Kooperation mit der Wirtschaft gegründet wurden.

5.3.4 Kooperationen mit regionalen Einrichtungen

Anders als z.B. der KIT-Verbund verfügt die TU Dresden über keine institutionalisierten Verbindungen mit regionalen Forschungseinrichtungen. Demgegenüber ist es nach Auskunft verschiedener Interviewpartner nicht unüblich, dass Vertreter der TU Dresden z.B. den Aufsichtsgremien bzw. Kuratorien lokaler Fraunhofer Institute angehören. Auch im kulturell-gesellschaftlichen Bereich bestehen etablierte Partnerschaften, die ihren Ausdruck z.B. in der Berufung von Professoren zum sächsischen Kultursenator oder dem regen Austausch der Universität mit der sächsischen Staatsregierung finden.

Im Rahmen des geplanten dresden concept wird nun angestrebt, diese gewachsenen Beziehungen auf eine festere Grundlage zu stellen, dabei aber die Schwierigkeiten einer rechtlichen Institutionalisierung zu vermeiden. Vor diesem Hintergrund hat man sich für die Organisationsform eines eingetragenen Vereins entschieden.

Weiterhin besteht, wie oben erwähnt, eine enge Zusammenarbeit mit bzw. Beteiligung in fast allen sächsischen Clusterorganisationen. Hierzu zählen etablierte Initiativen wie Silicon Saxony und Biosaxony, die teils erhebliche Fördergelder des Bundes erhalten, aber auch die weniger umfangreich geförderten Verbundinitiativen der sächsischen Clusterpolitik wie Automobilzulieferer Sachsen (AMZ), Maschinenbau Sachsen (VEMAS) und eine Reihe von anderen. Einige Aktivitäten dieser Art zielen dabei auch immer wieder auf die Vernetzung von Wirtschaft und Politik ("biotech meets politics").

Gleichfalls bestehen enge, fast organisatorische Verbindungen mit vielen An-Instituten, von denen an dieser Stelle naturgemäß nur eine Auswahl genannt werden kann. Eine besondere Rolle spielen in diesem Zusammenhang zweifelsohne die unter dem Dach der TUDAG zusammengefassten Institute: die Verkehrsunfallforschung an der TU Dresden GmbH (VUFO), das Deutsche Zentrum Textilbeton (DZT), die TUDATEX GmbH European Institute for Advanced Textile Technology and Textile Machinery, die Institutsambulanz und Tagesklinik für Psychotherapie der TU Dresden IAP-TU Dresden GmbH, das Institute of Automotive Mechatronics GmbH (IAM), das Leichtbau-Zentrum Sachsen GmbH (LZS), und die Auto Mobil Forschung Dresden GmbH (AMFD). Bei manchen dieser Einrichtungen, wie z.B. dem AMFD, handelt es sich überwiegend um Transfergesellschaften, andere führen gezielt eigene Forschung und Entwicklung durch und verkaufen deren Ergebnisse an Partner in und außerhalb Sachsens.

Weiterhin wird von Seiten sowohl der TU Dresden wie auch der TUDAG GmbH betont, dass sich die Einstellung der Stadt Dresden zu gemeinsam initiierten Aktivitäten z.B. im Bereich des "Stadtmarketing für Wissenschaftler" gerade in den letzten Jahren positiv verändert hat. Neben einer grundsätzlichen Offenheit ist ein Verständnis gewachsen, dass das aktive Anstoßen gemeinsamer Aktivitäten mittelfristig beiden Seiten nutzt.

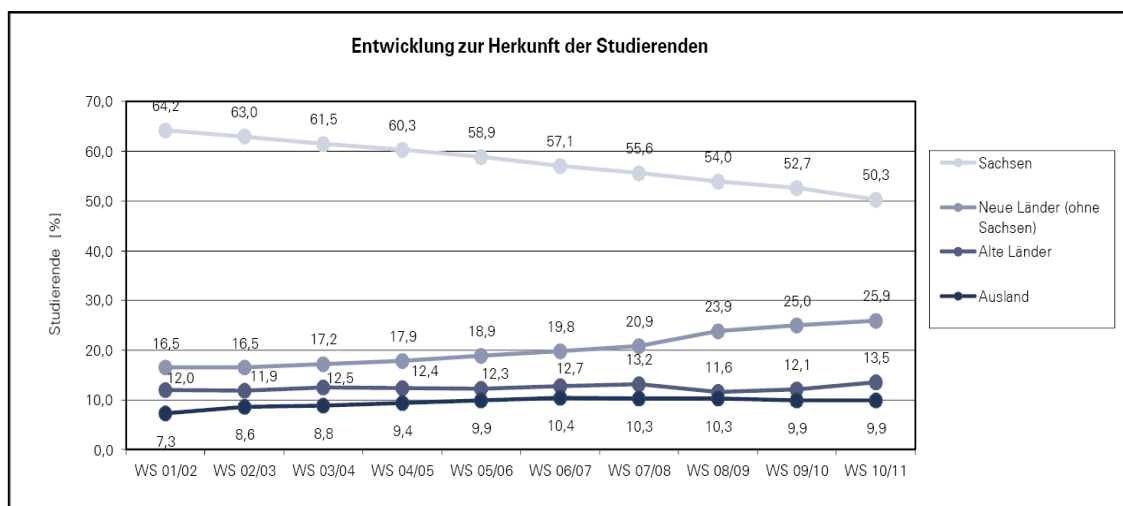
5.3.5 Herkunft der Studierenden

Im Wintersemester 2010/2011 stammte ca. die Hälfte der Studierenden der TU Dresden aus Sachsen, hiervon ca. die Hälfte aus Dresden bzw. dem Dresdener Umland. Ein weiteres Viertel stammte aus den neuen Bundesländern, hingegen nur ca. 14 Prozent aus dem alten Bundesgebiet. Die übrigen ca. zehn Prozent der Studierenden stammten aus dem, oft asiatischen, Ausland. Wenngleich diese Zahlen eine solide regionale Verankerung belegen, ist diese dennoch geringer als an anderen Universitäten. Zusätzlich ist festzuhalten, dass sich die Herkunft der Studierenden im Verlauf des letzten Jahrzehnts eher zugunsten des weiteren Umfelds im Sinne der anderen neuen Bundesländer und auf Kosten des direkten sächsischen Umfelds entwickelt hat. Der Anteil überregionaler Studierender hingegen blieb gleichbleibend gering.

Wie bereits in vorherigen Abschnitten dargelegt, ist die TU Dresden vor allem in der Region aktiv bemüht, Schüler und Abiturienten (beider Geschlechter) für die von ihr angebotenen Studienfächer zu begeistern. Besonders engagiert zeigen sich in diesem Bereich naturgemäß die MINT-Fachbereiche, während andere Fakultäten und Institute, die bereits jetzt Bewerber abweisen müssen, weniger Handlungsbedarf sehen.

Während viele Interviewpartner betonten, dass es bei vielen aus Sachsen stammenden Studierenden eine große Bereitschaft bzw. Entschlossenheit gebe, später auch in der Region zu arbeiten, wurde ebenso häufig angemerkt, dass die niedrigen Löhne sowie das Fehlen von Großunternehmen als Arbeitgeber hierfür ein wesentliches Hemmnis darstellten. Des Weiteren wurde an verschiedener Stelle betont, dass der Anteil der auswärtigen Studierenden in stark spezialisierten, teils nur in Dresden angebotenen Studiengängen deutlich höher liegen kann, als die Gesamtzahlen suggerieren.

Abbildung 5-4: Herkunft der Studierenden



Quelle: TU Dresden, Jahresbericht 2010

5.3.6 Internationale Beziehungen

Laut ihrem Leitbild "fördert [die Technische Universität Dresden] die internationale Zusammensetzung ihrer Mitgliedschaft und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Forschung und Lehre." Sie unterhält weit und nachhaltig entwickelte internationale Beziehungen auf allen Ebenen. Hierzu zählen *Letters of Intent* (Absichtserklärungen), Fakultätsvereinbarungen, Projektbezogene Kooperationsvereinbarungen, *Memoranda of Understanding* (Hochschulverträge), Studierendenaustauschprogramme sowie die breite Beteiligung am Erasmus Programm der europäischen Union. Insgesamt verfügt

die TU Dresden laut ihrer Eigendarstellung derzeit über ca. 150 Hochschulverträge mit Universitäten aus mehr als 60 Staaten auf allen Kontinenten⁴. Darüber hinausgehend bestehen in Dresden weit entwickelte Angebote sowohl für ausländische Studierende (vgl. 3.5) wie auch für wissenschaftliche Angestellte und Professoren, die im Rahmen von akademischen Austauschprogrammen ins Ausland wechseln wollen.

Im Rahmen dieses Forschungsprojekts ist als bemerkenswert festzuhalten, dass die TU Dresden internationale und regionale Ausrichtung bereits im Leitbild gleichrangig und ergänzend nebeneinanderstellt⁵. Eine wechselseitige Ausschließlichkeit oder auch nur Konkurrenz dieser beiden Aspekte wird an keiner Stelle deutlich und wurde auch von keinem der Interviewpartner explizit oder implizit bemängelt. Allgemein scheint Einigkeit darüber zu bestehen, dass internationale Orientierung ein unverzichtbares Element akademischen Arbeitens darstellt, das durch regionale Aktivitäten ergänzt, aber keinesfalls ersetzt werden kann. Zu direkten Verdrängungseffekten kommt es laut Auskunft einzelner Interviewpartner bestenfalls dann, wenn alle Ressourcen eines Lehrstuhls temporär durch internationale Projekte gebunden sind.

5.3.7 Zusammenfassung

Die TU Dresden zählt im deutschlandweiten Vergleich in vielerlei Hinsicht zu den am besten regional vernetzten Hochschulen. Aus Sicht der Universität ergibt sich diese Integration einerseits aus gezielten strategischen Aktivitäten der Hochschulleitung selbst, andererseits aber auch aus dem mittelständisch orientierten Umfeld, in dem viele Firmen von sich aus aktiv nach einem kompetenten Forschungspartner suchen. Aus der Außensicht ist hierzu bestätigend festzuhalten, dass sich der vorgefundene Umfang der regionalen Vernetzung der TU Dresden in der Tat am besten durch ein gewachsenes Netzwerk wechselseitiger Kooperationsinteressen erklären lässt.

5.4 Anreiz- und Steuerungsinstrumente

Wenngleich regionale Vernetzung auf allen Steuerungsebenen der TU Dresden als wichtige Aufgabe betrachtet wird, findet diese Tatsache keinen unmittelbaren Ausdruck in der Gestaltung der internen Anreizstrukturen im Bereich der Mittelvergabe.

⁴ http://tu-dresden.de/internationales/hochschulkooperationen/new_index

⁵ "Sie ist eingebunden in weltweite Kooperationen und nutzt die unmittelbaren Partnerschaften mit außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen, Unternehmen sowie kulturellen Institutionen in Dresden."

Demgegenüber arbeiten vor allem die universitätsinternen Akteure mit Verantwortung im Transferbereich (Dezernat 5) kontinuierlich daran, die Rahmenbedingungen für die Durchführung von Kooperationsprojekten mit regionalen Partnern zu verbessern und in ausgewählten Bereichen standardisierte Unterstützungsprozesse zu etablieren. Als Konsequenz dieser Aktivitäten erbringen das Dezernat 5, dresden|exists sowie die TUDAG GmbH zentrale Unterstützungsleistungen mit implizit steuernder Wirkung.

Die Aktivitäten der Universitätsleitung hingegen fallen meist vor allem in den Bereich der Überzeugungsarbeit, mittels derer Akteure für hochschulweite Aktivitäten gewonnen werden sollen. Wichtige Steuerungsanstrengungen und -effekte dieser Art ließen sich zuletzt z.B. im Rahmen der Erstellung des Antrags für die Exzellenzinitiative beobachten, der zwar durch die Universitätsleitung angestoßen und verantwortet, im weiteren Verlauf jedoch durch unterschiedliche Einzelpersonen auf allen Verantwortungsebenen mit getragen und gemeinsam erarbeitet wurde. In vergleichbarer Weise beteiligte sich die TU Dresden in der Vergangenheit an anderen Anträgen im Rahmen nationaler Förderinitiativen wie z.B. dem Spitzenclusterwettbewerb. In diesem Sinne dient die interne Strategiebildung laut Aussage einiger Interviewpartner häufig eher dem Auf- und Ausbau bestehender, als der perspektivischen Schaffung neuer Schwerpunkte.

5.4.1 Besoldung & Gehaltszulagen

Grundsätzlich sind zunächst die unterschiedlichen Besoldungsformen hervorzuheben. Mit der Umstellung der klassischen C-Besoldung auf die neue, leistungsgebundenerere W-Besoldung haben Verhandlungen mit der Universitätsverwaltung (insbesondere dem Kanzlers) für die Setzung von Anreizen an Bedeutung gewonnen.

Wenngleich alle Berufungsverhandlungen in enger Abstimmung zwischen Universitätsleitung und betroffener Fakultät durchgeführt werden, spielen die Verhandlungen mit der Universitätsleitung (Kanzler) eine zentrale Rolle für die Festlegung von Drittmittelzielen zukünftiger Professoren. Sie sind somit indirekt relevant für die spätere Neigung, sich in Kooperationsprojekten mit externen Partnern zu engagieren. Mit Blick auf die regionale Vernetzung ist dies vor allem deswegen relevant, da angesichts des nicht unerheblichen Fördermittelangebots für Kooperationsprojekte mit sächsischen Partnern davon auszugehen ist, dass Professoren mit hoch gesteckten Drittmittelzielen zumindest einen Teil ihrer Aktivitäten mit regionalen Partnern durchführen würden.

Während einige der Interviewpartner betonten, dass im Rahmen von Berufungsverhandlungen und späteren Anpassungen der W-Besoldung ein eindeutiger Schwerpunkt auf die Einwerbung von DFG-Mitteln gesetzt werde, wurde an anderer Stelle erwähnt, dass sich die Universitätsleitung um Lösungen bemühe, die den Arbeitsschwerpunkten

und spezifischen Stärken der Bewerber gerecht würden. Vor diesem Hintergrund sei es in Einzelfällen durchaus auch üblich, eine Kompensation geringerer DFG-Anteile durch Wirtschaftsdrittmittel zu vereinbaren.

5.4.2 Hochschulinterne Vergabe von Haushaltsmitteln

Das aktuelle System der leistungsgesteuerten Vergabe von Haushaltsmitteln an der TU Dresden wurde bereits zwischen 2000 und 2004 im Rahmen des Modellversuchs "Ergebnisorientierte Selbststeuerung" pilotiert. Diesem vorangegangen war seit 1995 die Entwicklung eines umfassenden Zwei-Ebenen-Controllingkonzepts, das die bis heute gültigen Grundzüge der Zuweisung von Mitteln der Universitätsleitung an die Fakultäten sowie der Zuweisung dieser Fakultätsmittel an die einzelnen Professoren regelt. Nach der ersten Versuchsphase wurde das pilotierte Modell der Mittelvergabe in seinen Grundzügen weitergeführt, 2007 durch das Centrum für Hochschulentwicklung positiv evaluiert sowie in den verschiedenen Fakultäten weiter erprobt und verfeinert. Insbesondere der Fakultät Wirtschaftswissenschaften, die der Vergabe von Mitteln aus ihrem Globalhaushalt seit einigen Jahren ein komplexes Balanced Scorecard-Modell zu Grunde legt, kommt in diesem Rahmen eine Vorreiterrolle zu.

Trotz der an der TU Dresden mittlerweile weit verbreiteten Anwendung von leistungsgesteuerten Systemen der Mittelvergabe ist festzuhalten, dass eine große Zahl der Fakultäten, die von ihnen verwalteten Haushaltsmittel auch heute in überwiegendem oder anteilig bedeutsamem Maße nach eher belastungsorientierten Kriterien zuweisen. Zu diesen zählen vor allem die Lehrbelastung, teils auch die interne Gremientätigkeit. Als Leistungskennziffer konnten sich hingegen in der Breite bisher nur unterschiedliche Formen von Publikationsmaßzahlen durchsetzen. Bezüglich der Berücksichtigung von Drittmitteln existieren unterschiedliche Positionen. Einige Fakultäten vergeben einen nicht unwesentlichen Teil ihrer strategischen Reserve anhand der Drittmittelvolumina und begreifen dies als zusätzliche Unterstützung eines von Leitungsseite gewünschten Verhaltens einzelner Lehrstühle. Andere Dekane hingegen vertreten die Auffassung, dass die eingeworbenen Drittmittel selbst einen hinreichenden Anreiz darstellen, der durch eine (oft geringere) flankierende Zuweisung nur unwesentlich verändert würde. Infolge solcher oder ähnlicher Erwägungen haben einige Fakultäten bis heute völlig darauf verzichtet, Transfer- oder Drittmittelindikatoren in ihr System der Vergabe von Haushaltsmitteln aufzunehmen. Aus ihrer Sicht sollten keine Ressourcen an Stellen eingesetzt werden, an denen ihr zusätzlicher Steuerungseffekt unsicher bleibt.

In keinem der untersuchten Fälle jedenfalls gehen in Modelle der leistungsgesteuerten Vergabe von Haushaltsmitteln an Lehrstühle und Institute Indikatoren ein, die explizit regionale Vernetzung dokumentieren. Die Zuständigkeit für die Auswahl der in den

einzelnen Forschungsgebieten geeigneten Kooperationspartner wird von Seiten der Fakultäten klar und eindeutig bei den einzelnen Lehrstühlen verortet.

Zusammenfassend fungieren die Fakultäten der TU Dresden im internen Steuerungssystem somit vor allem als operativ steuernde und nur in einigen, spezifischen Fällen als strategiebildende Akteure. Selbst in solchen Fällen, in denen Fakultäten anstreben, eigene Strategien der regionalen Vernetzung umzusetzen, werden diese Ambitionen allerdings nicht mittels monetärer Anreizsysteme verfolgt.

Anders stellt sich die Situation mit Blick auf die Einrichtungen mit zentralen Zuständigkeiten im Transferbereich (Dezernat 5) dar, die sich in unterschiedlicher Weise um die, auch finanzielle, Förderung von Transferaktivitäten an der Universität bemühen. Neben den nur indirekt der TU Dresden zurechenbaren Aktivitäten der TUDAG GmbH im Start-up Bereich besteht so z.B. ein bundesweit einmaliges Modell der Förderung von Erfindern, die sich über die Patentverwertungsstelle der Universität unmittelbar nach einer Patentanmeldung einen Bonus aus zentralen Töpfen auszahlen lassen können.

5.4.3 Externe Anreizstrukturen

Wie bereits in Abschnitt 5.2 implizit dargestellt, profitiert die TU Dresden in umfassendem Maße von regional orientierten Förderangeboten des Bundes sowie des Freistaats Sachsen. Damit diese Fördermittel auch weiterhin zu einem konstanten Fluss von Drittmitteln beitragen, zählt die TU Dresden seit mehr als einem Jahrzehnt regelmäßig zu den aktivsten Antragstellern in nationalen Förderprogrammen wie VIP, ZIM aber auch den EFRE- und ESF-finanzierten Förderprogrammen des Freistaats Sachsen.

Wie oben erwähnt, lässt sich diese besondere Relevanz externer Anreize durch das regionale Umfeld in Sachsen erklären, dass sich durch seine überwiegend klein- und mittelständische Struktur nur bedingt zur Durchführung solcher Auftragsforschungsprojekte eignet, die von der Industrie selbst getragen werden. Erst die erfolgreiche Beantragung staatlicher Förderung macht es sächsischen Unternehmen möglich, in dem auch für die Universität selbst wünschenswerten Umfang mit der TU Dresden zu kooperieren, der ihre Möglichkeiten zur Einwerbung von Drittmitteln erheblich verbessert.

Aufgrund der für die Durchführung regional orientierter Aktivitäten zentralen Bedeutung solcher Fördermaßnahmen, stehen die zentralen Einrichtungen der TU Dresden mit Zuständigkeiten im Transferbereich (Dezernat 5) in regelmäßigem Austausch mit den für deren Entwurf zuständigen Entscheidungsträgern der Staatsregierung.

5.5 Bewertung der Fallstudie

Die Fallstudie soll dazu dienen, aus der Perspektive einer der führenden technischen Universitäten Deutschlands Erkenntnisse zu den Wirkungen der regionalen Vernetzung auf die interne Strategiebildung, auf Koordinierungsprozesse und auf hochschulinterne Steuerungsprozesse abzuleiten. Sie soll auch aufzeigen, wie die TU Dresden mit den Herausforderungen, die durch ihre eigenen, hoch gesteckten Ziele sowie durch eine gesteigerte politische Erwartung nach regionalem Engagement entstehen, umgeht.

Für die Fallstudien stehen die folgenden drei Fragen im Mittelpunkt der Analyse, die nachfolgend am Beispiel der TU Dresden beantwortet werden sollen:

- In welchem Maße werden regionale Aktivitäten von Wissenschaftlern durch hochschulinterne Rahmenbedingungen und Drittmittel unterstützt?
- Profitieren die Hochschulen von den regionalen Aktivitäten ihrer Wissenschaftler? Wenn ja, in welcher Form?
- Welche Wirkungen ergeben sich auf die internen Governancestrukturen, insbesondere hinsichtlich der Beeinflussung von Ressourcenflüssen (Mittel, Personal) und der strategischen Ausrichtung der Hochschule?

5.5.1 Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen

Mit Blick auf das offizielle Leitbild und die strategischen Entscheidungen des Rektorats (z.B. regional orientierter Antrag zur Exzellenzinitiative, dresden.concept) wird deutlich, dass die regionale Vernetzung der TU Dresden und ihr Beitrag zur Entwicklung des Großraums Dresden ein zentrales Anliegen der Universitätsleitung darstellt.

Praktisch spiegelt sich dies vor allem in dem außergewöhnlich gut entwickelten Netz an Beratungsstellen und Unterstützungsangeboten sowohl im Bereich des klassischen Technologietransfers wie auch z.B. im Bereich der Fort- und Weiterbildung. Darüber hinaus engagiert sich die Universitätsleitung in vielerlei Hinsicht aktiv im regionalen Umfeld der Universität, z.B. im Rahmen von der Nacht der Wissenschaften oder von Initiativen wie der Kinderuniversität. Auch einzelne Fakultäten bringen sich vor allem im Bereich der Werbung um zukünftige Studierende aktiv ein.

Durch dieses weit entwickelte Unterstützungsangebot, das sowohl in standardisierter Weise bei der Bewältigung von Abrechnungsfomalitäten, wie auch im Einzelfall zur Anbahnung konkreter Projektpartnerschaften genutzt werden kann, finden individuelle Wissenschaftler an der TU Dresden generell gute Voraussetzungen für die Umsetzung unterschiedlichster Projekte mit externen Partnern (nicht nur) aus der Region vor.

5.5.2 Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule

Die TU Dresden profitiert eindeutig und auf vielfache Weise von unterschiedlichsten Aktivitäten mit Partnern aus der Region.

Auf Ebene der individuellen Lehrstühle vereinfachen regionale Aktivitäten einerseits oft die erste Erprobung von später auch international genutzten Forschungsideen in einer Zusammenarbeit mit bereits bekannten Partnern. Andererseits bieten sie oft auch eine gute Gelegenheit, in internationalen Projekten entwickelte Methoden im regionalen Umfeld anzuwenden. Auf unterschiedliche Weise wirkt die Universität somit als Brücke zwischen globalen und regionalen Bedarfen bzw. Kompetenzen. Dies wiederum schafft für die beteiligten Wissenschaftler eine solide Basis für die Einwerbung von Drittmitteln, eine Erweiterung ihrer Mitarbeiterstäbe und damit letztlich den Ausbau der Leistungsfähigkeit ganzer Institute.

Auf Ebene der Fakultäten können v.a. konzertierte Aktivitäten zur Anwerbung von Studierenden zur besseren Ausschöpfung des Gesamtpotenzials an Studierenden beitragen, was in Zeiten des Bewerbermangels in den MINT-Fächern eine wichtige Rolle spielt. Zudem profitieren verschiedene Fakultäten von gewachsenen und über Alumniarbeit gepflegten Beziehungen zu regionalen Unternehmen und Einrichtungen, in denen ihre Studierenden relativ einfach und problemlos Praktika absolvieren können.

Auf Ebene der Universitätsleitung profitiert die TU Dresden vor allem indirekt von der Wirkung regional orientierter Aktivitäten. Da die Aktivitäten der TU Dresden für den Freistaat Sachsen (und zunehmend die Stadt Dresden) von großer Bedeutung sind, ist die Staatsregierung bereit, der TU Dresden auf unterschiedliche Weise Ressourcen bereit zu stellen und sich mitunter auch bei der Entwicklung ihrer Förderprogramme mit den zuständigen Stellen der Universität abzustimmen. Zudem trägt eine Beteiligung an bundesweit bekannten Projekten wie Silicon Saxony, Cool Silicon oder Biosaxony zur Verbesserung der Sichtbarkeit und der wahrgenommenen Kompetenz bei.

Für alle Ebenen bleibt festzuhalten, dass sich die beschriebenen Effekte selten aus regionalen Aktivitäten allein ergeben. Auftragsforschung wird auch für große Unternehmen in Süddeutschland betrieben, viele Studierende kommen nicht aus Sachsen bzw. verbleiben nach Ende ihres Studiums nicht dort und auch die Staatsregierung ist an der Internationalisierung bzw. nationalen Wettbewerbsfähigkeit der TU Dresden mindestens genauso interessiert, wie an deren Beitrag zur regionalen Wirtschaftsentwicklung. Gerade vor diesem Hintergrund allerdings erscheint es bemerkenswert, dass die regionale Orientierung der TU Dresden nicht nur in Leitbild und Strategiepapieren

gleichrangig mit anderen Zielsetzungen genannt wird, sondern auch praktisch in fast allen Aktivitäten mitgedacht wird bzw. explizit Berücksichtigung findet.

5.5.3 Wirkungen regionaler Vernetzung auf die interne Governance

Zurzeit werden Aktivitäten in Kooperation mit regionalen Partnern in den Systemen zur leistungsorientierten Vergabe von Haushaltsmitteln nicht berücksichtigt und dies wird aktuell auch weder von Seiten der Universitätsleitung noch von Seiten der Fakultäten angestrebt. Eine Veränderung der allgemeinen Rahmenbedingungen in Lehre und Forschung können Wissenschaftler mittels regional orientierter Kooperationen somit nicht herbeiführen.

Auf der anderen Seite profitieren Professoren, denen es gelingt, Auftragsforschungsprojekte mit finanzstarken Partnern oder öffentlich geförderte Kooperationsprojekte durchzuführen, unmittelbar von den eingeworbenen Drittmitteln, was in aller Regel ihre Position am eigenen Institut, wenn auch nicht notwendigerweise im Fakultätsrat stärkt. Ob sich eine nachhaltige Verbesserung des Einflusses einzelner Institute oder auch nur die Verstetigung projektspezifisch neu begonnener Forschungslinien erreichen lässt, hängt neben Länge und Volumen des Projekts auch von der an der Fakultät vorherrschenden Grundeinstellung ab. Während manche Fakultäten traditionell eine geringe Neigung zur Kooperation mit regionalen Akteuren aufweisen, ergeben sich in anderen auf Basis von regionalem Engagement zusätzliche Möglichkeiten. Wenngleich eine Beteiligung an regional orientierten Aktivitäten also nur in Ausnahmefällen zur Erhöhung der eigenen Grundmittelsituation beitragen kann, kann eine Beteiligung an fakultätsweiten Initiativen in solchen Zusammenhängen durchaus Zugänge zu externen Ressourcen erschließen, die einzelnen Lehrstuhlinhabern verschlossen blieben.

Auch auf Ebene der allgemeinen Strategiebildung ist ein durchaus erheblicher Einfluss regional orientierter Aktivitäten zu beobachten. Wenngleich die TU Dresden über keine ausformulierte, proaktive Strategie zur regionalen Vernetzung verfügt, verfügt sie über mehr als zwanzigjährige Erfahrungen in diesem Gebiet, die nicht nur in aktuellen Großprojekten, sondern vor allem auch in der kontinuierlichen Unterstützung transferrelevanter Aktivitäten durch das Dezernat 5 bzw. die TUDAG GmbH ihren Ausdruck finden. Diese dokumentieren im Rahmen ihrer Arbeit aktuelle Strukturen und Trends im Bereich Technologietransfer und reflektieren diese in internen Diskussionen. Die Ergebnisse solcher Diskussionen wiederum finden dann häufig zumindest implizit in den folgenden Initiativen der Universitätsleitung Berücksichtigung.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass Aktivitäten mit regionalen Partnern an der TU Dresden nicht einfach nur dezentral stattfinden, sondern zunehmend auch

auf vielen Planungsebenen aktiv berücksichtigt werden. Wenngleich keine Anreize im monetären Sinne geschaffen wurden, wurden dennoch gezielt Prozesse angestoßen, die laut Auskunft verschiedener Interviewpartner zu nachhaltigen Verbesserungen im Bereich der internen und externen Kommunikation geführt haben.

5.6 Quellenangaben

CHE Centrum für Hochschulentwicklung (2007): Evaluierung des Modellversuchs "Ergebnisorientierte Selbststeuerung" an der Technischen Universität Dresden. Arbeitspapier Nr. 84. CHE: Gütersloh.

Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst, SMWK (2000): Zielvereinbarung zwischen SMWK und TU Dresden über die Durchführung des Modellversuches "Ergebnisorientierte Selbststeuerung" an der Technischen Universität Dresden. www.hof.uni-halle.de/steuerung/zv/Doku/SN_Uni_Dresden_ZVModell.pdf.

Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst, SMWK (2003): Vereinbarung über die Entwicklung bis 2010 zwischen den Staatlichen Hochschulen in Sachsen und der Sächsischen Staatsregierung. SMWK: Dresden www.tu-freiberg.de/zuv/service/pdf/gesetze/hochschulvertrag.pdf.

Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst, SMWK (2011): Der Sächsische Hochschulentwicklungsplan bis 2020. Leitlinien und Instrumente für eine zukunftsfähige Entwicklung der sächsischen Hochschullandschaft. SMWK: Dresden www.studieren.sachsen.de/download/Hochschulentwicklungsplan_2020.pdf.

Statistisches Bundesamt (2012): Fachserie 11, Reihe 4.1: Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2010/2011. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt

Statistisches Bundesamt (2012): Fachserie 11, Reihe 4.3: Bildung und Kultur. Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen. Rechnungsjahre 2000-2009. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt

TU Dresden, Dezernat 3 (2011): Statistischer Jahresbericht 2010, Stand November 2011, Herausgegeben im Auftrag des Kanzlers. TU Dresden: Dresden. http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/portrait/zahlen_und_fakten/stjb/statjb_2010.

TU Dresden, Dezernat 3 (2007): Das Controllingkonzept der TU Dresden www.tu-dresden.de/die_tu_dresden/verwaltung/dezernat_3/sachgebiet_3_7/controllingkonzept.pdf.

TU Dresden, Leonardo Büro (2007): Die Zusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen auf regionaler Ebene am Beispiel Sachsens. TU Dresden: Dresden. www.leo.tu-dresden.de/pilotprojekte/ruisnet/projektergebnisse/state-of-the-art-report/statereport.pdf.

5.7 Liste der Gesprächspartner

Die Gespräche wurden im Zeitraum vom 15.3.2012 bis 4.4.2012 persönlich oder telefonisch geführt.

- Dr. Frank Pankotsch, dresden | exists
- Prof. Gumhold, Dekan Informatik
- Prof. Lippold, Dekan Verkehrswissenschaften
- Prof. Buchroithner, Institut für Kartographie
- Prof. Donsbach, Institut für Kommunikationswissenschaft
- Prof. Strahringer, Dekanin Wirtschaftswissenschaften
- Herr Lehmann, Dezernat 5
- Herr Assmann, TUDAG GmbH

6 Fallstudie: Universität Göttingen

Friedrich Dornbusch

Profil:

- 1734 gegründete Universität mit traditionellem Fokus auf wissenschaftlicher Exzellenz und Grundlagenforschung
- Schwerpunkte liegen im Bereich der grundlagenorientierten und Natur- und Geisteswissenschaften – auffällig ist das Fehlen jedweder Ingenieurwissenschaften
- ca. 23.500 Studierende, davon ca. 5.500 im naturwissenschaftlichen und ca. 6.000 im rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich
- rund 4.800 Beschäftigte, davon 2.300 Wissenschaftler
- erste Stiftungsuniversität Niedersachsens

Drittmittel:

- Steigerung der Drittmiteleinnahmen um rund 31 Prozent von ca. 84 Mio. Euro (2006) auf ca. 110 Mio. Euro (2009)
- insgesamt niedrigerer Anteil der Drittmittelfinanzierung, als an anderen Hochschulen
- gleichbleibend große Bedeutung von DFG-Mitteln mit ca. 42 Prozent in 2006 und 2009
- seit 1999 Aufstieg im DFG-Förderranking von Platz 15 auf Platz 9 – Rang 16 Geistes- und Sozialwissenschaften, Rang 6 Lebenswissenschaften, Rang 17 Naturwissenschaften

Regionale Forschungsk Kooperationen:

- Regionale Kooperationen werden dominiert durch die regionalen grundlagenorientierten Forschungseinrichtungen
- und eine enge Zusammenarbeit mit regionalen Max-Planck-Instituten, die in dem Göttingen Research Council institutionalisiert wurde und Nukleus der strategischen Planungen der Universität ist.
- Insgesamt zeigen sich zwischen Universität und regionalen Unternehmen nur wenige Kooperationspotenziale; nur wenige regionale Unternehmen eignen sich für strategische forschungsbasierte Kooperationen und Auftragsforschung für regionale Unternehmen findet vergleichsweise wenig statt.
- Nachfrage nach regionalem Technologietransfer und Forschungsk Kooperationen wird eher durch einzelne anwendungsorientierte Institute und die Fachhochschule entsprochen

Anreiz- und Steuerungsinstrumente:

- Die internen Anreizstrukturen unterstreichen das forschungsorientierte Profil der Universität; regionale Aktivitäten finden bislang keine Berücksichtigung; Eine stärkere Berücksichtigung solcher Aktivitäten ist jedoch geplant.

Relevanz regionaler Vernetzung:

- Die Universität als größter Arbeitgeber der Region stellt an sich einen wichtigen Standortfaktor dar. Eine darüberhinausgehende aktive Vernetzung scheint jedoch auf institutioneller Ebene wenig ausgeprägt zu sein.
 - Auf Ebene der individuellen Lehrstühle vereinzelt intensive regionale Vernetzung zu beobachten, deren Vorteile in erster Linie in der Integration von Praxiselementen in die Lehre gesehen werden.
 - Zentrale Aktivitäten regionalen Engagements werden von der Leitungsebene insbesondere dort sichtbar unterstützt, wo sie einem zentralen Problem, dem Nachwuchskräfte mangel zu begegnen, dienen. Auch hier scheint die Festigung des Profils als exzellente Forschungsuniversität im Vordergrund zu stehen.
 - Bedeutung und Abhängigkeit von Region und Universität für und von einander sind erkannt und künftig wird eine stärkere Einbringung der Universität in die Erfüllung lokaler gesellschaftlicher Bedarfe angestrebt. Erste Ansätze dazu befinden sich in Planung.
-

6.1 Historie und Profil

Tradition und Entstehung

Bei ihrer Gründung 1734 verkörperte die Georgia Augusta Universität Göttingen einen zu ihrer Zeit modernen Hochschultypus, welcher konsequent den aufkommenden Zielen der Aufklärung diente. Die wissenschaftliche Forschung war von theologischer Zensur befreit und der akademischen Lehre wurde ein hoher Stellenwert eingeräumt. In jungen und zukunftssträchtigen wissenschaftlichen Disziplinen wurden neue Lehrstühle geschaffen und systematisch herausragende Wissenschaftler berufen.

Schon mit Gründung der Universität wurde somit der Grundstein für wissenschaftliche Exzellenz gelegt. Wesentlichen Anteil am weiteren Aufstieg Göttingens zu einem wissenschaftlichen Zentrum hatte die 1751 gegründete Göttinger Akademie der Wissenschaften. Neu war, dass in Göttingen beide Einrichtungen von Beginn an personell eng miteinander verknüpft wurden, während an anderen Wissenschaftsstandorten Universitäten als Lehrinrichtungen einerseits und Akademien als Forschungsinstitute andererseits dienten (Universität Göttingen 2008). Schon früh wurde damit Wert auf die Dichotomie und Komplementarität von akademischer Forschung und universitärer Lehre gelegt.

Leitbild und Profil

In ihrem Leitbild dokumentiert die Universität Göttingen ihre Herkunft als Universität der Aufklärung sowie ihre Grundlagen und Exzellenzorientierung in den Geistes- und Naturwissenschaften. Dabei sieht sie sich international bedeutenden Forschungsuniversitäten verbunden. Sie fühlt sich verpflichtet, "Forschung und Lehre zu deren wechselseitiger Belebung in enger Verbindung zu halten, die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen der Zeit in kritischer Reflexion zu berücksichtigen, dabei ihre Forschungsfreiheit und die Unabhängigkeit der wissenschaftlichen Lehre zu erhalten und zu verteidigen" (<http://www.uni-goettingen.de/de/43883.html>; Stand 10.6.2012).

Die strategischen Leitlinien zur Ausrichtung der Georg-August-Universität zielen in erster Linie darauf, internationales Ansehen in Forschung und Lehre zu verstärken. Wesentliche Eckpunkte der Strategie sind:

- Internationalität – Erhöhung ihrer Anziehungskraft für ausländische Wissenschaftler und Studierende; Ausbau internationaler Netzwerke und Partnerschaften zur Förderung von Forschung und wissenschaftlichem Nachwuchs,
- Forschungsorientiertes Lehren und Lernen – Entwicklung von forschungsbezogenen Studienprogrammen und berufsbezogenen Ausbildungs- und Fortbildungsangebo-

ten, von Graduiertenschulen und Nachwuchsgruppen für selbständig forschende junge Wissenschaftler,

- Interdisziplinarität und Vielfalt – Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Geistes-, Gesellschafts-, Natur- und Lebenswissenschaften und Erhalt der Fächervielfalt im Interesse zukunftsgestaltender Problemlösungen,
- Autonomie – Stärkung der Eigenverantwortung der Stiftungsuniversität, ihrer Gremien, Fakultäten und Institutionen,
- Kooperation mit außeruniversitären Einrichtungen – Erweiterung und Institutionalisierung der Zusammenarbeit mit den dafür geeigneten Forschungseinrichtungen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.

Diese Handlungsleitlinien werden naturgemäß auch in ihrem Zukunftskonzept "Göttingen. Tradition – Innovation – Autonomie" aufgegriffen. Für dieses wurde die Georgia Augusta, als einzige norddeutsche Universität, im Rahmen der Exzellenzinitiative ausgezeichnet und entsprechend gefördert. Klar definiertes Ziel des Konzeptes war der projektbezogene Ausbau der universitären Spitzenforschung (Universität Göttingen 2007). Das Ziel ist es, in internationalen Rankings Spitzenplätze in allen für sie wichtigen Forschungsbereichen zu belegen. Als international exzellente Forschungsbereiche weist sie selbst aus: Biowissenschaften (Neurowissenschaften, Molekulare Biologie, Biodiversität und Ökologie), Naturwissenschaften (Chemie, Festkörper- und Materialphysik, Geobiologie, Reine Mathematik) und Geisteswissenschaften (Germanistik, Orient- und Altertumswissenschaften, Theologie) (vgl. <http://www.uni-goettingen.de/de/1123.html> Stand: 10.6.2012).

Mitarbeiter und Wissenschaftler

Insgesamt sind ohne Medizin 4.833 (mit Medizin 11.259) Personen an der Universität beschäftigt. Davon sind 3.732 Personen als wissenschaftliches Personal angegeben. Tabelle 6-1 zeigt, nach Angaben der Universität Göttingen aufgeschlüsselt, die für die Georg-August Universität grundlegende Organisation aus 13 Fakultäten (inklusive Medizin) und weiteren diversen zentralen sowie gemeinsamen Einrichtungen und deren beschäftigten Mitarbeiter. Daraus lassen sich erste Erkenntnisse zum Profil der Universität Göttingen, basierend auf ihrer Beschäftigtenstruktur, ableiten. Die Zuschnitte der Fakultäten sind teilweise relativ unterschiedlich und deren Größen recht heterogen. So hat die kleinste Fakultät (Theologie) 76 Mitarbeiter, während die beiden größten (Philosophische Fakultät und biologische Fakultät inklusive Psychologie) Fakultäten 449 bzw. 452 Mitarbeiter ausweisen.

Tabelle 6-1: Beschäftigte Wissenschaftler nach Fakultäten und Einrichtungen an der Universität Göttingen in 2010

Fakultäten und Einrichtungen	Beschäftigte insgesamt	davon:			davon: nicht wissenschaftliches Personal
		wissenschaftliches Personal	davon: Professoren	davon: wissenschaftliche Mitarbeiter	
Zentrale Einrichtungen	1.447	108	11	97	1.339
Gemeinsame Einrichtungen	136	84	16	68	52
Theologische Fakultät	76	52	13	39	24
Juristische Fakultät	162	109	24	85	53
Philosophische Fakultät	449	324	67	257	125
Mathematische Fakultät und Informatik	120	122	28	94	25
Fakultät für Physik	381	237	25	212	144
Fakultät für Chemie	297	166	17	149	131
Fakultät für Geowissenschaften und Geographie	176	119	15	104	70
Biologische Fakultät und Psychologie	452	319	34	285	175
Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie	250	151	16	135	99
Fakultät für Agrarwissenschaften	420	208	27	181	212
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	209	167	22	145	42
Sozialwissenschaftliche Fakultät	176	127	22	105	49
Universität gesamt (ohne Medizin)	4.833	2.293	337	1.956	2.540
Universität gesamt (mit Medizin)	11.259	3.732	442	3.290	7.527

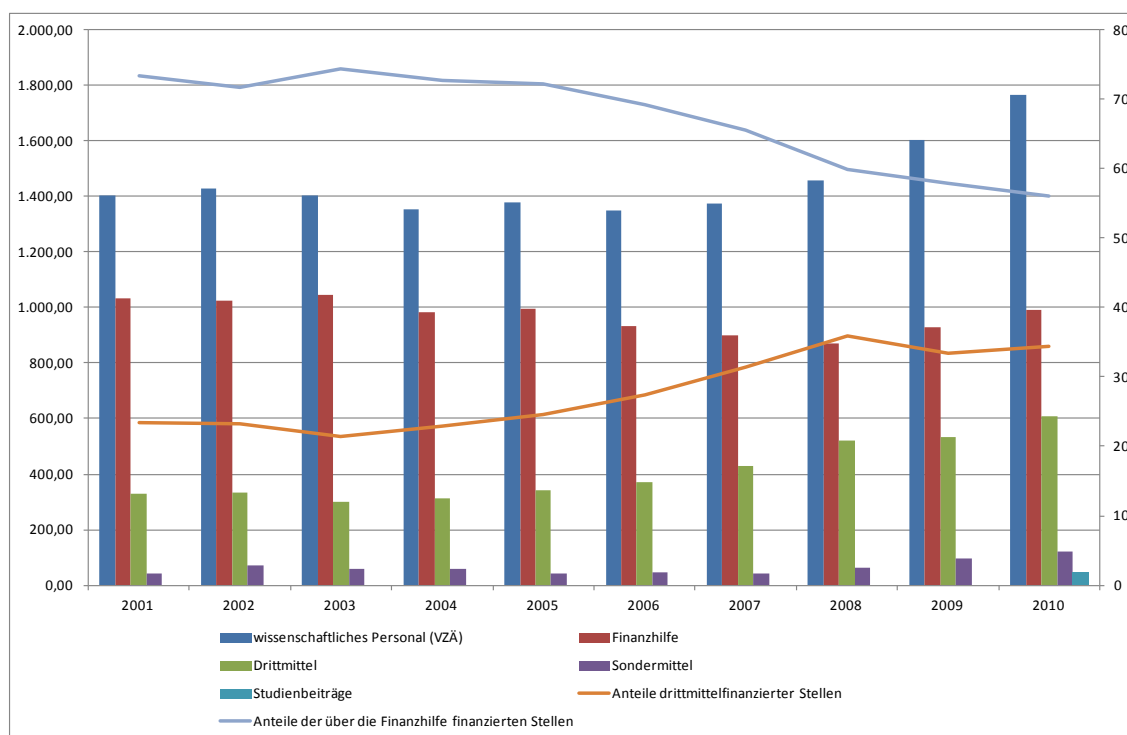
Quelle: Grunddaten der Georg-August-Universität Göttingen 2010

Auffällig ist das Fehlen jedweder Ingenieurwissenschaften. Neben der Humanmedizin als größtem Block, findet sich der größte Teil der Beschäftigten in naturwissenschaftlich orientierten Fakultäten. So sind den Fakultäten der Mathematik und Naturwissenschaften (Physik, Chemie, Geowissenschaften/Geographie, Biologie/Psychologie) zusammen 963 wissenschaftliche Mitarbeiter, davon 119 Professoren zugeordnet. Dies entspricht 42 Prozent aller wissenschaftlichen Mitarbeiter und 35 Prozent der Professoren. Weiterhin stellen Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit 403 hauptberuflichen Wissenschaftlern (18% an allen) und 68 Professoren (20% an allen) den dritten großen Block dar. Die geisteswissenschaftlichen Fakultäten (Theologie und Philosophie) sowie Agrar- und Forstwissenschaften stellen in vergleichbaren Größenordnungen die verbleibenden nennenswerten Fächergruppen.

Abbildung 6-1 zeigt, dass die Anzahl der Wissenschaftler an der Universität Göttingen (gemessen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ)) seit 2006 von ca. 1.350 VZÄ auf ca. 1.750

VZÄ in 2010 stetig angestiegen ist, während sie in den Jahren zuvor relativ konstant bei rund 1.400 VZÄ lag. Zudem zeigt sich, dass seit 2003 der Anteil an grundfinanzierten Stellen von über 70 Prozent auf rund 55 Prozent in 2010 gesunken ist. Dem gegenläufig ist der starke Anstieg von Drittmittelstellen, welcher die sinkende Grundfinanzierung zu kompensieren scheint.

Abbildung 6-1: Entwicklung und Finanzierung des wissenschaftlichen Personals an der Universität Göttingen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ)



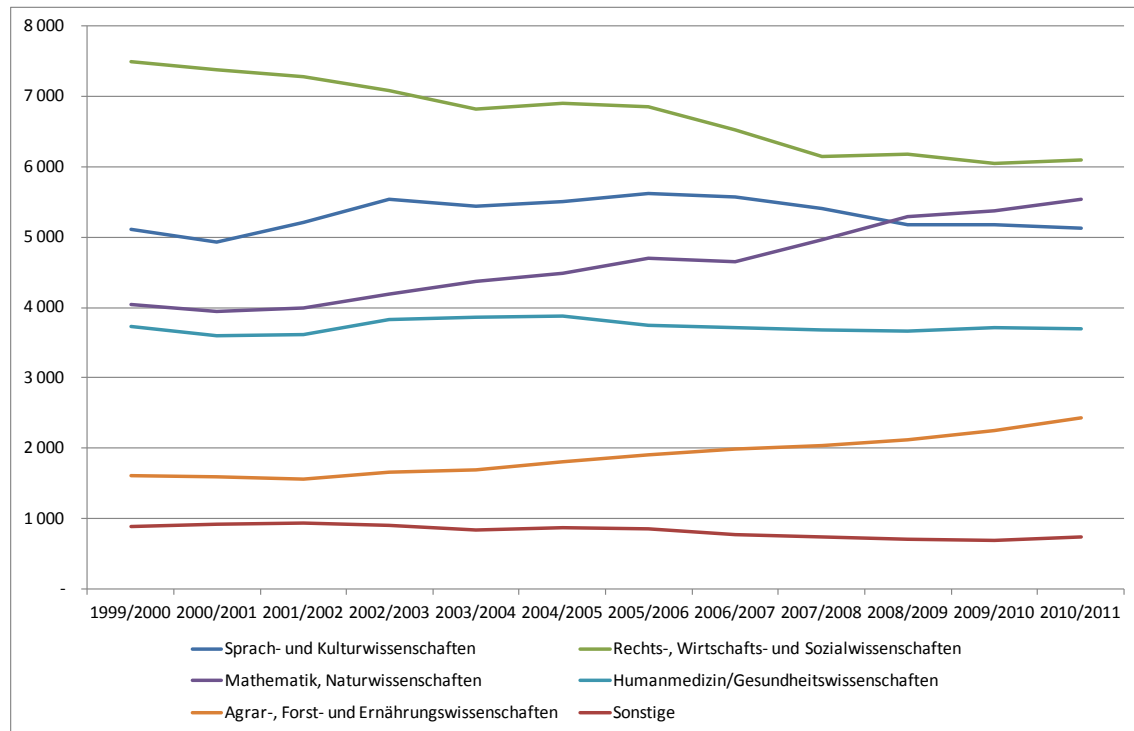
Quelle: Eigene Darstellung nach Grunddaten der Georg-August-Universität Göttingen 2010

Zusammensetzung und Zahl der Studierenden

Mit Blick auf die Entwicklung der Studierendenzahlen zeigt sich eine zunehmende Verschiebung. Während Sprach- und Kulturwissenschaften über den gesamten betrachteten Zeitraum auf ähnlichem Niveau starten und enden, mit einer Erhöhung in 2000 und sinkender Tendenz ab 2008, bleiben Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften konstant. Auffällig ist die stark sinkende Tendenz der Studierendenzahlen in den Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Sie sanken von ca. 7.100 in 2000 auf rund 6.100 in 2010. Diese stellen zwar nach wie vor die meisten Studierenden, jedoch ist ein deutlicher Rückgang zu sehen. Demgegenüber verzeichnen die Mathematik und Naturwissenschaften sowie die Agrar- und Forstwissenschaften jeweils einen deutlichen

Anstieg der Studierendenzahlen im Verlauf des Beobachtungszeitraums. Sie stellen damit aktuell die zweitgrößte Fächergruppe, gemessen an der Zahl der Studierenden.

Abbildung 6-2: Entwicklung der Studierendenzahlen an der Universität Göttingen von 1999 bis 2011 nach Fächergruppen



Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2011

Organisation und Besonderheiten der Stiftungsuniversität

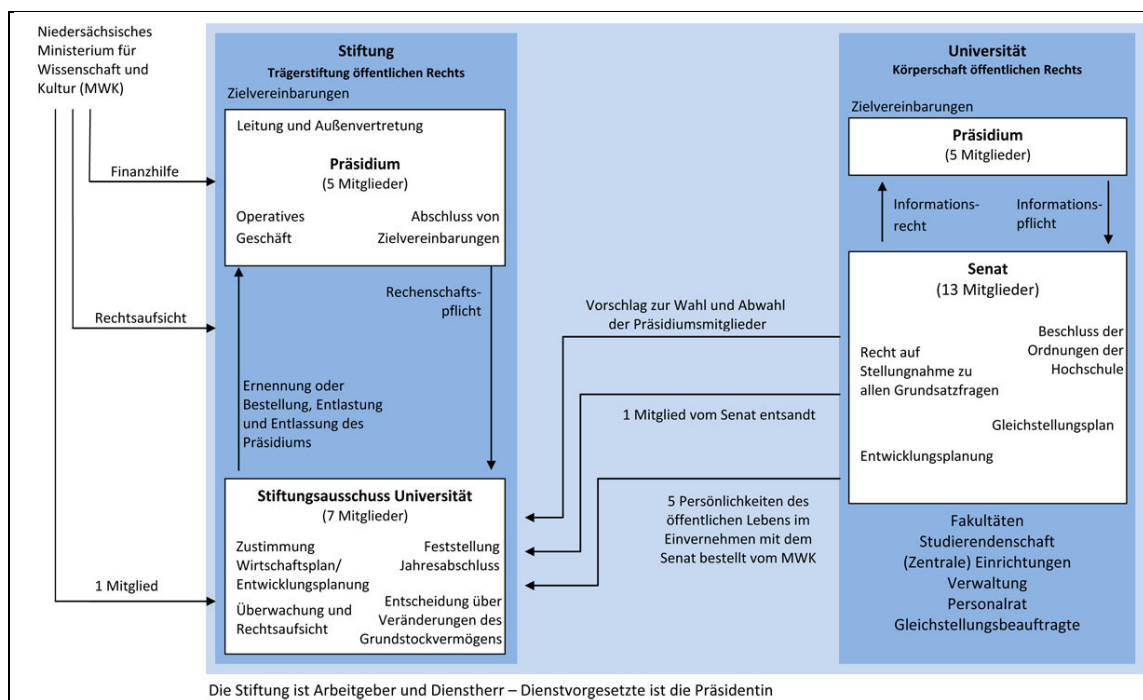
Die Universität Göttingen machte als erste Hochschule von der Besonderheit des niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG) Gebrauch, sich von einer Körperschaft des öffentlichen Rechts in eine Stiftungsuniversität umzuwandeln. Die Stiftung nimmt die einschlägigen staatlichen Angelegenheiten als eigene wahr. Der universitäre Betrieb wird in erster Linie durch die Finanzbeihilfe des Landes grundfinanziert und die Mittelverwendung erfolgt eigenverantwortlich durch die Universität. Dabei unterliegt die Stiftungsuniversität Göttingen nicht mehr der Fachaufsicht durch das Fachministerium. Die in dem Stiftungsmodell angelegte Entstaatlichung und Verselbstständigung wird zusätzlich durch das niedersächsische Hochschulgesetz gestärkt, welches das operative Geschäft den Hochschulen überlässt (vgl. Conrads 2007).

Die juristische Verselbstständigung der Universität schlägt sich in einer entsprechenden Organisationsstruktur und vermehrter Eigenständigkeit gegenüber dem Land nieder. Details der Organisationsstruktur der Universität Göttingen können in Abbildung 6-3

nachvollzogen werden. Wesentliche Organe der Trägerstiftung (ohne die Universitätsmedizin Göttingen) sind das Präsidium und der Stiftungsausschuss Universität (vgl. Conrads 2007):

- Das Präsidium ist für die Entwicklung der Universität und die Schaffung der geeigneten Rahmenbedingungen, unter denen die Universität Ihre Aufgaben erfüllt, zuständig. Damit ist das Präsidium für alle strategischen und operativen Entscheidungen zuständig. Es entscheidet insbesondere über den Abschluss von Zielvereinbarungen, den Wirtschaftsplan, die aufgaben- und leistungsorientierte Mittelbemessung in der Universität sowie die Errichtung, Änderung und Aufhebung von Fakultäten und anderen Organisationseinheiten.
- Der Stiftungsausschuss Universität berät die Universität, beschließt Stiftungsangelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung und überwacht die Präsidiumstätigkeit. Dabei kann er insbesondere Mitglieder des Präsidiums der Universität bestellen oder entlassen und über grundsätzliche Finanzfragen entscheiden. Bei der Berufung von Professoren stimmt sich das Präsidium mit dem Stiftungsausschuss ab.

Abbildung 6-3: Modell der Stiftungsuniversität (Bereich Universität)



Quelle: <http://www.uni-goettingen.de/de/4928.html> (Stand 10.6.2012)

6.2 Drittmittel und Auftragsforschung

Wie schon in Abschnitt 6.1 gezeigt, unterlag die Universität Göttingen massiven Einschnitten im Bereich grundmittelfinanzierter Stellen, welche jedoch weitgehend durch einen Zuwachs an drittmittelfinanzierten Stellen aufgefangen wurden. Damit zeigt sich

auch an der Universität Göttingen ein deutschlandweiter Trend, weg von der Grundmittelfinanzierung, hin zur projektbasierten Drittmittelförderung (vgl. dazu auch (Frietsch/Schubert 2012)). Am aktuellen Rand scheint sich zumindest an der Universität Göttingen eine gewisse Stabilisierung oder zumindest Abnahme dieses Trends abzuzeichnen. Daher werfen wir im Folgenden einen kurzen Blick auf die Entwicklung am aktuellen Rand. An vielen deutschen Universitäten hat sich die Ausstattung der Grundmittel in den letzten drei statistisch abbildbaren Jahren verringert (Tabelle 6-2/Tabelle 6-3). An der Universität Göttingen zeigt sich ein grundsätzlich ähnlicher Trend. Doch während vergleichbare Universitäten deutlich größere Einschnitte hinnehmen mussten, blieben die Verluste an der Universität Göttingen moderat. Dies wird auch in Relation zu Studierenden oder auch Professoren deutlich, wo zwar ein Absinken der Grundfinanzierung verzeichnet wird, dies an anderen Universitäten jedoch deutlich stärker ausfiel.

Wie im bundesweiten Trend auch, hat sich hingegen der Umfang der eingeworbenen Drittmittel in diesen Jahren deutlich erhöht (Tabelle 6-2/Tabelle 6-3). Der Zuwachs bleibt jedoch mit 30,6 Prozent absolut wie auch in Relation zu einzelnen Wissenschaftlern (32,1%) hinter anderen Universitäten zurück. In Summe zeigt sich, dass die Universität Göttingen an dieser Stelle hinter anderen führenden Universitäten wie bspw. der RWTH Aachen oder der TU München zurück steht.

Ein Blick auf die Struktur der eingeworbenen Drittmittel zeigt, dass DFG-Mittel im Vergleich mit anderen Universitäten einen großen Stellenwert für die Hochschule hatten und haben. Dieser Wert bleibt über beide Vergleichszeiträume nahezu konstant und spiegelt die Grundlagenorientierung der Hochschule mit ihren Schwerpunkten in den Natur- und Geisteswissenschaften wider. Die Bundes- und EU-Mittel liegen in 2006 auf vergleichbarem Niveau anderer Universitäten, verloren in der Folge jedoch an Bedeutung. Lagen sie in 2006 noch bei 23 bzw. neun Prozentpunkten, so sanken sie im Vergleichszeitraum auf 13 bzw. vier Prozent. Interessant ist an dieser Stelle, auch vor dem Hintergrund der klaren Exzellenzorientierung der Universität, dass diese Entwicklung im Wesentlichen durch eine Steigerung des Drittmittelanteils aus der gewerblichen Wirtschaft kompensiert wurde. Lagen diese Quoten in 2006 noch deutlich hinter denen der führenden technischen Universitäten wie der RWTH Aachen und der TU München zurück, so liegen sie in 2009 gleichauf und die Universität Göttingen kann sich bei Werten von über 30 Prozent Anteil an Drittmitteln durchaus mit diesen großen Universitäten messen (Tabelle 6-4). Dies scheint jedoch eher ein statistisches Artefakt zu sein, welches darauf zurückzuführen ist, dass unter Drittmitteln der gewerblichen Wirtschaft u.a. Studienbeiträge erfasst werden. Angaben des zuständigen Controllings zu Folge lägen die Werte ohne Studienbeiträge bei ca. zehn Prozentpunkten. Zusätzlich berück-

sichtig werden sollte, dass der gesamte Drittmittelblock an der Universität Göttingen deutlich niedriger ausfällt, als an den anderen genannten Hochschulen.

Tabelle 6-2: Ausgaben und Einnahmen der Universität Göttingen (in '000 Euro)

2006	Personal- ausgaben	Lfd. Sachaufwand	Verwaltungs- einnahmen	Dritt- mittel	Grund- mittel
TU Dresden	394.304	187.373	256.672	108.232	216.772
Göttingen	456.410	245.223	323.980	83.839	293.814
Aachen	520.030	291.463	254.245	152.190	405.058
Heidelberg	504.075	350.978	453.233	131.420	270.399
TU München	454.921	297.615	248.601	137.324	366.610
2009	Personal- ausgaben	Lfd. Sachaufwand	Verwaltungs- einnahmen	Dritt- mittel	Grund- mittel
TU Dresden	443.700	192.109	313.801	155.198	166.810
Göttingen	484.619	274.054	382.179	109.461	267.033
Aachen	586.176	342.586	311.391	250.066	367.305
Heidelberg	608.008	427.842	590.301	193.617	251.932
TU München	558.098	326.763	356.952	228.233	299.676
Entwicklung	Personal- ausgaben	Lfd. Sachaufwand	Verwaltungs- einnahmen	Dritt- mittel	Grund- mittel
TU Dresden	12,5%	2,5%	22,3%	43,4%	-23,0%
Göttingen	6,2%	11,8%	18,0%	30,6%	-9,1%
Aachen	12,7%	17,5%	22,5%	64,3%	-9,3%
Heidelberg	20,6%	21,9%	30,2%	47,3%	-6,8%
TU München	22,7%	9,8%	43,6%	66,2%	-18,3%

Hinweis: incl. medizinischer Einrichtungen

Quelle: Statistisches Bundesamt (2012)

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Universität Göttingen in jüngerer Vergangenheit, entsprechend einem bundesweiten Trend in der Wissenschaftsfinanzierung, an Grundmittelzuweisungen verloren hat und dies durch zusätzliche Drittmittel-einnahmen ausgleichen konnte. Diese Entwicklung ist etwas schwächer ausgeprägt als an anderen Universitäten. Eine zentrale Bedeutung haben DFG-Mittel als Finanzierungsquelle, während Bundes-, EU- und Mittel aus der gewerblichen Wirtschaft (bereinigt um Studiengebühren) sinkende Bedeutung erfahren haben.

Tabelle 6-3: Grund- und Drittmittel der Universität Göttingen in Relation zu den wesentlichen Personengruppen (in '000 Euro)

2006	Laufende Grundmittel			Drittmittel	
Universitäten	Studierende	wiss. Personal ¹	Professor ²	Professor	wiss. Personal
TU Dresden	6,64	85,51	446,03	222,70	42,70
Göttingen	12,65	162,15	707,99	202,02	46,27
Aachen	13,50	144,56	995,23	373,93	54,31
Heidelberg	10,42	88,51	700,52	340,47	43,02
TU München	16,74	114,00	937,62	351,21	42,70
2009	Laufende Grundmittel			Drittmittel	
Universitäten	Studierende	wiss. Personal ¹	Professor ²	Professor	wiss. Personal
TU Dresden	5,81	75,48	413,51	331,68	60,55
Göttingen	12,37	150,85	703,08	284,78	61,10
Aachen	11,13	138,60	886,41	551,38	86,21
Heidelberg	7,23	64,71	493,39	383,75	50,33
TU München	14,61	121,33	874,04	531,01	73,71
Entwicklung	Laufende Grundmittel			Drittmittel	
Universitäten	Studierende	wiss. Personal ¹	Professor ²	Professor	wiss. Personal
TU Dresden	-12,5%	-11,7%	-7,3%	48,9%	41,8%
Göttingen	-2,2%	-7,0%	-0,7%	41,0%	32,1%
Aachen	-17,6%	-4,1%	-10,9%	47,5%	58,7%
Heidelberg	-30,6%	-26,9%	-29,6%	12,7%	17,0%
TU München	-12,7%	6,4%	-6,8%	51,2%	72,6%

1) Ohne drittmittelfinanzierte und nebenberufliche Professoren

2) Ohne drittmittelfinanziertes Personal

Hinweis: incl. medizinischer Einrichtungen

Quelle: Statistisches Bundesamt (2012)

Tabelle 6-4: Zusammensetzung der Drittmittel an der Universität Göttingen (in %)

2006	DFG	Bund	EU	Länder	Stiftungen u. dgl.	gewerbl. Wirtschaft	Sonstiges
TU Dresden	22,9	30,5	12,0	6,3	5,1	16,6	6,6
Göttingen	41,5	22,8	8,9	0,0	5,2	17,7	3,9
Aachen	25,1	17,5	10,3	1,8	2,5	34,4	8,4
Heidelberg	40,8	21,0	8,4	0,6	10,3	10,7	8,2
TU München	28,3	12,7	7,8	0,0	5,5	45,6	0,1

2009	DFG	Bund	EU	Länder	Stiftungen u. dgl.	gewerbl. Wirtschaft	Sonstiges
TU Dresden	21,9	35,3	15,6	3,5	2,6	17,5	3,6
Göttingen	41,7	14,9	3,5	0,0	3,9	32,7	3,3
Aachen	35,7	17,0	5,4	1,5	2,2	30,9	7,3
Heidelberg	59,1	17,0	4,3	0,0	11,0	5,7	2,9
TU München	36,0	14,1	7,8	4,0	3,5	34,6	0,0
Trend (Prozentpunkte)	DFG	Bund	EU	Länder	Stiftungen u. dgl.	gewerbl. Wirtschaft	Sonstiges
TU Dresden	-1,0	+4,8	+3,6	-2,8	-2,5	+0,9	-3,0
Göttingen	+0,2	-7,9	-5,4	+0,0	-1,3	+15,0	-0,6
Aachen	+10,6	-0,5	-4,9	-0,3	-0,3	-3,5	-1,1
Heidelberg	+18,3	-4,0	-4,1	-0,6	+0,7	-5,0	-5,3
TU München	+7,7	+1,4	+0,0	+4,0	-2,0	-11,0	-0,1

Hinweis: ohne medizinische Einrichtungen

Quelle: Statistisches Bundesamt (2012)

6.3 Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen

Im Verlaufe der für die Fallstudie geführten Gespräche wurde bereits früh deutlich, dass der Fokus der Universität traditionell auf der Grundlagenforschung lag und auch noch heute liegt. Folgender Auszug aus dem Leitbild der Universität Göttingen zu ihrem Selbstverständnis im außeruniversitären Engagement scheint diese Philosophie widerzuspiegeln: [Die Universität] "verstet sich als eine Quelle fruchtbarer Innovationen für alle Lebensbereiche. Sie betrachtet es als ihre Aufgabe, mit anderen Wissenschaftseinrichtungen in Forschung und Lehre zusammenzuarbeiten; ihre Forschungsergebnisse zu veröffentlichen und deren Nutzung zu fördern; ihr regionales Umfeld verantwortlich mitzugestalten". Wie sich dies in ihren regional orientierten Aktivitäten widerspiegelt, soll im Folgenden gezeigt werden.

6.3.1 Beitrag zum und Einbettung in das gesellschaftlichen Leben der Region

Auf das gesellschaftliche Engagement angesprochen, wurde mehrfach die Aussage "die Uni ist die Region" getätigt. Diese Feststellung scheint in Anbetracht der Größe der Stadt (ca. 120.000 Einwohner) im Vergleich zur Größe der Universität (ca. 23.000 Studierende und ca. 4.000 Mitarbeiter) sowie der Anwesenheit großer Forschungseinrichtungen vor Ort nicht unberechtigt. Damit stellen die wissenschaftlichen Einrichtungen und insbesondere die Universität als Kern dieses akademisch geprägten Umfeldes

sicherlich einen zentralen Wirtschaftsfaktor in der Stadt dar. Dies sagt jedoch nichts darüber aus, inwiefern die Universität auch aktiv und aus sich heraus regional engagiert ist.

Hier ist festzustellen, dass eine diesbezügliche einheitliche und zentrale Strategie an der Universität Göttingen bislang nicht existiert. Kritische Stimmen merken an, dass es zwischen der Universität und der lokalen Bevölkerung wenig Berührungspunkte gibt. Erste Ansätze sind jedoch bereits zu erkennen, dass künftig ein stärkeres regionales Engagement durch die Universität deutlich werden soll. Eine wesentliche Grundlage für eine aktivere Rolle der Universität in der Gestaltung ihres lokalen Umfelds ist die Erkenntnis, dass das Lebensumfeld eine zentrale Bedeutung für das Halten und Akquirieren herausragender Wissenschaftler spielt. Wesentliche Triebkraft in diesen Aktivitäten ist der absehbare Mangel an Studierenden im Rahmen der demographischen Entwicklungen sowie die Anforderungen, die die Internationalisierungs- und Exzellenzorientierung mit sich bringen. Es zeichnet sich ab, dass es zunehmend schwieriger wird, Wissenschaftler an die Universität zu holen und dass bei der Arbeitsplatzwahl das jeweils vorhandene Umfeld, vor allem auch für die Familien der Wissenschaftler, eine wichtige Rolle spielt.

Zentrale Annahme ist also: Forschung auf international konkurrenzfähigem Niveau muss vom lokalen Umfeld unterstützt werden. Aus der Region werden Anstrengungen unternommen, die Internationalität der Uni zu unterstützen und gleichzeitig versucht die Universität in der Region stärker Fuß zu fassen. Von den Gesprächspartnern genannte Maßnahmen sind z.B., dass lokale Schulen englischsprachigen Unterricht im Rahmen des "International Baccalaureate" anbieten.¹ Beispiele, die auf Imageverbesserungen des Standortes und dabei verstärkte Integration der Universität abzielen, sind das Welcome Center der Universität, dessen primäre Aufgabe es ist, internationale Wissenschaftler bei ihrem Aufenthalt zu betreuen und mit der lokalen Wirtschaft gemeinsame Aktivitäten zum Standortmarketing durchzuführen. Außerdem engagiert sich die Universität als Sponsor für das lokale Bundesligabasketballteam (BG Göttingen). Darüber hinaus beteiligt sich die Universität umfangreich in Form diverser Veranstaltungsformate (z.B. Beiträge zu Praxisbörsen, Präsenz auf Messen). Ferner spielt die Universität eine gewichtige Rolle bei der Initiative "Genius Göttingen". Diese versucht, die Attraktivität des Standortes für potenzielle Arbeitnehmer zu steigern und nutzt die lokale Wissenschaftslandschaft als imagebildendes Element. Daneben werden Dienstleistungen für Zuwanderer angeboten, die diesen den Einstieg erleichtern sollen, z.B. durch Hilfestellung bei Behördengängen.

¹ http://www.fkg.goettingen.de/front_content.php?idcat=71 (Stand 10.06.2012).

Weiterhin spielt die Einbeziehung der lokalen Bildungseinrichtungen in die Maßnahmen zum Recruitment regionaler Studentinnen und Studenten eine wichtige Rolle. Ein interessantes Beispiel in diesem Zusammenhang ist das X-Lab². Hier wird durch eine Vielzahl und umfangreiche Maßnahmen versucht, Schüler bereits in der Oberstufe an die universitäre Forschung heranzuführen, die Besten möglichst früh zu fördern und an die Universität zu binden. Das X-Lab ist darüber hinaus durch eine Summerschool auch international ausgerichtet und u.a. durch regionale und nicht regionale Unternehmen gefördert. Dieses Modell, von einzelnen engagierten Personen aus den naturwissenschaftlichen Fakultäten heraus initiiert, trägt der universitären Gesamtstrategie mit Blick auf die Gewinnung von regionalen und internationalen Köpfen zur Stärkung der universitären Forschung und akademischer Eliten Rechnung. In diesem Zusammenhang ist auch das Projekt "Rent a Scientist"³ zu nennen, in dem wissenschaftliche Mitarbeiter an Schulen gehen, dort Versuche präsentieren und zur Schülersausbildung beitragen.

Neben diesen institutionellen Maßnahmen sind insbesondere die Aktivitäten zu betonen, die auf Ebene einzelner Lehrstühle stattfinden. Diese in Gänze zu erfassen, erscheint nahezu unmöglich. Ein Beispiel ist die Förderung der Informatiklehrerbildung durch ein regionales IT-Unternehmen, um dadurch die Lehrer in der Region zu unterstützen, bei den Schülern verstärkt das Interesse für die Informatik zu wecken. Insbesondere derlei "kleine Dinge", auch wenn sie gelöst von einer zentralen uniweiten Strategie stattfinden, wurden als wichtige Aktivitäten von einzelnen Lehrstühlen beschrieben. Hier zeigen sich, oftmals von einzelnen Lehrstühlen und Personen getragen, trotz der betonten Forschungsorientierung, Ansätze zur regionalen Vernetzung im Rahmen gesellschaftlich orientierter Aktivitäten. Damit zeigt sich in Summe, dass durchaus eine nicht unerhebliche Vernetzung der Universität in das gesellschaftliche Leben der Region gegeben ist. Diese ist jedoch weniger das Ergebnis einer universitären Strategie, als vielmehr das Resultat "bottom-up" getriebener Initiativen einzelner Akteure innerhalb der Region wie auch innerhalb der Universität.

6.3.2 Forschungsk Kooperationen im regionalen Umfeld

Ein zentrales Element der Hochschulstrategie und gleichzeitig wesentlicher Bestandteil regional orientierter Aktivitäten, ist die Bündelung der lokal vorhandenen umfangreichen Forschungskapazitäten im "Göttingen Research Campus"⁴. Dabei setzt die Uni-

² <http://www.xlab-goettingen.de/> (Stand 10.06.2012).

³ <http://www.uni-goettingen.de/de/90899.html> (Stand 10.06.2012).

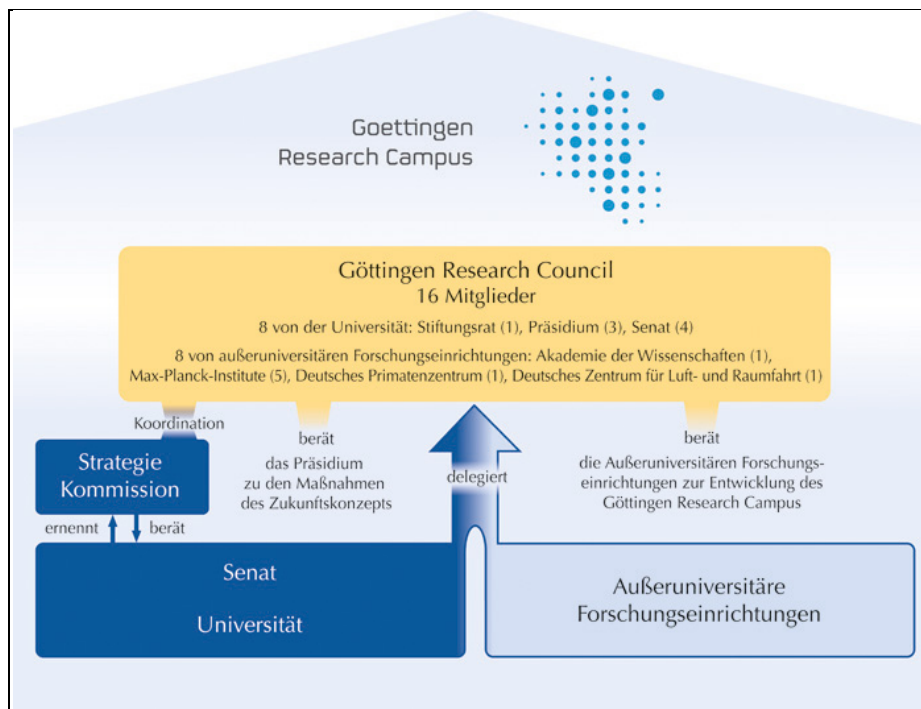
⁴ Siehe dazu auch <http://grc.uni-goettingen.de/> (Stand 10.06.2012).

versität in der Forschung wie auch in der Nachwuchsförderung auf ein in den vergangenen 20 Jahren kontinuierlich ausgebauten Netzwerk mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Göttingen. Zu diesen zählen die Akademie der Wissenschaften zu Göttingen, das Deutsche Primatenzentrum, das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt, fünf Max-Planck-Institute (für biophysikalische Chemie, Dynamik und Selbstorganisation, experimentelle Medizin, für Sonnensystemforschung sowie zur Erforschung multireligiöser und multiethnischer Gesellschaften) und das Laserlaboratorium.

Die Kooperation wird als äußerst intensiv beschrieben, sodass in Teilen der operativen Tätigkeit eine klare Zuordnung der Zugehörigkeiten von Personen, Gebäuden und Gerätschaften oft nicht möglich ist. So sind gemeinsame Sonderforschungsbereiche, Graduiertenkollegs, gemeinsame Berufungen (zur Zeit drei Professuren mit den Max-Planck-Instituten, sieben mit dem Deutschen Primatenzentrum und eine mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt) und gemeinsam betriebene Infrastruktureinrichtungen Ausdruck der gewachsenen Strukturen zwischen den lokalen Forschungseinrichtungen.

Die Koordination der Forschungseinrichtungen im Rahmen des Göttingen Research Campus erfolgt durch den Göttingen Research Council (GRC). Der GRC stellt die lose Institutionalisierung der bereits bestehenden Strukturen und persönlichen Beziehungen zwischen den Forschungseinrichtungen dar. Das dies ein "bottom-up" getriebener Prozess war und ist, war den meisten Gesprächspartnern wichtig zu betonen. Der GRC wurde im Jahr 2006 eingerichtet und stellt das zentrale Gremium für die Entwicklung des Wissenschaftsstandortes Göttingen dar. Dieses besteht aus jeweils acht Mitgliedern der Universität und der außeruniversitären Forschungseinrichtungen (siehe Abbildung 6-4).

Der Göttingen Research Campus ist nach Auskunft aller Gesprächspartner das zentrale Element der regionalen Perspektive der Universität Göttingen (siehe dazu auch Universität Göttingen 2007). Das GRC ist dabei Kern und Nukleus der strategischen Planungen. Es berät die Leitungsgremien der Universität und der außeruniversitären Forschungseinrichtungen, u.a. bei der Identifizierung von Forschungsschwerpunkten, die sich für eine gemeinsame Entwicklung des Göttingen Research Campus eignen. Des Weiteren setzt es sich für eine standortübergreifende Zusammenarbeit in Forschung und Lehre ein und spielt damit eine wichtige Rolle bei der strategischen Weiterentwicklung des Wissenschaftsstandortes Göttingen. Letztlich spiegelt er die Bemühungen, die regionalen Forschungspotenziale zu bündeln, wider. Damit dient er quasi auch als Nukleus für weitere Kooperationen und als Basis für die Weiterentwicklung der universitären Gesamtstrategie.

Abbildung 6-4: Organisation des Göttingen Research Council

Quelle: <http://www.uni-goettingen.de/de/56424.html> (Stand 10.6.2012)

Ein neues Element, welches u.a. als "zartes Pflänzchen" bezeichnet wurde, sind die Bemühungen, auch lokale Unternehmen als assoziierte Partner in das GRC einzubeziehen. Auch wenn das lokale Umfeld vergleichsweise wenig große Unternehmen mit ausgewiesenen FuE-Kapazitäten aufweist, bestehen bereits Abmachungen mit lokalen Unternehmen. Mit weiteren, für eine Zusammenarbeit interessanter Firmen in der Region werden bereits Gespräche geführt oder sind Gespräche geplant. Ziel ist dabei nicht nur in der akademischen Grundlagenforschung, sondern auch in der Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen die sich bietenden beiderseitigen Vorteile räumlicher Nähe stärker zu nutzen. Einschränkend wurde hier jedoch wiederum darauf hingewiesen, dass nur wenige Unternehmen in der Region als Partner für echte Forschungsoperationen in Frage kommen.

Insgesamt ist festzuhalten, dass intensive lokale Forschungsoperationen in einem Umfeld mit ungewöhnlich starkem Besatz an grundlagenorientierten Forschungseinrichtungen gelebt werden. Die Intensität und Struktur dieser Kooperationen wird als deutschlandweit einmalig beschrieben und stellt den Kern der strategischen Überlegungen und Maßnahmen der universitären Leitungsebenen dar. Diese lokalen Kooperationen haben damit zentrale Bedeutung und bilden das Fundament der Universitätsstrategie. Andere lokale Akteure bleiben zumindest auf dieser Ebene bislang von den hier betriebenen Aktivitäten ausgeschlossen, was oft relativ pauschal auf die fehlende

Passfähigkeit von grundlagenbasierter und exzellenzorientierter universitärer Forschung und die Bedarfe der lokalen "schwachen Unternehmensstruktur" zurückgeführt wird. Es bestehen jedoch Überlegungen, im nächsten Schritt einige potenziell passfähige und interessierte Unternehmen stärker in die bestehenden Forschungsaktivitäten einzubinden.

6.3.3 Transfer und Beratung

Wie bereits in Abschnitt 6.1 dargestellt, zielt die strategische Ausrichtung der Universität explizit auf Forschungsexzellenz und Internationalisierung in Forschung und Lehre ab. In diesem Zusammenhang ist zu konstatieren, dass es in jüngerer Vergangenheit keineswegs eine einheitliche Strategie aller Präsidenten gab. Um die Jahrtausendwende versuchte das damalige Präsidium vielmehr umfassende strukturelle Änderungen an der Universität durchzuführen. In dieser Zeit wurde auch die Umwandlung in eine Stiftungsuniversität vorangetrieben. Weiterhin verstärkte das damalige Präsidium, auch unter dem Eindruck politischer Veränderungen wie der Abschaffung des Hochschullehrerprivilegs und mit Unterstützung des Landes, den Fokus in Bezug auf Verwertungsaktivitäten und den Technologietransfer über Ausgründungen zu legen. In diesem Zusammenhang wurde als Beispiel genannt, dass die Universität Göttingen, in Kooperation mit einer Venture Capital Gesellschaft und der regionalen Wirtschaft, einen deutschlandweit einmaligen Versuch unternommen hat, eine Beteiligungsgesellschaft für universitäre Ausgründungen aufzubauen. Dieser Versuch scheiterte jedoch.

Aus den geführten Gesprächen, lässt sich ableiten, dass es mit dem Wechsel des Präsidiums in 2004/2005 in gewisser Weise einen Paradigmenwechsel gab. Einige der durchgeführten Änderungen wurden wieder zurückgenommen, andere, wie die Umwandlung in eine Stiftungsuniversität, blieben. In Folge der nun wiederum durchgeführten strategischen Neuausrichtung in Richtung Forschungs- und Exzellenzorientierung, verloren Verwertung und Technologietransfer merklich an Bedeutung im universitären Gesamtsystem. Derlei Aktivitäten werden aktuell als zur Hochschulstrategie parallel laufend und als von der Leitungsebene wenig wahrgenommen beschrieben. Das System des klassischen Technologietransfers hat sich seit dieser Zeit nur wenig weiterentwickelt. Als organisatorische Einheiten wurden die Technologietransfereinheit mit zwei Personen und die Kooperation mit der MBM Sciene Bridge GmbH, einer privatwirtschaftlich organisierten Patentverwertungsagentur, genannt.

Die Transferstelle ist in diversen lokalen Unternehmensnetzen aktiv und bemüht sich, die Präsenz der Universität hier zu verstärken. Dabei ist sie teilweise an der Initiierung und Steuerung dieser Netzwerke beteiligt. Sie unterhält aktiven Kontakt zu den ihr als transferaffin und regional aktiv bekannten Professoren. In diesem Zusammenhang er-

härtet sich jedoch der Eindruck, dass diese Aktivitäten losgelöst von Leitungsaktivitäten stattfinden und auf Ebene der Fakultäts- und Universitätsleitungen kaum wahrgenommen werden. Erwähnenswert scheint hier die Beobachtung, dass in den letzten Jahren nur wenig transferrelevante und auf Unternehmenskooperationen abzielende Förderquellen adressiert wurden bzw. zumindest, dass die transferrelevanten Aspekte bei diesen nur wenig Berücksichtigung finden. Insbesondere BMBF- und EFRE-Mittel scheinen, wie auch die in Abschnitt 6.2 dargestellten Zahlen zeigen, jüngst eine verminderte Bedeutung zu erfahren.

Insgesamt wurde hier konstatiert, dass in diesem Bereich noch Verbesserungspotenzial bestünde. Von einigen Gesprächspartnern wurde darauf hingewiesen, dass besonders im Bereich der Kooperationsanbahnung Handlungsfelder bestünden, zu denen die Transferstelle einen signifikanten Beitrag leisten könne. Hier wurde jedoch auch darauf verwiesen, dass die klare Exzellenzorientierung und die bislang geringen Ressourcen im Technologietransfer dazu führen, dass die Entwicklungsmöglichkeiten hier in den letzten Jahren deutlich eingeschränkt waren.

6.3.4 Kooperationen mit regionalen Einrichtungen

In jüngerer Vergangenheit gab es keine Strategie mit der regionalen Wirtschaft zusammenzuarbeiten und Unternehmensnetzwerke wurden und werden sehr individuell gelebt. Frühere Bemühungen, Kooperationen mit den regionalen Unternehmen zu fördern, führten zu umfangreichen Anstrengungen BMBF- und EFRE-Aktivitäten zu akquirieren. Diese von einschneidenden organisatorischen Umstrukturierungen und Kompetenzneuverteilungen begleiteten Maßnahmen blieben nicht ohne Folgen. So wurde darauf hingewiesen, dass diese nicht nur umfangreiche Kapazitäten in der Verwaltung und der Professorenschaft banden, sondern in Teilen auch auf den Widerstand der Wissenschaftler trafen. Eine Folge waren sinkende Drittmittelquoten und auch ein sinkendes wissenschaftliches Standing einzelner Fachbereiche. Mit Wechsel des Präsidiums und der folgenden strategischen Neuorientierung wurden wesentliche Elemente der Vorgängerstrategie zurückgenommen – damit auch das Augenmerk auf den Ausbau der (lokalen) Unternehmenskooperationen. Das aktuelle Präsidium sieht hier jedoch Handlungsbedarf und betont wieder stärker die Bedeutung des Austauschs mit verschiedenen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, als dies noch unter dem Vorgänger der Fall war. Darunter fällt auch, den Kontakt zwischen lokalen Unternehmen und der Universität wieder zu stärken. Dabei wird allerdings betont, dass man für die Zukunft einen Mittelweg anstrebt.

In einigen Gesprächen wurde die Ausstattung der Region mit geeigneten Unternehmenspartnern als hinderlich für die Zusammenarbeit mit der lokalen Wirtschaft ange-

führt. Gerade für die grundlagenorientiert arbeitenden Institute wurden als potenzielle regionale Partner primär die außeruniversitären Forschungseinrichtungen genannt. Die Fachhochschule oder und das Laserlaboratorium Göttingen e.V.⁵, wurden als die oftmals geeigneteren Partner für die lokalen Unternehmen benannt. Letzteres ist in Teilen durch Grund- aber auch durch Industriemittel finanziert und agiert als Intermediär in der Grundlagen-, wie auch der angewandten industrienahen Forschung und Entwicklung. Beide scheinen auch stärker in die lokalen Netzwerkiniciativen, wie das Measurement Valley, eingebunden zu sein. Dieses repräsentiert beispielsweise ein lokales Unternehmensnetzwerk der Messtechnik. Während gerade die Fachhochschule hier als sehr aktiv beschrieben wird, scheint die aktive Rolle der Universität weniger ausgeprägt. Dabei wird jedoch aus Leitungsperspektive heraus gleichzeitig die strategische Bedeutung der Differenziertheit des Forschungssystems betont und dass es auch für die Universität wichtig sei, diese zu nutzen und bei angewandten Themen mit der HAWK und oder Unternehmen zusammenzuarbeiten, wo dies nutzbringend und notwendig erscheint.

Insgesamt wurde für die Ebene der Lehrstühle festgestellt, dass diese in großen Teilen nur geringes Interesse an regionalen Kooperationen zeigen. Die meisten sehen sich der Exzellenz in der Forschung und Lehre sowie dem Bestehen im internationalen Wettbewerb mit internationalen Top-Universitäten verschrieben. Dennoch finden sich auch hier Beispiele lokal initiiertes Aktivitäten. So war beispielsweise die Initiative eines lokalen Unternehmens Ausgangspunkt für die Einrichtung eines Stiftungslehrstuhls und damit Etablierung der Informatik an der Universität. Auch in der Physik wird eine lang bestehende, personengebundene Beziehung zu einem regionalen Unternehmen beschrieben, welches Versuchsaufbauten und Experimente für schulische sowie universitäre Lehre entwickelt. Beide bestehenden Beziehungen sollen auch im GRC verstetigt werden. Diese Einzelbeispiele zeigen, dass durchaus Interesse an einer Interaktion mit der Universität seitens lokaler Unternehmen bestehen kann.

Vereinzelte Lehrstühle werden als regional intensiv und gut vernetzt beschrieben. Sie sind in der Regel stark intrinsisch motiviert und versuchen auf diese Weise praxisrelevante Fragestellungen in die eigenen Forschungs- und Lehraktivitäten zu integrieren und/oder ihre Forschungsergebnisse in Unternehmen zu testen. Dabei handelt es sich eher um kleinere Aufträge, die im Rahmen studentischer Projektarbeiten oder Praktika bearbeitet werden. Zudem engagieren sich diese Wissenschaftler häufig als Berater oder auch in Gremien etwaiger Wirtschaftsverbände und Netzwerkorganisationen. Einheitlich wird betont, dass diese Netzwerke zu lokalen Unternehmen in den Fakultäten

⁵ Quelle: <http://www.llg-ev.de/das-institut.html> (Stand 01.08.12)

singulär und an der Initiative einzelner Personen aufgehängt sind. Eine strategische Steuerung und Erfassung dieser Aktivitäten auf Lehrstuhlebene scheint dabei unmöglich. Vielmehr sind dies "bottom-up" getriebene Aktivitäten, die auf Ebene der Lehrstühle angestoßen und auch dort incentiviert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass neben den in Abschnitt 6.3.2 bereits beschriebenen institutionalisierten Forschungsk Kooperationen im Rahmen des GRC, Zusammenarbeiten mit regionalen privatwirtschaftlichen und wirtschaftsnahen Einrichtungen in den meisten Fällen auf der Initiative einzelner Professoren oder der Transferstelle basieren und weitgehend ohne Kenntnis der Leitungsebenen stattfinden. Eine universitäre Gesamtstrategie, gezielt auf die lokalen Unternehmen zuzugehen, ist auch laut Auskunft des aktuellen Präsidiums noch neu für die Universität. Klar formuliertes Ziel an dieser Stelle ist jedoch, innerhalb der kommenden drei Jahre hier einen Kulturwandel zu bewirken und das lokale Unternehmensumfeld wieder stärker in die Netzwerke einzubeziehen. Dabei wird jedoch Wert darauf gelegt, die in der Vergangenheit beobachteten Amplituden in der strategischen Ausrichtung zu vermeiden.

6.3.5 Internationale Beziehungen

Wie bereits erwähnt, liegt ein weiterer Fokus auf der internationalen Ausrichtung der Hochschule. Dieser ist in dem Zukunftskonzept der Hochschule ein wesentlicher Teil ihrer Anstrengungen gewidmet. Ein nicht unerheblicher Teil der universitären Ressourcen für auf die Gewinnung internationaler Nachwuchswissenschaftler sowie Studierender aufgewendet. Derzeit unterhält die Universität zwei Auslandsrepräsentanzen in Indien und China. Dazu kommt ein internationales Büro und auch die Graduierten Schulen versuchen, gezielt ausländische Studierende, insbesondere im Master, zu akquirieren. Viele Bemühungen fließen in den Aufbau von internationalen Kooperationen. Auf seiner Homepage weist die Stabstelle Göttingen International 951 bestehende internationale Kooperationen mit 686 Hochschulen aus (siehe Tabelle 6-5).

Tabelle 6-5: Kooperationen der Universität Göttingen mit internationalen Hochschulen

Kontinent	Hochschulen
Afrika	20
Asien	173
Europa	410
Mittelamerika	9
Nordamerika	33
Ozeanien	8
Südamerika	33
Alle Kontinente	686

Quelle: <http://www.uni-goettingen.de/de/60545.html> (Stand 25.6.2012)

6.3.6 Zusammenfassung

Das Gesamtbild der regionalen Einbettung der Universität Göttingen besteht im Wesentlichen aus zwei unterschiedlichen Seiten derselben Medaille. Einerseits ist die Universität als größte Organisation und größter Arbeitgeber von zentraler gesellschaftlicher Bedeutung für die Stadt Göttingen. Zudem schöpft sie einen großen Teil des regionalen Kooperationspotenzials aus dem Vorhandensein weiterer großer und international wettbewerbsfähiger Forschungseinrichtungen, was ebenfalls ein zentrales Charakteristikum und einen Vorteil des Standortortes darstellt. Gleichzeitig entsteht jedoch auch der Eindruck, dass in jüngerer Vergangenheit die strategischen Entscheidungen der Hochschulleitung selbst nicht unbedingt zu einer regionalen Vernetzung ihrer Wissenschaftler beigetragen, sondern diese in Teilen sogar behindert haben. Auf individueller Ebene zeichnet sich aber durchaus eine stärkere lokale Vernetzung ab, die jedoch nicht aus strategischen Entscheidungen heraus zu erklären ist, sondern das Resultat der Bemühungen einzelner Akteure ist. Eine in den Gesprächen oft angesprochene Komponente stellten in diesem Zusammenhang die Ausgestaltung des universitären Anreizsystems und die Anerkennung nicht grundlagenorientierter Aktivitäten dar.

6.4 Anreiz- und Steuerungsinstrumente

Der Exzellenzwettbewerb hat zu einer Verstärkung des Wettbewerbs unter den Hochschulen geführt. In diesem hat sich die Universität Göttingen entsprechend ihrer komparativen Vorteile, ihrer Tradition und ihres wissenschaftlichen Profils, als exzellente und international wahrgenommene Forschungsuniversität positioniert. Dabei lag der Fokus maßgeblich auf der Bündelung der vorhandenen Forschungskapazitäten mit den lokalen Forschungseinrichtungen. Die lokale Vernetzung mit anderen Akteuren stand dabei in den vergangenen Jahren dahinter zurück und ist zumindest auf strategischer Ebene vernachlässigt worden. Hier sieht die aktuelle Leitung einen gewissen Nachsteuerungsbedarf.

Dabei dürfte die nationale Förderlandschaft eine nicht unwichtige Rolle spielen. So wird gerade in der Förderung von größeren Projekten, wie z.B. dem Spitzclusterwettbewerb, immer die Zusammenarbeit mit der Industrie verlangt. Auch viele BMBF-Maßnahmen verlangen verstärkt die Einbindung von Unternehmen.

6.4.1 Neue Leitlinien im Strategieprozess

Wie bereits deutlich wurde, unterlag die Gesamtstrategie der Universität in den letzten 15 Jahren relativ starken Richtungsänderungen. Auch aktuell findet eine Neujustierung statt. Während in den letzten Jahren Forschung auf international herausragendem Ni-

veau im Fokus stand, wird derzeit unter Erhalt der Forschungsstärke und qualitativ starken Lehre versucht, ein Steuerungssystem zu schaffen, das auch anderen Aspekten, wie der Interaktion mit der lokalen Industrie, wieder stärkeres Gewicht verschaffen soll. Erste Ansatzpunkte hierfür finden sich bei den beschriebenen Versuchen, die lokalen Unternehmen stärker an das GRC zu binden und institutionalisierte, strategische Partnerschaften mit diesen einzugehen.

Die Fakultäten und Hochschulprofessoren sollen dabei stärker in die Strategiediskussion eingebunden werden, als dies bislang der Fall war. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass regionale Aktivitäten und Interaktionen mit Unternehmen durch individuelle Wissenschaftler nicht direkt durch Strategieprozesse steuerbar sind. Vielmehr wird betont, dass Suchprozesse zwischen potenziellen Kooperationspartnern zunächst auf individueller Ebene stattfinden. Wissenschaftler handeln dabei autonom und setzen ihre Ideen und Vorstellungen eigenständig um. Deshalb ist es wichtig, die Freiheiten der Wissenschaftler zu erhalten und dies in universitären Strategien zu berücksichtigen. Unternehmenskooperationen, bei denen "die besten Wissenschaftler am Ende mit den besten Unternehmen zusammen arbeiten", sollen dann durchgeführt werden, wenn beide Seiten davon profitieren. Damit einhergehend wird durch die Universitätsleitung ein Bewusstsein dafür formuliert, dass künftig auch Interaktionen mit dem lokalen Unternehmensumfeld im universitären Anreizsystem stärkere Berücksichtigung finden müssen, ohne jedoch die Forschung und Lehre als wichtigste Aufgaben zu beeinträchtigen. Als prioritär wird daher die richtige Balance zwischen regionalem Engagement, Kooperationen mit Unternehmen und den Hauptaufgaben einer Universität gesehen. Dabei sollen künftig Amplituden, wie sie in der Vergangenheit zu beobachten waren, vermieden werden. In diesem Sinne können Strategieanpassungen nur versuchen solche Wissenschaftler, die sich in lokalen Unternehmensnetzwerken engagieren, künftig stärker zu belohnen und entsprechende Freiräume schaffen.

6.4.2 Hochschulinterne Rahmenbedingungen

Ein zentraler Punkt bei Gesprächen mit in diversen regionalen Aktivitäten engagierten Professoren war, dass regionale Aktivitäten, die nicht im Rahmen grundlagenorientierter Forschungsaktivitäten stattfinden, im bestehenden universitären Anreizsystem bislang nicht belohnt würden. Regionale Aktivitäten mit Unternehmen beanspruchten demnach Ressourcen, würden aber bislang nur wenig honoriert.

Ressourcenknappheit scheint in diesem Zusammenhang besonders für kleinere Lehrstühle ein Problem darzustellen. Gerade an der Universität Göttingen sind angewandt arbeitende Lehrstühle tendenziell eher kleiner und nicht mit umfangreichen Mitteln ausgestattet. So wird konstatiert, sie ständen im Schatten der größeren grundlagenori-

entierten Institute und hätten aufgrund ihrer eigenen Ressourcenausstattung Probleme ihre Netzwerke zu lokalen Unternehmen in Forschungs Kooperationen zu überführen, u.a. sei es für kleine Lehrstühle ein Problem entsprechende Fördermittel zu akquirieren.

Zusätzlich wurde betont, dass das System der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) in den letzten fünf Jahren stark auf die Grundlagenforschung ausgerichtet sei. Neben einem Leistungsbudget für die Lehre, erfolgt aufgrund fachspezifischer Besonderheiten die Mittelverteilung und Bewertung der Forschungsleistungen innerhalb vorgegebener Parameter (Publikationen und Drittmittel) auf Fakultätsebene. Auch wenn, die absoluten Summen, die über das LOM vergeben werden, nicht entscheidend seien (1% des Fakultätsbudgets), so spiegelten sie doch die strategische Ausrichtung der Hochschule. Ein Zitat aus einem der Gespräche verdeutlicht dies: "wissenschaftliche Journals und Drittmittel der DFG bestimmen das Kennzahlensystem" und mehrere Gesprächspartner betonten, aus Universitätssicht stehe die "Forschung über allem". Tatsächlich lässt sich festhalten, dass Drittmittel der DFG höher gewichtet werden als andere (vgl. auch Kreysing 2008), insbesondere Industriemittel. Die gebräuchliche Formel nach Auskunft der Gesprächspartner ist, dass DFG-Mittel mit dem Faktor fünf und Industriemittel mit dem Faktor eins belegt werden. Damit lässt sich feststellen, dass die Anreizgestaltung für lokale Unternehmenskooperationen zumindest nicht förderlich ist.

Bezogen auf andere Möglichkeiten der Setzung von Anreizen für regionales Engagement, wurde von der Möglichkeit, die Lehrverpflichtungen zu mindern, berichtet. Auch diese wird bislang jedoch nur in der Zusammenarbeit mit lokalen außeruniversitären Forschungseinrichtungen praktiziert. Engagiert sich ein/e Professor/-in im Rahmen einer Brückenprofessur oder als Research Fellow an einem der Max-Planck-Institute, so hat er die Möglichkeit, sein Lehrdeputat zu verringern.

Wie bereits mehrfach beschrieben, propagiert das jetzige Präsidium wieder stärker den Schulterschluss mit der lokalen Wirtschaft und weiteren lokalen Anspruchsgruppen. Im Rahmen des aktuell angestoßenen Strategiediskurses, der u.a. diesem Sachverhalt stärker Rechnung tragen soll, sollen auch die LOM-Kriterien entsprechend angepasst werden. Zusammenarbeit mit der Industrie und transferrelevante Aktivitäten sollen dabei relevante Leistungsfaktoren unter den bereits bestehenden werden.

6.5 Bewertung der Fallstudie

Die Fallstudie soll dazu dienen, aus der Perspektive einer der traditionell grundlagenorientierten Universitäten Deutschlands, Erkenntnisse zu den Wirkungen der regionalen Vernetzung auf die interne Strategiebildung, auf Koordinierungsprozesse und

hochschulinterne Steuerungsprozesse abzuleiten. Dabei stellt die Ausstattung der Region Göttingen mit grundlagenorientierten Forschungseinrichtungen in enger räumlicher Nähe ein deutschlandweit einmaliges Kooperationspotenzial grundlagenorientierter Forschungseinrichtungen dar. Daher soll die Fallstudie auch aufzeigen, wie eine traditionell grundlagenorientierte Universität mit der gesteigerten politischen Erwartungshaltung nach regionaler Vernetzung und den daraus entstehenden Herausforderungen umgeht.

Für die Fallstudien stehen die folgenden drei Fragen im Mittelpunkt der Analyse, die nachfolgend am Beispiel der Universität Göttingen beantwortet werden sollen:

- In welchem Maße werden regionale Aktivitäten von Wissenschaftlern durch hochschulinterne Rahmenbedingungen und Drittmittel unterstützt?
- Profitieren die Hochschulen von den regionalen Aktivitäten ihrer Wissenschaftler? Wenn ja, in welcher Form?
- Welche Wirkungen ergeben sich auf die internen Governancestrukturen, insbesondere hinsichtlich der Beeinflussung von Ressourcenflüssen (Mittel, Personal) und der strategischen Ausrichtung der Hochschule?

6.5.1 Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen

Die besondere Situation in der Region Göttingen mit ihrer Wissenschaftstradition und den dadurch bedingten Kooperationspotenzialen spiegelt sich deutlich in der Unterstützung regionaler Aktivitäten wider. Entsprechend ihres Profils, lag der strategische Fokus in der Hochschulentwicklung auf der Förderung exzellenzorientierter Grundlagenforschung. Damit sind Kooperationen mit den regionalen Forschungseinrichtungen zentrales Element der regionalen Aktivitäten. Gerade bei der Hebung regionaler Kooperations- und Synergiepotenziale sticht der GRC als lokaler Nukleus hervor. In diesem Kontext ist die Anreizsetzung mit Fokus auf wissenschaftlich exzellente Leistungen als zusätzlicher Faktor zu sehen, der die bestehenden und gefestigten lokalen wissenschaftlichen Strukturen unterstützt. Regional orientierte Aktivitäten, die nicht unter Forschungsk Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen gefasst werden können, sind häufig ebenfalls durch eher langfristige akademische Ziele incentiviert. So werden aus hochschul- oder auch fakultätspolitischer Perspektive Ansatzpunkte für lokale Vernetzung in erster Line in der Sicherung künftiger Studierender und dem Ausbau des Images der Stadt als Wissenschaftsstandort gesehen.

Außerhalb der rein akademisch-wissenschaftlich betriebenen Aktivitäten wurden aus den geführten Gesprächen nur wenige Anreize für die Durchführung regionaler Aktivitäten deutlich. Aus hochschulstrategischer Sicht ist dieser Bereich in jüngerer Vergan-

genheit nur wenig berücksichtigt worden. Ein Aspekt in diesem Zusammenhang scheint durchaus das grundlagenorientierte Profil der Universität und damit einhergehend die wissenschaftliche Exzellenzorientierung vieler Professoren zu sein. Die Aktivitäten einzelner Professoren stechen dabei umso mehr hervor. Sie sind oft stark intrinsisch motiviert oder werden vereinzelt durch regionale Kooperationspartner angestoßen.

In Summe ist festzuhalten, dass die hochschulinternen Rahmenbedingungen in erster Linie solche regionalen Aktivitäten anstoßen, die mit der Grundlagenorientierung und Forschungsexzellenz einhergehen. Für andere Aktivitäten sind die hochschulinternen Rahmenbedingungen zumindest nicht als erkennbar förderlich zu beschreiben. Vielmehr scheinen solche parallel zu der Hochschulstrategie stattzufinden. Damit wurde zumindest in jüngster Vergangenheit ein klarer Fokus gelegt, der die komparativen Stärken des Hochschulprofils in der Grundlagenforschung unterstreicht und als Basis für künftige Aktivitäten verstanden werden kann. Künftig wird jedoch eine stärkere Vernetzung auch mit nicht akademischen regionalen Akteuren angestrebt.

6.5.2 Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule

Die Vorteile regionaler Aktivitäten werden auf Leitungsebene primär im Rahmen der Forschungsk Kooperationen mit lokalen Forschungseinrichtungen gesehen. Diese tragen maßgeblich zur internationalen Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit der Universität Göttingen bei. Auf Lehrstuhl- und Institutsebene tragen diese Aktivitäten naturgemäß maßgeblich zur Bereicherung und von Forschungs- sowie Lehraktivitäten bei. Dabei profitiert die Hochschule in großem Maße von der räumlichen Ballung unterschiedlicher Forschungseinrichtungen und den damit verbundenen Möglichkeiten des Austausches sowie der gemeinsamen Nutzung von Forschungsinfrastruktur. Naturgemäß ergeben sich hieraus auch Vorteile für Förderanträge bei Kooperationsprojekten. Sich darüber hinaus ergebende Vorteile regionaler Aktivitäten beziehen sich vor allem auf das regionale Rekrutierungspotenzial an Studierenden. Ein weiterer Vorteil wird in positiven Rückkopplungseffekten gesehen, der sich aus einem positiven Image der Stadt Göttingen als Wissenschaftsstadt wiederum für die lokalen Forschungseinrichtungen ergibt.

Auch die Wirkungen der von einzelnen Hochschullehrern betriebenen Aktivitäten in der Zusammenarbeit mit einzelnen Unternehmen, vorwiegend im Bereich angewandter Forschung, werden, insbesondere für die Lehre, als positiv beschrieben. So ergeben sich wesentliche Anreize für die Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren aus der Möglichkeit, Praxiselemente in die Lehre zu integrieren und in einzelnen Fällen finanzielle Unterstützung durch die lokale Wirtschaft.

6.5.3 Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen

Die Wirkungen der regionalen Vernetzung auf die internen Governancestrukturen der Universität zeigen sich sehr deutlich am Konstrukt des GRC. Die Formalisierung und Institutionalisierung bestehender Netzwerke verbildlicht, welchen Einfluss die letztendlich personenbezogenen und bottom-up entstandenen Netzwerke auf Entscheidungsprozesse an der Universität haben können. So spielt dieses Gremium, bestehend aus Professoren und Wissenschaftlern aus Hochschule und regionalen Forschungseinrichtungen, eine wichtige Rolle bei Entscheidungen, die maßgeblich die zukünftige Strategie beeinflussen. Es ist außerdem zu vermuten, dass dieser Einfluss durch die vergleichsweise große Autonomie der Stiftungsuniversität sowie Freiheiten im Landeshochschulgesetz zusätzlich verstärkt wird. Insbesondere die Berufung von Professoren und die Möglichkeiten der Umstrukturierung bestehender Organisationseinheiten bzw. Fakultäten spielen dabei eine wichtige Rolle.

In den vergangenen Jahren hat die Universitätsleitung vornehmlich versucht, die bestehenden komparativen Stärken in die Hochschulstrategie zu integrieren. Die lokalen Kooperationspotenziale werden im Sinne einer kritischen Masse an Forschungskapazitäten verstanden, die das Potenzial zu internationaler Sichtbarkeit und Konkurrenzfähigkeit hat. Damit wirken sich diese regionalen Netzwerke naturgemäß auch auf die Regelwerke und Anreizstrukturen aus. Zusätzlich verstärkt durch die nationale und europäische Förderkulisse, die eine verstärkte Profilbildung von einzelnen Universitäten unterstützt, hat die Universität Göttingen ihre hochschulinternen Governancestrukturen verstärkt auf die Förderung exzellenter Forschung und forschungsbasierter Lehre ausgerichtet.

6.6 Quellenangaben

- Conrads, C. (2007): Die Georgie Augusta exzellent in Stiftungsträgerschaft. In: Zeitschrift des Verbandes Hochschule und Wissenschaft im Deutschen Beamtenbund (vhw), Nr. 4, 7-9.
- Frietsch, R./Schubert, T. (2012): Public research in Germany: Continuity and change. In: Fraunhofer ISI (Hrsg.): Innovation system revisited – Experiences from 40 years of Fraunhofer ISI research. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 65-84.
- Kreysing, M. (2008): Forschungsförderung mittels leitungsorientierter Mittelvergabe. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Nr.1, 19-28.
- Statistisches Bundesamt (2011): Fachserie 11, Reihe 4.1: Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2010/2011. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Statistisches Bundesamt (2012): Fachserie 11, Reihe 4.3: Bildung und Kultur. Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen. Rechnungsjahre 2000-2009. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Universität Göttingen (2007): Göttingen – Tradition, Innovation, Autonomy – Institutional Strategy to Promote Top-Level Research.

Universität Göttingen (2008): Entwicklungsplan der Georg-August-Universität Göttingen (Stiftung Öffentlichen Rechts).

Universität Göttingen (2010): Grunddaten der Georg-August-Universität Göttingen 2010. Online: <http://www.uni-goettingen.de/de/24499.html> (Stand 10.6.2012).

6.7 Liste der Gesprächspartner

Die Gespräche wurden im Zeitraum vom 7.3.2012 bis 9.3.2012 persönlich oder telefonisch geführt.

- Prof. Dr. Dieter Hogrefe, Dekan, Fakultät für Mathematik und Informatik
- Prof. Dr. Bernhard Möhring, Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie – Institut für Forstökonomie
- Prof. Dr. Matthias Schumann, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften – Wirtschaftsinformatik; Professur für Anwendungssysteme und E-Business
- Dr. Harald Süßenberger, Abteilung Forschung - Technologietransfer
- Frau Julia Altmann, Abteilung Forschung - Gründerberatung
- Prof. Dr. Hans Hofsäss, Dekan, Fakultät für Physik
- Prof. Dr. Ulrike Beisiegel, Präsidentin
- Prof. Dr. Holger Militz, Fakultät für Forstwissenschaften und Waldökologie – Abteilung Holzbiologie und Holzprodukte

7 Fallstudie: Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Esther Schnabl

Profil:

- Gegründet 1386; sie ist damit die älteste Universität in Deutschland
- Schwerpunkte liegen in den Bereichen Medizin, Naturwissenschaften, Geistes- und Sozialwissenschaften.
- In der Exzellenzinitiative war die Universität mit ihrem Zukunftskonzept ("Heidelberg: Realising the Potential of a Comprehensive University") erfolgreich.
- Ca. 29.500 Studierende und ca. 13.000 Mitarbeiter (ohne Medizinische Fakultät ~7.500)

Drittmittel:

- Deutliche Steigerung der Drittmiteleinnahmen (von 117,3 Mio. € 2005 auf 193,5 Mio. € 2010)
- Im Fördermittelranking der DFG (2009) rangiert die Universität Heidelberg auf dem dritten Platz.
- 40 Prozent der Drittmittel stammen von der DFG (u.a. Exzellenzinitiative), auf die Wirtschaft sowie auf Spender, Sponsoren, etc. entfallen jeweils 19 Prozent.
- Der größte Anteil eingeworbener Drittmittel entfallen auf die Natur- und Informationswissenschaften (ca. 1/3).

Regionale Forschungsk Kooperationen:

- Generell ist die Universität stark international und auf Grundlagenforschung ausgerichtet. Um internationale Sichtbarkeit zu erreichen, kooperiert sie stark mit Forschungseinrichtungen vor Ort (z.B. DKFZ, EMBL, Max-Planck-Institute).
- Die Universität ist in zwei Spitzenclustern involviert. Daneben haben Kooperationen mit Unternehmen wie BASF oder Freudenberg eine lange Tradition.
- Die Universität Heidelberg ist Vorreiter bei den sog. Industry on Campus Projekten, die z.T. mit Unternehmen aus der Region betrieben werden.

Anreiz- und Steuerungsinstrumente:

- Art der Besoldung: C oder W
- Für besondere Leistungen können im Rahmen der W-Besoldung Forschungs- und Lehrzulagen sowie Prämienzahlungen gewährt werden. Letztere sind an besondere Leistungen gekoppelt wie herausragende externe Evaluation, überschreiten der Drittmittelquote, etc.

Relevanz regionaler Vernetzung:

- Regionale Vernetzung ist insofern relevant, wie sie zum Ziel internationale Exzellenz beiträgt. Vor diesem Hintergrund hat die Universität Heidelberg in den letzten Jahren Kooperationen vor allem mit Forschungseinrichtungen initiiert oder ausgebaut. Ein wichtiges Mittel ist dabei die Besetzung von Positionen in beiden Einrichtungen mit einer Person (Brückenprofessur).
 - Weiterhin ist die regionale Einbindung z.B. in die Metropolregion Rhein-Neckar wichtig. Über diese Plattform wurden z.B. die Spitzencluster initiiert. Der Dual Career Service ermöglicht es, den Partnern von neu berufenen Professoren und Professorinnen attraktive Jobperspektiven in der Region aufzuzeigen.
-

7.1 Historie und Profil

Die baden-württembergische Landesuniversität Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg wurde im Jahr 1386 von Kurfürst und Pfalzgraf bei Rhein Ruprecht I gegründet und ist damit die älteste Universität in Deutschland. 1556 wurde sie evangelische Landeshochschule und erlebte bis zum Dreißigjährigen Krieg eine Blütezeit. Aufgrund des Krieges und der Zerstörung Heidelbergs im Jahr 1693 musste der Lehrbetrieb mehrfach unterbrochen werden. Erst der Übergang Heidelbergs an Baden 1803 führte zu neuem Aufschwung. Aus dieser Zeit stammt der heutige Name der Universität, der auf den Universitätsgründer sowie auf den ersten badischen Großherzog Karl Friedrich verweist. Bis Ende des 20. Jahrhunderts bestand die Universität aus den vier Fakultäten Theologie, Recht, Medizin und Philosophie. 1890 kamen die Naturwissenschaften hinzu. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde die Universität weiter ausgebaut. Räumlich expandierte die Universität im Neuenheimer Feld, wo die Naturwissenschaften und ein Teil der Medizin angesiedelt wurden. 1969 erfolgte eine Untergliederung in 16 Fakultäten. Seit 2002 ist die Universität in zwölf Fakultäten untergliedert:

- Biowissenschaften,
- Chemie und Geowissenschaften,
- Mathematik und Informatik,
- Physik und Astronomie,
- Philosophische Fakultät,
- Neuphilologische Fakultät,
- Theologische Fakultät,
- Juristische Fakultät,
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,
- Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften,
- Medizinische Fakultät Heidelberg,
- Medizinische Fakultät Mannheim.

Das Leitbild der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg beschreibt sie einleitend als eine Universität mit einer "reichen Tradition als Forschungsuniversität von internationalem Rang". Die Grundsätze beschreiben sie als eine "aus ihrer Geschichte gewachsene, der Gegenwart verpflichtete und die Zukunft gestaltende Forschungs- und Lehreinstanz [...]". Sie setzt sich zum Ziel, ihre Zusammenarbeit mit außeruniversitären wissenschaftlichen Einrichtungen zu festigen und weiterzuentwickeln. Neben den Kontakten zu Ehemaligen und Absolventen sowie zu Freunden und Förderern will sie die Verbindungen mit der Wirtschaft weiter ausbauen. Die Universität beschreibt sich als "traditionell international ausgerichtet" (Quelle: Universität Heidelberg (o.J.)).

Viele bekannte Wissenschaftler haben das Renommee der Universität geprägt. Zu den bekannten Naturwissenschaftlern des 20. Jahrhunderts zählen Robert Bunsen, Gustav Kirchhoff und Hermann Helmholtz. Seit Einführung des Nobelpreises 1901 haben zehn Professoren der Universität diesen Titel erhalten, weitere Laureaten waren als Doktoranden, Assistenten oder Studierende an der Universität Heidelberg tätig.

Auf dem von der Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) herausgegebenen Förder-ranking 2009 liegt die Universität Heidelberg auf Platz 3 hinter der RWTH Aachen und der Ludwig-Maximilians-Universität München. Im Bereich der Lebenswissenschaften erreicht sie sogar den zweiten Platz. Des Weiteren erreicht sie Rang 5 in den Geistes- und Sozialwissenschaften und Rang 6 im Bereich der Naturwissenschaften. Betrachtet man einzelne Forschungsfelder fallen insbesondere die Rechtswissenschaften und die Medizin auf, in denen die Universität jeweils an erster Stelle liegt (Quelle: DFG). In internationalen Rankings rangiert die Universität ebenfalls unter den besten deutschen Universitäten.

Im Rahmen der ersten Runde der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern 2006/2007 konnte die Universität Fördermittel für drei Graduiertenschulen und zwei Exzellenzcluster sowie für ihr Zukunftskonzept "Heidelberg: Realising the Potential of a Comprehensive University" einwerben. Das Zukunftskonzept hebt die Bedeutung der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg als Volluniversität hervor und die interdisziplinäre Zusammenarbeit verstärkt. Eine der ergriffenen Maßnahmen ist beispielsweise die Stärkung der Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Molekulare Biologie der Universität Heidelberg (ZMBH) und dem Forschungsschwerpunkt "Zell- und Tumorbologie" des Deutschen Krebsforschungszentrums (DKFZ). Eine weitere Maßnahme ist die Errichtung des Marsilius-Kolleg. Es ist besonders darauf ausgerichtet, den Austausch zwischen den Disziplinen zu ermöglichen und zu fördern. Weiterhin wird der Austausch zwischen der Universität und der Wirtschaft im Rahmen der Industry on Campus-Projekte institutionalisiert (weitere Informationen s.u.). Auch in der dritten Runde der Exzellenzinitiative war die Universität Heidelberg mit ihrem Zukunftskonzept erfolgreich.

Die Anzahl der Mitarbeiter betrug 12.812 (ohne Medizinische Fakultäten 7.553). Bezogen auf die Universität ohne Medizin waren 5.126 Personen hauptberuflich im wissenschaftlichen Bereich tätig. Die Anzahl der Professoren beträgt 418, davon sind 66 weiblich. In den medizinischen Fakultäten sind 269 Professoren tätig, davon sind 54 weiblich. Die Anzahl des wissenschaftlichen, hauptberuflichen Personals beträgt 2.363 (Quelle: Universität Heidelberg 2012, Stand 1.12.2010). Der Jahresetat der Universität betrug 2009 579,2 Mio. Euro (ohne Medizinische Fakultäten 302,1 Mio. €). 62 Prozent der Einnahmen sind Landeszuschüsse, auf Drittmittel entfallen 34 Prozent.

Im Wintersemester 2011/2012 wurden 168 Studiengänge angeboten. Darin waren 29.488 Studierende immatrikuliert (Quelle: Universität Heidelberg 2011a). Damit liegt die Universität auf Platz 15 der größten deutschen Präsenzuniversitäten und ist die größte Universität in Baden-Württemberg (WS 2010/2011, Quelle: Statistisches Bundesamt 2011). Der größte Anteil entfällt auf die Sprach- und Kulturwissenschaften (38,4%) gefolgt von Mathematik und Naturwissenschaften (23,2%), Humanmedizin (16,9%) und Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (16,6%). Der Anteil weiblicher Studierender beträgt 56,5 Prozent (Quelle: Universität Heidelberg 2011a).

7.2 Drittmittel und Auftragsforschung

Wie oben beschrieben, betont die Universität die Forschungsaktivitäten. Damit im Einklang steht der hohe Drittmittelanteil von knapp 200 Mio. Euro bzw. knapp 100 Mio. Euro ohne medizinische Fakultäten.

Tabelle 7-1: Einnahmen der Universität Heidelberg 2010

	Universität gesamt		Universität, ohne medicin. Fakultäten	
	in Mio. Euro	in %	in Mio. Euro	in %
Gesamteinnahmen	579,2	100,0	302,1	100,0
Landeszuschüsse	357,6	61,7	183,9	60,9
Drittmittel (Einnahmen)	196,3	33,9	96,9	32,1
Studiengebühren	13,0	2,2	11,3	3,7
Sonstige Erträge	12,3	2,1	9,9	3,3

Quelle: Universität Heidelberg (2012)

Eine Aufgliederung der Quellen der Drittmiteleinnahmen ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Der größte Anteil entfällt auf die Deutsche Forschungsgemeinschaft. Spender und Sponsoren sowie die Wirtschaft sind weitere wichtige Geldgeber vor allem für die medizinischen Fakultäten.

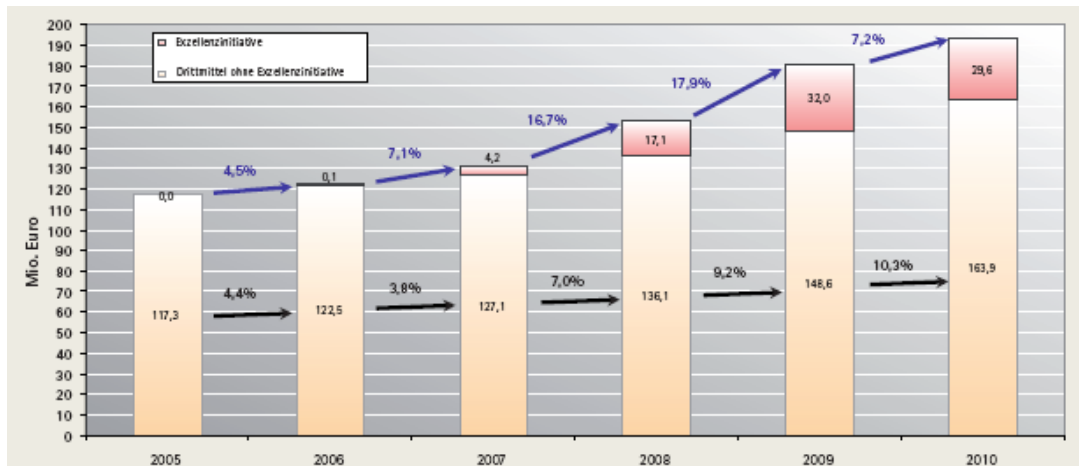
Tabelle 7-2: Drittmittelausgaben der Universität Heidelberg nach Quellen 2010

	Universität gesamt		Universität, ohne medicin. Fakultäten	
	in Mio. Euro	in %	in Mio. Euro	in %
Drittmittel (Ausgaben)	193,5	100,0	96,0	100,0
Deutsche Forschungsgemeinschaft	80,7	41,7	54,2	56,5
Sonstige (Spenden, Sponsoren, etc.)	36,8	19,0	16,0	16,7
Wirtschaft	36,2	18,7	4,1	4,3
Bund	29,6	15,3	16,1	16,8
Europäische Union (EU)	10,2	5,3	5,6	5,8

Quelle: Universität Heidelberg (2012)

Wie die folgende Abbildung zeigt, sind die Drittmiteleinahmen in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Die Einnahmen, die die Universität im Zuge der Exzellenzinitiative für die verschiedenen Maßnahmen eingeworben hat, tragen zu dieser positiven Entwicklung bei, jedoch haben die Drittmiteleinahmen auch ohne die Exzellenzinitiative zugenommen.

Abbildung 7-1: Entwicklung der Drittmittel (Ausgaben) 2005-2010 in Mio. Euro



Quelle: Universität Heidelberg (2011b): 7

Die Verteilung der Drittmiteleinahmen auf einzelne Fächergruppen beschreibt die folgende Tabelle. Neben den Geistes- und Sozialwissenschaften sowie den Lebenswissenschaften profitieren insbesondere die zentralen Einrichtungen von den im Zukunftskonzept beschriebenen Maßnahmen. Weitere DFG-Mittel (ohne Sonderforschungsbereiche) werden insbesondere von den Natur- und Informationswissenschaften eingeworben. Im Rahmen der DFG-Sonderforschungsbereiche eingeworbene Drittmittel kommen größtenteils den Lebenswissenschaften (ohne Medizin) zugute. Öffentliche Einrichtungen in Deutschland und die EU sind insbesondere für die Natur- und Informationswissenschaften wichtige Geldgeber. Ebenso von der Wirtschaft eingeworbene Drittmittel fließen in diese Fächergruppe. Auffällig ist jedoch, dass sich private Drittmittel auf alle Fächergruppen verteilen und dabei die geringsten Differenzen zwischen den einzelnen Bereichen aufweisen.

Tabelle 7-3: Erträge aus Drittmitteln 2010 (in 1.000 € und in %)

	Geisteswissenschaften	Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Lebenswissenschaften (ohne Medizin)	Natur- und Informationswissenschaften	Zentrale Einrichtungen	Summe
Exzellenzinitiative (DFG)	8.125	0	5.670	2.625	13.479	29.900
Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)	1.851	1.897	5.322	8.874	1.171	19.115
DFG-Sonderforschungsbereiche	2.148	0	5.144	2.311	0	9.603
Bund und sonstige öffentliche Geldgeber	1.433	1.918	3.074	11.305	5.948	23.679
Europäische Union	391	271	1.406	3.032	211	5.311
Privat und Industrie	792	732	874	1.863	536	4.797
Insgesamt	14.740	4.818	21.490	30.010	21.346	92.405
Verteilung innerhalb der Fächergruppen (in %)						
Exzellenzinitiative (DFG)	55	0	26	9	63	32
Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)	13	39	25	30	5	21
DFG-Sonderforschungsbereiche	15	0	24	8	0	10
Bund und sonstige öffentliche Geldgeber	10	40	14	38	28	26
Europäische Union	3	6	7	10	1	6
Privat und Industrie	5	15	4	6	3	5
Insgesamt	100	100	100	100	100	100
Verteilung nach Empfängern (in %)						
Exzellenzinitiative (DFG)	27	0	19	9	45	100
Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)	10	10	28	46	6	100
DFG-Sonderforschungsbereiche	22	0	54	24	0	100
Bund und sonstige öffentliche Geldgeber	6	8	13	48	25	100
Europäische Union	7	5	26	57	4	100
Privat und Industrie	17	15	18	39	11	100
Insgesamt	16	5	23	32	23	100

Quelle: Universität Heidelberg (2011b): 27 (Jahresabschluss)

Kooperationsformen und die Bedeutung der Region werden im Folgenden analysiert.

7.3 Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen

7.3.1 Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region

Das Leitbild der Universität erwähnt explizit nur die internationale Ausrichtung der Universität. Dennoch sieht die Leitung der Universität die regionale Vernetzung als wichtig an, um dieses Ziel zu erreichen. Die Bedeutung der Universität für die Region kann zunächst an ihren regionalökonomischen Effekten gemessen werden. In einer aktuellen Studie untersuchen Glückler und König (2011) die regionale Verteilung von Personal-, Sach- und Investitionsausgaben. Als Hochschulregion werden dabei die Städte Heidelberg und Mannheim sowie der Landkreis Rhein-Neckar definiert. Innerhalb dieser Region konzentrieren sich 79 Prozent der Personal- und studentischen Ausgaben sowie 57 Prozent der Sachausgaben (jeweils ohne medizinische Fakultäten). Im Falle der Investitionsausgaben beträgt der Anteil der Ausgaben, der auf die Hochschulregion entfällt ca. 20 Prozent (wiederum ohne medizinische Fakultäten). Bezogen auf die Universität insgesamt und die Studierenden werden die Ausgaben innerhalb der Region auf 561 Mio. Euro geschätzt. Dies entspricht einem Anteil von etwa 60 Prozent der Gesamtausgaben (Glückler, König 2011).

Über die finanzielle Bedeutung hinaus ergeben sich vielfältige Verflechtungen, die Personen auf verschiedenen Ebenen der Universität mit Leben füllen. Die Universität engagiert sich beispielsweise in der Metropolregion Rhein-Neckar. Der Rektor der Universität Prof. Dr. Bernhard Eitel ist Mitglied des Vorstands im Verein Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar. Dieses Engagement wirkt sich auf diverse Aktivitäten der Universität in der Region aus. So wurden die Spitzencluster, in denen die Universität involviert ist (s.u.), von Mitgliedern dieses Gremiums sowie des Kuratoriums und des Wissenschaftsbeirats vorgedacht. Positive Effekte ergeben sich auch durch die Möglichkeiten Nutzen für den Dual Career Service zu stiften (s.u.).

Weiterhin ist die Universität wichtig für das kulturelle Angebot in der Region. Zum einen indem sie einen Beitrag mit öffentlichen Vorlesungen, Kinderuni und Ähnlichem dazu leistet, zum anderen durch die Nachfrage, die die Hochschulangehörigen generieren. Nicht zuletzt ist die Universität prägend im Stadtbild und Teil der touristischen Attraktivität Heidelbergs. Dennoch nehmen ihre Einrichtungen, wie das Klinikum, eher eine überregionale Funktion ein.

7.3.2 Forschungsk Kooperationen im regionalen Umfeld

Die Universität Heidelberg fokussiert ihre Forschungsleistung auf Grundlagenforschung. Dabei will sie aber auch die Umsetzung vorantreiben, wobei sie die Generie-

rung von Innovationen und deren Applikation nicht verfolgt. Dennoch haben Kooperationen mit Unternehmen in der Region eine lange Tradition. Zu nennen sind Kooperationen mit Unternehmen wie Freudenberg oder BASF, die z.T. eine enge personelle Verknüpfung beinhalteten.

Aufgrund der Größe der Universität ist es nicht möglich, alle Einzelaktivitäten darzustellen. Die folgende Darstellung fokussiert deshalb auf Forschungsk Kooperationen mit einer hohen Sichtbarkeit.

Mit ihren **Industry on Campus**-Projekten ist die Universität Vorreiter bei der Etablierung institutionalisierter Kooperationsformen mit Unternehmen. Aktuell sind folgende Verbände etabliert:

- **Catalysis Research Laboratory (CaRLa):** Das Public-Private-Partnership CaRLa wurde 2006 initiiert. In diesem Katalyseforschungslabor forschen Post-Docs der Universität und der BASF gemeinsam im Bereich der homogenen Katalyse. Das Labor ist im Technologiepark Heidelberg angesiedelt.
- **Heidelberg Collaboratory for Image Processing (HCI):** 2008 wurde das HCI von der Universität und Partnern aus der Wirtschaft (Robert Bosch, Heidelberger Druck, Heidelberg Engineering, Silicon Software und PCO) etabliert. Das größte Bildverarbeitungszentrum Deutschlands besteht aus drei Lehrstühlen für Bildverarbeitung der Universität und zusätzlichen über die Exzellenzinitiative und die beteiligten Firmen finanzierten Post-Doktoranden-Stellen.
- **InnovationLab GmbH:** Die gemeinsame anwendungsorientierte Forschungs- und Transferplattform von Wissenschaft und Wirtschaft wird getragen von den Universitäten Heidelberg und Mannheim sowie den Unternehmen BASF, Merck, Freudenberg, Heidelberger Druckmaschinen, Roche Diagnostics und SAP. Sie betreibt Forschung im Bereich Organische Elektronik und ist ein zentraler Bestandteil des BMBF-Spitzenclusters Forum Organic Electronics (s.u.). In der InnovationLab GmbH werden Forschungsprojekte, wie beispielsweise die Entwicklung semi-transparenter organischer Solarzellen oder organischer Sensoren zur Anwendung in der Medizin, vorangetrieben.
- **Nikon Imaging Center (NIC):** In dieser lichtmikroskopischen Einrichtung kooperiert die Universität mit Nikon Instruments Europe und weiteren international agierenden Firmen. Das Center ermöglicht Forschern der Universität im Bereich der Biowissenschaften und der Medizin Zugang zu mikroskopischen Verfahren und Instrumenten.

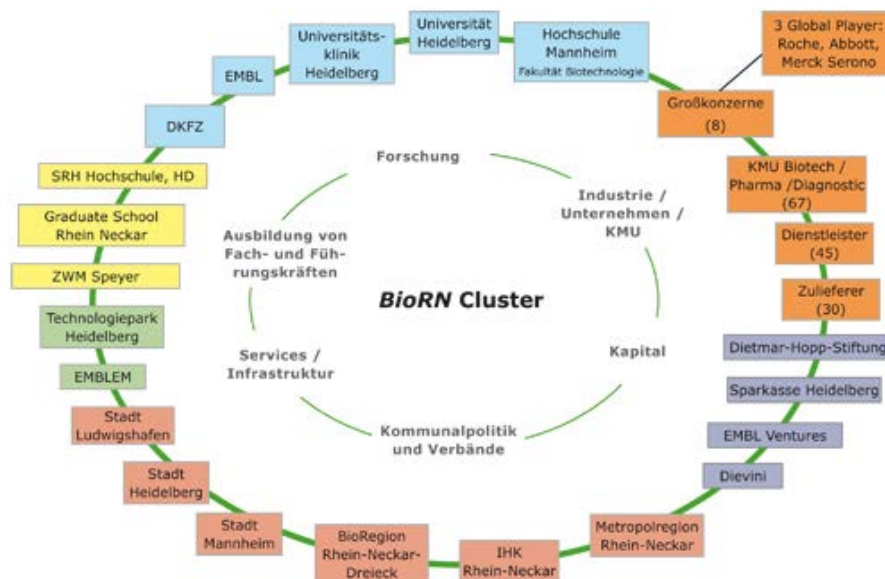
Die Etablierung weiterer derartiger Public-Private-Partnerships ist möglich.

Die Universität ist in zwei **Spitzenclustern** der ersten Runde des Spitzencluster Wettbewerbs des BMBF involviert. Dabei handelt es sich um das Biotechnologie-Cluster Rhein-Neckar (**BioRN**) "Zellbasierte und molekulare Medizin in der Metropolregion Rhein-Neckar" und um das Cluster "**Forum Organic Electronics**". Wie bereits er-

wähnt, wurden diese Verbände durch den Austausch im Rahmen der Metropolregion Rhein-Neckar vorgedacht. Beide Cluster wurden in der Zwischenevaluierung positiv bewertet und erhalten eine Förderung bis Ende 2013.

Die folgenden Abbildungen zeigen die Mitglieder des Clusters BioRN und des Forum Organic Electronics. Deutlich wird, dass die Universität bzw. die in diesen Verbänden engagierten Institute mit diversen regionsinternen, aber auch externen Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Verwaltungen und sonstigen Partnern im Austausch ist.

Abbildung 7-2: Clusterpartner BioRN



Quelle: BioRN (<http://www.biorn.org/de/biorn-cluster/clusterpartner/>)

Abbildung 7-3: Clusterpartner Forum Organic Electronics

Quelle: BioRN (<http://www.innovationlab.de/de/forschung/spitzencluster-forum-organic-electronics/>)

Regionale Partner haben eine wichtige Rolle, wie einige der oben aufgeführten Beispiele belegen, dennoch ist der räumliche Aspekt nicht das primäre Kriterium dieser Kooperationen. Die Universität profitiert jedoch von der Zusammenarbeit mit regionalen Partnern, die ebenfalls forschungsstark sind. Dies unterstreichen die engen Kooperationen mit regionalen Partnern (s.u.).

7.3.3 Kooperationen mit regionalen Einrichtungen

Die Universität kooperiert intensiv mit den in der Region ansässigen Forschungseinrichtungen. Beispiele hierfür sind:

- Deutsches Krebsforschungszentrum (DKFZ),
- European Molecular Biology Laboratory (EMBL),
- GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung,
- Heidelberger Institut für Theoretische Studien (HITS),
- Institut für Deutsche Sprache (IDS),
- Max-Planck-Institut für ausländisches öffentliches Recht und Völkerrecht,
- Max-Planck-Institut für Astronomie (MPIA),
- Max-Planck-Institut für Kernphysik (MPIK),
- Max-Planck-Institut für medizinische Forschung,
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).

In vielen Fällen ermöglicht die gemeinsame Berufung von Professoren einen personell verankerten und dadurch intensiven Austausch zwischen der Universität und der jeweiligen Forschungseinrichtung. Des Weiteren bestehen Kooperationen im Bereich der Nachwuchsprogramme, dem Aufbau gemeinsamer Labore, der Entwicklung von Studien- und Weiterbildungsangeboten.

Ein interessantes Beispiel für eine Einrichtung, in der die Universität mit Partnern in der Region, aber auch überregional kooperiert, ist das **Centrum für soziale Investitionen und Innovation** (CSI). Dabei handelt es sich um eine interdisziplinär ausgerichtete, zentrale wissenschaftliche Einrichtung, die mit der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, der rechtswissenschaftlichen Fakultät und dem diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg sowie dem Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim kooperiert. Das CSI zielt darauf, die Leistungsfähigkeit von Non-Profit-Organisationen und Stiftungen zu steigern und den Gemeinwohl- und Stiftungsgedanken zu fördern. Dabei versteht es sich als interdisziplinäres Forschungs-, Bildungs-, Beratungs- und Informationszentrum. Gegründet wurde es 2006 und geht auf die Initiative diverser Stiftungen zurück, die die Gründung eines solchen Instituts zunächst standortunabhängig initiiert haben. Für den Standort Heidelberg sprachen vor allem: die strategische Positionierung der Universität als exzellente und interdisziplinäre Wissenschaftseinrichtung und die Berufung von Prof. Dr. Anheier im Bereich Soziologie, der einer der Gründungsdirektoren des CSI ist. Finanziert wird das Institut mit Mitteln der Universität sowie von Stiftungen (Manfred Lautenschläger Stiftung, Robert Bosch Stiftung, Fritz Thyssen Stiftung, Deutsche Bank Stiftung, Hertie Stiftung), privaten Unternehmen und Privatpersonen. Ca. 80 Prozent der Mittel stammen aus außeruniversitären Quellen. Somit handelt es sich um eine besondere Form eines Public-Private-Partnerships. Mit seinen Kompetenzen und Beiträgen zielt das CSI auf internationale Sichtbarkeit. Um sich mit seinen Ergebnissen stärker in die politische Diskussion einzubringen, wurde in Berlin ein Büro eingerichtet, das vor allem die Kommunikation mit der Politik und die politiknahe Forschung unterstützt. Dennoch ist die Einbindung in die Region von Bedeutung. Zunächst bietet Heidelberg gute Ausgangsbedingungen, mit Akteuren aus Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in den Dialog zu treten. Im Rahmen der Metropol-Region hat das CSI beispielsweise einen Stiftertag organisiert. Große Unternehmen aus der Region fragen die Kompetenzen im Bereich Corporate Social Responsibility nach. Weiterhin lädt das CSI zu Veranstaltungen wie Abendgesprächen. Für den Aufbau von Kontakten zu regionalen Akteuren sind die Netzwerke der Universität wichtig. Dennoch hat das internationale Renommee einen höheren Stellenwert gegenüber regional ausgerichteten Aktivitäten. Denn nur über die internationale Sichtbarkeit erringt das CSI die Stellung, die es für die

verschiedenen Akteursgruppen zu einem interessanten Kooperationspartner, Auftragnehmer und Diskussionspartner macht.

Des Weiteren arbeitet die Universität mit anderen Universitäten in ihrem Umfeld zusammen. Zu nennen ist hierbei insbesondere die **Universität Mannheim**, zu der z.B. im hochschulübergreifenden Institut für Medizintechnologien enge Bindungen bestehen, des Weiteren das Karlsruher Institut für Technologie, die Technische Universität Darmstadt oder die Technische Universität Kaiserslautern.

Mit dem Karlsruher Institut für Technologie wird aktuell durch die Etablierung eines Research Boards eine besonders enge Verbindung geknüpft. Das **Heidelberg-Karlsruhe Research Partnership (HEiKA)** wurde im Oktober 2011 offiziell ins Leben gerufen. Die Partnerschaft soll einen fachbereichsspezifischen Austausch zwischen Wissenschaftlern beider Einrichtungen ermöglichen. Im Rahmen von Workshops sollen in den ausgewählten fünf Fachbereichen, für die Kooperationsmöglichkeit als gewinnbringend erachtet werden, gemeinsame Forschungsprojekte initiiert, die Beschaffung von Großgeräten koordiniert und eine gemeinsame Förderung von Graduierten ermöglicht werden.

Ein Aktivitätsfeld, das die Universität im Verbund mit Einrichtungen vor Ort betreibt, ist die Gründungsförderung. Um wissensbasierte oder technologieorientierte Gründungen zu fördern, haben sich im **Gründerverbund Heidelberg** die Universität, das DKFZ, die EMBL, die SRH Hochschule Heidelberg, die Pädagogische Hochschule, die IHK Rhein-Neckar und der Technologiepark Heidelberg zusammengeschlossen.

7.3.4 Herkunft der Studierenden

Der Zielsetzung entsprechend, international zu den besten Universitäten zu zählen, ist der Anteil ausländischer Studierender an der Universität Heidelberg vergleichsweise hoch. Im Wintersemester 2011/2012 waren insgesamt 5.115 Studierende aus dem Ausland immatrikuliert. Dies entspricht einem Anteil von 17,3 Prozent. Im Vergleich zu anderen deutschen Universitäten ist dieser Anteil vergleichsweise hoch. Im Wesentlichen haben nur technische Universitäten und die Berliner Universitäten ähnlich hohe Werte.

Die meisten ausländischen Studierenden sind in Sprach- und Kulturwissenschaften immatrikuliert (2.149). Ihr Anteil in dieser Fächergruppe beträgt 19 Prozent. Weitere 1.012 Studierende studieren Mathematik oder Naturwissenschaften. In dieser Fächergruppe entspricht dies einem Anteil von 14,8 Prozent. Einen überdurchschnittlichen Anteil von 22 Prozent haben ausländische Studierende in Kunst und Kunstwissenschaften (160 Studierende). Unter den Studierenden aus dem Ausland kommen die meisten (62%) aus anderen europäischen Staaten. Knapp ein Viertel stammt aus Asi-

en. Weitere neun Prozent der ausländischen Studierenden kommen aus Nord- oder Südamerika. Afrikanische Studierende nehmen einen Anteil von vier Prozent ein.

7.3.5 Internationale Beziehungen

Die Universität Heidelberg hat weltweit Zentren errichtet, die die Außendarstellung der Universität unterstützen bzw. die Teilnahme an ihren Studienangeboten im Ausland ermöglichen. Folgende Einrichtungen betreibt die Universität im Ausland:

- "Schule des deutschen Rechts" an der Jagiellonen Universität Krakau,
- LL.M.-Programm an der Andrassy Universität Budapest,
- Heidelberg Center Lateinamerika,
- Liaison Office Nordamerika, New York,
- Heidelberg Center South Asia (HCSA), Außenstellen des Südasien-Instituts:
 - New Delhi Branch Office
 - Kathmandu Branch Office.

Die internationale Ausrichtung wird auch durch die Anzahl der Partneruniversitäten und sonstige Kooperationen mit Einrichtungen im Ausland deutlich. Zu den Partneruniversitäten zählen z.B. die Universitäten Montpellier I, II, III (Frankreich), die Universität Cambridge (Großbritannien), die Jagiellonen-Universität Krakau (Polen), die Staatsuniversität St. Petersburg (Russland), die Fremdsprachenuniversität Peking (China), die Tongji Medizinische Fakultät der Huazhong Universität für Wissenschaft und Technologie, Wuhan (China), die Universität Delhi (India), die Hebräische Universität Jerusalem (Israel), die Staatsuniversität Rio Grande do Sul, Porto Alegre (Brasilien), die Universität Chile, Santiago (Chile) oder die Katholische Universität Chile, Santiago (Chile).

Zusammen mit der Universität Göttingen und dem Karlsruher Institut für Technologie sowie der Universität Kyoto, der Universität Osaka und der Universität Tohoku hat die Universität Heidelberg 2010 das deutsch-japanische Universitätskonsortium Hexagon-Allianz etabliert. Diese Allianz soll den wissenschaftlichen und personellen Austausch der Universitäten untereinander fördern.

Die Universität Heidelberg ist des Weiteren Mitglied in der League of European Research Universities. Dieser Verband hat europaweit 21 Mitglieder und zielt auf die Förderung von Forschung auf europäischer Ebene. Weiterhin fördert der Verband den Austausch der Mitglieder untereinander. Zu den Mitgliedern zählen beispielsweise die Albrecht-Ludwigs-Universität Freiburg, die Universität Leiden, die Katholieke Universiteit Leuven, Lunds Universitet oder die Université de Strasbourg.

Ein weiterer europäischer Verbund, dem die Universität Heidelberg angehört, ist die Coimbra Group. Dieser Organisation gehören 40 Volluniversitäten mit einer langen Tradition an und ihr Ziel ist es, den Austausch unter ihren Mitgliedern zu stärken. Ebenso gehört die Universität der European University Association an.

Über das ERASMUS-Programm hinaus bietet die Universität diverse Austauschprogramme mit Hochschulen in Asien, Australien und Amerika an.

Für internationale Wissenschaftler, die nach Heidelberg kommen, betreibt die Universität ein Welcome Centre. Es unterstützt bei administrativen und sonstigen Angelegenheiten, um ein schnelles Einleben zu ermöglichen.

7.3.6 Zusammenfassung

Die Universität Heidelberg zieht aus der regionalen Einbindung ihre Stärken, um international sichtbar zu sein. Zwar haben gemeinsame Berufungen und andere Kooperationsformen eine lange Tradition, jedoch wurde diese strategische Ausrichtung in den letzten Jahren durch die Auslobung des Spitzenclusterwettbewerbs und der Exzellenzinitiative verstärkt. Weitere Kooperationen wurden seitdem mit den Partnern im Umfeld initiiert und auf verschiedene Weise institutionalisiert. Die Entstehung der Kooperationsformen, ist sehr unterschiedlich. Wie im Fall von CaRLA können bestehende Forschungsprojekte (in diesem Fall ein DFG-geförderter Sonderforschungsbereich) Ausgangspunkt für eine festere Zusammenarbeit sein. Im Fall der Spitzencluster, in denen die Universität involviert ist, hat der Austausch in den Gremien der Metropolregion dazu geführt, mit diesen beiden Clustern um die nationale Förderung zu werben.

Gemeinsam mit ihren Partnern erreicht die Universität so eine kritische Masse, die sie zum attraktiven Arbeitgeber oder Kooperationspartner für Unternehmen oder Hochschulen im Ausland macht. Die Universität ist somit durch ihre Forschungsverbünde lokal verankert und erzielt gleichzeitig eine globale Sichtbarkeit. Die Region profitiert von dem weltweiten Ruhm, den die Universität erringt. Damit sollte sich aus lokaler/regionaler Sicht nicht die Frage ergeben, inwiefern Forschungsergebnisse der Universität in der Region in innovative Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden. Wie bereits erwähnt, gibt es enge Verbindungen zu Unternehmen in der Region, aber diese Aktivitäten werden nicht aufgrund regionaler Erwägungen forciert. Damit entspricht das Vorgehen der Forderung, die Power und Malmberg (2008) machen: Universitäten auf Weltklasseniveau leisten einen großen Beitrag durch materielle und immaterielle Vorteile für ihre Region, um diese Position zu halten, müssen ihre Aktivitäten jedoch global ausgerichtet sein und an internationalen Maßstäben gemessen werden.

7.4 Anreiz- und Steuerungsinstrumente

Im Rahmen des Projekts *Impulse*, das 1996 initiiert und von der Volkswagen Stiftung gefördert wurde, war die Universität Vorreiter bei der Etablierung einer dezentralen Ressourcenverantwortung auf Institutsebene und einer leistungs- und bedarfsbezogenen Mittelvergabe (Quelle: Rektorat der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 2005). Weiterhin legt die Universität in der Präambel den Richtlinien der Universität Heidelberg über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen sowie von Forschungs- und Lehrzulagen (RiLi HD) Folgendes fest:

"Die Universität erwartet von ihren Professorinnen und Professoren, dass sie Forschungsleistungen von nationalem und internationalem Rang erbringen und diese herausragend im Vergleich zur Mehrheit von Professorinnen und Professoren anderer Universitäten sind. Sie erwartet von ihren Professorinnen und Professoren auch, dass sie in der Lehre hohen Ansprüchen genügen, den modernsten forschungsbasierten Wissensstand vermitteln und zu allen relevanten Bereichen der akademischen Selbstverwaltung der Universität beitragen. "

Dieser Ausrichtung entsprechend spielt regionales Engagement jedoch keine Rolle bei der Mittelvergabe.

7.4.1 Art der Besoldung

Seit ihrer Einführung im Jahr 2005 werden auch an der Universität Heidelberg W-Besoldungen mit Professoren vereinbart.

Mit Mitteln der Exzellenzinitiative wurde an der Universität Heidelberg die zeitlich befristete "Startprofessur" auf W3-Besoldungsniveau eingerichtet. Sie ermöglicht es, jungen Wissenschaftlern ein vergleichsweise attraktives Angebot zu unterbreiten.

Im Rahmen des Berufungsverfahrens können Zielvereinbarungen als Teil der Gehaltsverhandlungen abgeschlossen werden. Diese können z.B. Vereinbarungen über die Einwerbung von Drittmitteln enthalten.

7.4.2 Gehaltszulagen

Grundlegend sind die Richtlinien der Universität Heidelberg über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen sowie von Forschungs- und Lehrzulagen (RiLi HD). Zuzüglich zum Grundgehalt der W3-Professur von aktuell 5.612,29 Euro pro Monat können Leistungsbezüge für besondere Leistungen verhandelt werden. Das Rektorat führt die Gehaltsverhandlung. Die Grundlage für die Höhe des Gehalts sind zum einen

die persönliche Leistung und zum anderen die Bedeutung der Professur für die Fakultät und für die Gesamtuniversität.

Die Richtlinien legen neben der Verhandelbarkeit von Berufungs- und Bleibeleistungsbezügen fest, dass eine Prämienzahlung für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Weiterbildung und/oder Nachwuchsförderungen, laufende Bezüge für besondere Leistungen oder für die Wahrnehmung von Funktionen gewährt werden können. Daneben sind Forschungs- und Lehrzulagen gemäß der Landesbesoldungsverordnung möglich. Während die zunächst befristeten Leistungsbezüge als laufender Bezug an die Erfüllung von Zielvereinbarungen gekoppelt sind, sind Prämienzahlungen an besondere Leistungen gekoppelt, wie im Folgenden dargestellt:

- herausragende externe Evaluation,
- herausragende Preise für besondere wissenschaftliche Leistungen,
- originelle, weltweit verbreitete wissenschaftliche Publikationen,
- schutzfähige Erfindungen mit gutem Verwertungsergebnis,
- Überschreiten der festgesetzten Drittmittelquote des Instituts/der Einrichtung um 50 Prozent über einen längeren, mindestens 3-jährigen Zeitraum,
- Aufbau und Leitung eines wissenschaftlichen Zentrums mit neuer, insbesondere interdisziplinärer Ausrichtung,
- Organisation und Durchführung exzellenter internationaler Kongresse und Fachtagungen an der Universität, mit weltweiter Wahrnehmung,
- herausragende Leistungen durch die mehrjährige Wahrnehmung einer führenden Position in einer nationalen oder internationalen Wissenschaftsorganisation,
- eine Lehrbelastung mit besonderem Betreuungsaufwand,
- besondere Belastung durch Prüfungstätigkeiten,
- Aufbau und Leitung neuer Studiengänge mit Innovations-/Reformcharakter,
- besondere Leistungen bei der Betreuung von Promotionen und weiterführenden wissenschaftlichen und künstlerischen Qualifikationen,
- für das Aufgabenspektrum der Hochschule besonders wichtige Weiterbildungsangebote,
- Lehrbelastung in der Weiterbildung mit überdurchschnittlichem Betreuungsaufwand,
- besonders hohe mit der Weiterbildung für die Hochschule erzielte Einnahmen,
- sonstige herausragende Leistungen mit höchster internationaler, medienwirksamer Reputation im Bereich des Wissenstransfers,
- mehrjähriges überdurchschnittliches hohes Engagement für die Universität als Ganzes. Zum Beispiel: mehrjährige Tätigkeit als Senatssprecher (Quelle: RiLi HD).

7.4.3 Hochschulinterne Rahmenbedingungen

Wie eingangs erwähnt erprobte die Universität frühzeitig neue Steuerungsinstrumente im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung auf Institutsebene und die leistungs- und bedarfsbezogene Mittelvergabe. Budgetverhandlungen und Zielvereinbarungen wurden als strategische Steuerungsinstrumente eingeführt.

Grundsätze der Budgetierung:

1. Dezentrale Ressourcendisposition (Einrichtungen) hat Vorrang vor Zentralvergabe.
2. Es gibt mittel- bis langfristig gesicherte und variable Budgetanteile.
3. Die mittel- bis langfristigen Budgetanteile werden durch Berufungs-/Bleibe- oder Budgetverhandlungen festgelegt.
4. Das der Universität für die Finanzierung ihrer Einrichtungen zur Verfügung stehende Budget wird nach leistungs- und bedarfsorientierten Kriterien variabel vergeben.
5. Die Formelindikatoren müssen einfach und transparent sein.
6. Auch innerhalb der Institute werden Leistungen und Sonderbelastungen bei der Budgetvergabe berücksichtigt.
7. Gemeinschaftsaufgaben der Fakultäten werden von den Instituten gemeinsam finanziert.
8. Die Möglichkeit der Universität weiterhin hochqualifizierte Wissenschaftler berufen zu können, ist eine Gemeinschaftsaufgabe aller Einrichtungen der Universität.
9. Eine Eigenbeteiligung der Institute bei Berufungen ist selbstverständlich.
10. Bei der Zugehörigkeit von Professoren zu verschiedenen Einrichtungen (interdisziplinäre Zentren) bedarf es einer Lösung, die keine der Einrichtungen finanziell und in Bezug auf das Ansehen benachteiligt; Interdisziplinarität muss sich lohnen.
11. Alle Beteiligten verpflichten sich zu offener Kommunikation.

Das Budgetierungsmodell besteht aus einem Formelbudget, dem Basis- und Verhandlungsbudget und dem Raumbudget. Der Formelteil basiert auf Indikatoren zu Studierenden, bestandene Prüfungen, Drittmittelausgaben und Promotionen. Drittmittel haben dabei den höchsten Anteil von 40 Prozent. Das Formelbudget speist sich aus einem Anteil von zwei Prozent, den jede wissenschaftliche Einrichtung aus dem zunächst festgesetzten Globalbudget. Um strukturelle Unterschiede bei den heranzuziehenden Indikatoren zwischen den Fächergruppen auszugleichen, wurden drei Fächercluster gebildet (Buchwissenschaften; Wirtschafts-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften sowie theoretische Naturwissenschaften; experimentelle Naturwissenschaften).

Finanzielle Mittel für Strategemaßnahmen, Berufungen und Venture Capital erhält das Rektorat, indem vom Globalbudget des Weiteren ein Strukturbeitrag in Höhe von vier Prozent einbehalten wird.

Im Jahr 2008 etablierte die Universität den Dual Career Service. Diese Dienstleistung des Personaldezernats soll die Attraktivität der Universität bei Berufungen steigern. Im Rahmen von Berufungen wird versucht, auch dem Partner eine adäquate Jobperspektive zu bieten. Dabei nutzt die Universität die Netzwerke, die sie in der Metropolregion geknüpft hat. Seit 2010 wird gemeinsam mit anderen Wissenschaftseinrichtungen vor Ort eine online-basierte Stellenbörse betrieben. Laut Jahresbericht 2010 hat der Dual Career Service 50 Fälle betreut (Universität Heidelberg 2011). Dies macht deutlich, dass nicht nur finanzielle Anreize eine Bedeutung haben.

7.5 Bewertung der Fallstudie

Die Studie trägt dazu bei, für das Fallbeispiel Universität Heidelberg Erkenntnisse zur Ausgestaltung und den Wirkungen der regionalen Vernetzung zu gewinnen. Sie soll aufzeigen, wie sich dies im Fall der auf exzellente Grundlagenforschung ausgerichteten Universität auf die interne Strategiebildung, auf Koordinierungsprozesse und auf hochschulinterne Steuerungsprozesse auswirkt.

Für die Fallstudien stehen die folgenden drei Fragen im Mittelpunkt der Analyse, die nachfolgend am Beispiel der Universität Heidelberg beantwortet werden sollen:

- Profitieren die Hochschulen von den regionalen Aktivitäten ihrer Wissenschaftler? Wenn ja, in welcher Form?
- In welchem Maße werden regionale Aktivitäten von Wissenschaftlern durch hochschulinterne Rahmenbedingungen und Drittmittel unterstützt?
- Welche Wirkungen ergeben sich auf die internen Governancestrukturen, insbesondere hinsichtlich der Beeinflussung von Ressourcenflüssen (Mittel, Personal) und der strategischen Ausrichtung der Hochschule?

7.5.1 Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule

Die Verbindung zu starken wissenschaftlichen bzw. forschungsstarken Partnern hat seit langem eine große Bedeutung für die Universität Heidelberg. Beeinflusst von aktuellen Förderprogrammen wie dem Spitzenclusterwettbewerb und der Exzellenzinitiative hat sich die Ausrichtung verstärkt, Kooperationen zu initiieren und mit Leben zu füllen. So existieren diverse Verbindungen zu anderen Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Unternehmen und Organisationen in der Region. Häufig werden gemeinsame Berufungen gewählt, um Kooperationen zu verankern. Dennoch ist bei der Auswahl von

Kooperationspartnern die wissenschaftliche Qualität das wichtigste Kriterium. Somit bestehen weltweite Verbindungen neben regionalen. Regionale Kontakte haben jedoch den Vorteil, dass deren Pflege mit einem geringeren Aufwand verbunden ist. Insgesamt erreicht die Wissenschaftsregion so eine höhere Attraktivität und Sichtbarkeit mit weltweiter Ausstrahlung.

Aktivitäten wie der Dual Career Service sind nur durch die regionale Einbindung möglich. Sowohl für die Region – durch den Zuzug hochqualifizierter Arbeitskräfte – als auch für die Universität – Erhöhung der Standortattraktivität – bieten sich daher Vorteile.

7.5.2 Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen

Trotz der Bedeutung, die die Universität für die Region hat und den Nutzen, den sie aus der guten Ausstattung der Region mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen aus dieser zieht, ist sie kein Instrument der Regionalentwicklung und will sich auch nicht als solches verstanden wissen. Es bestehen keine Anreizmechanismen, die Aktivitäten mit dem primären Ziel 'regionales Engagement' fördern.

Auf Seiten der Universität wird das Verhältnis zur Region als Geben und Nehmen beschrieben: Die Universität sieht sich als Teil der Region und trägt beispielsweise mit ihren Gebäuden, die die Heidelberger Altstadt prägen, zur touristischen Attraktivität der Stadt bei. Weiterhin beteiligt sie sich durch zentral organisierte Veranstaltungen oder durch Beiträge, die auf dem Engagement einzelner Professoren beruhen, zum kulturellen und gesellschaftlichen Leben der Stadt bei.

Wie mehrfach erwähnt, ist jedoch die wissenschaftliche Exzellenz wichtigstes Kriterium bei der Auswahl von Kooperationspartnern. Hier wurde die Universität in den letzten Jahren verstärkt aktiv und hat ein strategisches Herangehen entwickelt, um die guten Bedingungen in ihrem Umfeld stärker als zuvor zu nutzen. Wichtig ist dabei das Zusammenwirken verschiedener Ebenen: Zum einen werden Aktivitäten wie die Teilnahme am Spitzenclusterwettbewerb seitens der Leitung in die Universität eingebracht und auf Fakultäts- und Lehrstuhlebene umgesetzt, zum anderen entstehen Ideen für Vorhaben wie das Industry on Campus-Projekt CaRLa auf Ebene von Lehrstühlen, die wiederum von der Universitätsleitung unterstützt werden.

7.5.3 Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen

Vor dem beschriebenen Hintergrund des Selbstverständnisses der Universität als überregional ausgerichtete Wissenschaftseinrichtung berücksichtigen die Governancestrukturen regionales Engagement nicht direkt.

Anreizmechanismen für (regionales) Engagement und daraus entstehende Verflechtungen ergeben sich z.B. aus öffentlich geförderten Programmen wie dem Spitzencluster Wettbewerb. Durch die Kooperation mit den Partnern vor Ort können Drittmittel eingeworben werden, die weitere Forschungsk Kooperationen ermöglichen. So entstehen selbstverstärkende Wirkmechanismen.

7.6 Quellenangaben

Deutsche Forschungsgemeinschaft (2009): Förder-Ranking 2009. Weinheim.

Glückler, J./König, K. (2011): Die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Universität Heidelberg. In: Universität Heidelberg (Hrsg.) Wissenschaftsatlas Heidelberg. Heidelberg, 344-347.

Power, D./Malmberg, A. (2008): The contribution of universities to innovation and economic development: in what sense a regional problem? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 1: 233-245.

Rektorat der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2005): Dezentrale Ressourcenverantwortung an der Universität Heidelberg – Neue Impulse gewagt, nachhaltige Impulse gewonnen. Abschlussbericht Projekt Impulse 1998-2005. Heidelberg.

Universität Heidelberg (o.J.): Leitbild und Grundsätze. Heidelberg.

Universität Heidelberg (2011a): Studierendenstatistik Wintersemester 2011/2012. Heidelberg.

Universität Heidelberg (2011b): Jahresbericht der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 2010. Heidelberg.

Universität Heidelberg (2012): <http://www.uni-heidelberg.de/>

7.7 Liste der Gesprächspartner

Die Gespräche wurden im Zeitraum vom 15.2. bis 20.4.2012 persönlich oder telefonisch geführt.

- Prof. Dr. Bernhard Eitel, Rektor
- Marietta Fuhrmann-Koch, Pressesprecherin
- Prof. Dr. Thomas Rausch, Prorektor für Forschung und Struktur
- Dr. Sigurd Weinreich, Dezernatsleiter Dezernat für Forschung und Projektmanagement
- Prof. Dr. A. Stephen K. Hashmi, Dekan Fakultät für Chemie und Geowissenschaften
- Dr. Volker Then, Geschäftsführender Direktor des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI)

8 Fallstudie: Fachhochschule Köln

Benjamin Teufel

Zusammenfassung der Ergebnisse

Profil:

- Gründung im Jahr 1971 durch Zusammenfassung mehrerer Ausbildungsinstitutionen, leistet heute mit Bildungsauftrag und Forschungsaktivitäten einen nachhaltigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Gesellschaft
- mit fast 20.000 Studierenden und einem wissenschaftlichen Personal von rund 1.000 Personen (VZÄ) die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Deutschland

Drittmittel:

- Mit 11,07 Mio. Euro im Jahr 2010 haben sich die Drittmiteleinahmen gegenüber dem Jahr 2001 (3,44 Mio. €) mehr als verdreifacht
- Erhöhung der Drittmittelausstattung resultiert zum einen aus der Motivation, den wie bei Fachhochschulen üblich schwach besetzten personellen Mittelbau aufrechtzuerhalten oder auszubauen, sowie jüngst den Wegfall der Studiengebühren zu kompensieren
- zuletzt stärkere Erschließung weiterer Finanzierungsquellen wie DFG oder RheinEnergie-Stiftung

Regionale Forschungsk Kooperationen:

- Zentrale Kernaufgabe "Forschung" ist ohne die Einwerbung von Drittmitteln kaum denkbar, unverzichtbare Voraussetzung dafür sind regionale Forschungsverbände
- Fachhochschule profitiert von vielfältigen Beziehungen innerhalb der institutionell dichten "ABCD-Wissenschaftsregion" (Aachen, Bonn, Köln, Düsseldorf)
- durch breites Angebot an wissenschaftlichen Leistungen in der Region jedoch auch Wettbewerb mit anderen Forschungsinstitutionen, der den aktiven Erhalt und Ausbau der regionalen Forschungsk Kooperationen erfordert

Anreiz- und Steuerungsinstrumente:

- Interne Forschungsförderung basiert auf Anschub-Finanzierung von Kooperationsprojekten mit externen Partnern und auf Prämiensystem, welches unter anderem eingeworbene Drittmittel prämiert
- Zulagen im Rahmen der W-Besoldung, um regionales Engagement neuberufener Professoren in Orientierung an gemeinsamen Zielvereinbarungen zu würdigen
- Ergebnis ist wirksame Förderung regionaler Kooperation auf Lehrstuhlebene

Relevanz regionaler Vernetzung:

- Regionale Vernetzung vor allem für Drittmiteleinwerbung, dadurch Stärkung der Forschung in Form von personellem Mittelbau
 - Autonomiegewinn der Lehrstühle, z.B. durch Positionierung eigener Forschungsthemen
 - zudem Erleichterung der Abläufe in operativer Forschungsarbeit
 - Stärkung der Lehrfunktion durch Gewinnung externer Lehrbeauftragter aus der Region sowie verbesserte Möglichkeiten der Praxisvermittlung für die Studierenden
 - langfristig kommt regionale Vernetzung damit auch Erhalt von Studienplätzen zugute
-

8.1 Historie und Profil

Die Fachhochschule Köln wurde im Jahr 1971 gegründet, indem mehrere bis dahin bestehende Ausbildungsinstitutionen, darunter die Staatliche Ingenieurschule für Maschinenwesen, die Deutsche Versicherungsakademie und die Höhere Fachschule für Dolmetscher und Übersetzer Köln, zu dieser zusammengefasst wurden. Heute ist die Fachhochschule auf vier Standorte in Köln-Deutz, in der Kölner Südstadt, in Gummersbach und in Leverkusen verteilt und umfasst elf Fakultäten der Ingenieur-, Geistes- und Gesellschaftswissenschaften (siehe Abbildung 1), welche insgesamt ca. 70 Studiengänge anbieten. Jüngst hinzugekommen ist die Fakultät für angewandte Naturwissenschaften, welche im Jahr 2009 gegründet wurde und sich am neu errichteten Standort Leverkusen befindet. Am ebenfalls außerhalb gelegenen Campus Gummersbach angesiedelt ist die Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften. Neben den elf Fakultäten gehört der Fachhochschule auch das Institut für Technologie- und Ressourcenmanagement in den Tropen und Subtropen an.

Laut den Leitlinien des Hochschulentwicklungsplans (Fachhochschule Köln 2011, S. 6) versteht sich die Fachhochschule als Institution, die mit ihrem Bildungsauftrag und ihren Forschungsaktivitäten einen nachhaltigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Gesellschaft leistet. Ebenfalls werden hier die exzellente praxisorientierte Forschung, der aktive Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft, die hochwertige wissenschaftliche Weiterbildung sowie die nachhaltige Förderung internationalen Engagements in Lehre, Forschung und Wissenstransfer betont.

Die Fachhochschule Köln bildet die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Deutschland. Neben 19.800 Studierenden umfasst sie ein wissenschaftliches Personal von rund 1000 Personen (VZÄ)¹ (siehe Abbildung 8-1). Darunter fallen 383 Professorinnen und Professoren, 49 "Lehrkräfte für besondere Aufgaben", 465 wissenschaftliche Mitarbeiter und 106 weitere Mitarbeiter. Die drei personalstärksten Fakultäten bilden die Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften, die Fakultät für Informations-, Medien- und Elektrotechnik sowie die Fakultät für Anlagen, Energie- und Maschinensysteme. Das Drittmittelpersonal erhöhte sich in den Jahren 2007 bis 2009 von 102 auf 176 (VZÄ).

¹ Soweit nicht ausdrücklich anders angegeben, beziehen sich die folgenden hochschulstatistischen Kennzahlen auf den "Jahresbericht 2009/2010" (Fachhochschule Köln 2010).

Abbildung 8-1: Wissenschaftliches Personal nach Fakultäten

Fakultäten	Prof (VZÄ)	LfbA (VZÄ)	WMA (VZÄ)	Mitarbeiter (VZÄ)	Gesamt (VZÄ)
01 Angewandte Sozialwissenschaften	30 (28,75)	9 (8,0)	46 (31,68)	7 (5,55)	92 (73,98)
02 Kulturwissenschaften	24 (21,5)	8 (7,75)	30 (22,04)	10 (8,03)	72 (59,32)
03 Informations- und Kommunikations- wissenschaften	34 (34,3)	24 (19,43)	34 (24,83)	9 (6,5)	101 (85,06)
04 Wirtschaftswissenschaften	66 (61,75)	1 (1,0)	38 (28,35)	4 (3,5)	109 (94,6)
05 Architektur	24 (21,5)	0 (0,0)	16 (12,51)	4 (4,0)	44 (38,01)
06 Bauingenieurwesen und Umwelttechnik	21 (21,0)	1 (1,0)	12 (10,85)	12 (9,25)	46 (42,1)
07 Informations-, Medien- und Elektrotechnik	46 (46,0)	1 (1,0)	74 (54,10)	14 (10,75)	135 (111,85)
08 Fahrzeugsysteme und Produktion	29 (29,0)	0 (0,0)	38 (30,86)	8 (7,5)	75 (67,36)
09 Anlagen, Energie- und Maschinensysteme	39 (35,98)	2 (1,5)	73 (57,91)	20 (18,13)	134 (113,52)
10 Informatik und Ingenieurwissenschaften	57 (55,39)	2 (1,5)	75 (63,78)	16 (13,0)	150 (133,67)
11 Angewandte Naturwissenschaften	7 (7,0)	0 (0,0)	3 (2,5)	1 (1,0)	11 (10,5)
ITT Institut für Technologie und Ressourcen- management in den Tropen und Subtropen	6 (5,0)	0 (0,0)	26 (26,55)	1 (1,0)	33 (26,55)
Fakultäten insgesamt	383 (367,17)	49 (41,18)	465 (359,96)	106 (88,21)	1002 (856,52)

* Prof = Professor/innen, LfbA= Lehrkräfte für besondere Aufgaben, WMA= wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, VZÄ= Vollzeitäquivalente

Quelle: Fachhochschule Köln (2010)

Bei der Verteilung der im Wintersemester 2010/2011 insgesamt 17.326 Studierenden steht die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an erster Stelle, gefolgt von der Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften, der Fakultät für Anlagen, Energie- und Maschinensysteme sowie der Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften. Einen besonders hohen Anteil an ausländischen Studierenden wies im Sommersemester 2010 dagegen die Fakultät für Informations-, Medien- und Elektrotechnik auf, gefolgt von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Auf die gesamte Fachhochschule bezogen war der Anteil ausländischer Studierender im Sommersemester 2010 mit 18,05 Prozent vergleichsweise hoch.

Abbildung 8-2: Organigramm der Fachhochschule Köln

Quelle: Fachhochschule Köln (2010)

Wie das Organigramm in Abbildung 8-2 zeigt, gehören dem Präsidium als leitendem Organ der Fachhochschule neben dem Präsidenten drei Vizepräsidenten an, welche für die jeweiligen Hochschulreferate in den Bereichen "Lehre und Studium", "Forschung und Wissenstransfer" sowie "Wirtschafts- und Personalverwaltung" verantwortlich sind. Die Aufsicht über die Geschäftsführung sowie die strategische Beratung des Präsidiums obliegt dem Hochschulrat, welcher sich aus zwei Hochschulmitgliedern und sechs hochschulexternen Persönlichkeiten zusammensetzt. Weitere neben den Fakultäten bestehende Einrichtungen der Fachhochschule bilden der Senat und drei Ständige Kommissionen (SK), welche das Präsidium jeweils in den Bereichen "Lehre, Studium und Studienreform", "Forschungs- und Entwicklungsaufgaben" sowie "Planung und Finanzen" beraten. Die Leitung der Fakultäten üben jeweils ein Fakultätsrat und ein Dekanat oder eine Dekanin /einen Dekan aus.

8.2 Drittmittel und Auftragsforschung

Neben Landesmitteln, Sonder- und Einzelzuweisungen des Landes, hochschuleigenen Mitteln und Studienbeiträgen bildeten die Drittmittel mit 11,07 Mio. im Jahr 2010 9,16 Prozent der Gesamteinnahmen der Fachhochschule Köln. Ähnlich hoch waren in diesem Jahr mit 11,37 Mio. die Forschungsausgaben aus Drittmitteln. Gegenüber dem Jahr 2001 (3.441.061 €) haben sich die Drittmittel somit wie auch in Tabelle 8-1 ersichtlich mehr als verdreifacht, was im Einklang mit dem bundesweit zu beobachtenden Trend steht. Ebenfalls auffällig ist die hohe Konstanz der Zunahme von Drittmitteleinnahmen, die erst im Jahr 2010 einen leichten Rückgang erfuhr. Insgesamt lässt sich somit eine deutliche Drittmittelorientierung der Hochschule und ihrer Mitglieder erkennen.

Tabelle 8-1: Entwicklung der Drittmittel der Fachhochschule Köln in den Jahren 2001-2009

Jahr	Drittmittel in Euro
2001	3.441.061
2002	3.761.826
2003	4.919.185
2004	5.483.200
2005	6.943.777
2006	7.527.872
2007	7.780.308
2008	10.300.810
2009	11.990.306

Quelle: Jahresbericht 2009/2010

Mit Blick auf eine Interpretation regionaler Forschungsk Kooperationen ist vor allem auch die Herkunft der Drittmittel hervorzuheben. Im Jahr 2009 bestanden 56,3 Prozent aller öffentlichen und privaten Drittmittel aus forschungsbezogenen Drittmitteln, während 43,0 Prozent in Form öffentlicher und privater Zuwendungen eingeworben wurden. In Bezug auf die Drittmittelgeber nennt das Statistische Bundesamt (2012b) für dasselbe Jahr mit 47,5 Prozent der Drittmitteleinnahmen den Bund, mit 5,9 Prozent das Land, mit 2,6 Prozent die DFG, mit 3,7 Prozent die Europäische Union, mit 29,1 Prozent die gewerbliche Wirtschaft und mit 11,1 Prozent sonstige Geldgeber. Diese Verteilung ist vergleichbar mit derer anderer großer Fachhochschulen wie der Fachhochschule München, der Fachhochschule Münster oder der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. Allerdings kann zwischen 2006 bis 2009 ein deutlicher Anstieg des Drittmittelanteils des Bundes zu Lasten des Drittmittelanteils der Europäischen Union und der gewerblichen Wirtschaft beobachtet werden, was jedoch konjunkturell zu erklären sein könnte.

Tabelle 8-2: Drittmittel nach Gebern 2006 und 2009 (in %)

Jahr	Bund	Länder	DFG	Europäi- sche Union	gewerbli- che Wirt- schaft (u. dgl.)	Sonstige	Insgesamt
2006	29,5	4,7	0,8	8,8	50,8	5,4	100
2009	47,5	5,9	2,6	3,7	29,1	11,1	100

Quelle: Statistisches Bundesamt (2012)

Die Erhöhung der Drittmittelausstattung resultiert den Angaben einiger Professoren zufolge zum einen aus der Motivation, den wie bei Fachhochschulen üblich schwach besetzten personellen Mittelbau aufrechtzuerhalten oder auszubauen. Zum anderen musste in jüngster Zeit der Wegfall der Studiengebühren kompensiert werden, was in weiteren Anstrengungen bei der Drittmittelinwerbung resultierte. Diese Anstrengungen führten nicht zuletzt auch zu einer stärkeren Erschließung weiterer Finanzierungsquellen wie etwa der DFG oder der RheinEnergieStiftung. Grundsätzlich ist mit einer erweiterten Drittmittelausstattung für die Lehrstühle auch das Bestreben verbunden, Forschungsthemen intensiver und hochschulintern unabhängiger zu betreiben als dies mit den bisherigen Mitteln möglich wäre.

8.3 Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen

Die regionalen Verflechtungen der Fachhochschule Köln sind vor dem Hintergrund strategischer Überlegungen zu betrachten, zu denen es im Hochschulentwicklungsplan zur Positionierung in der Region (hier: des Landes NRW) heißt:

"Da der Hochschulentwicklungsplan den Zeitraum bis 2020 umfasst, muss er die nach dem Auslaufen des Hochschulpaktes möglichen Entwicklungen berücksichtigen. Für den Fall, dass dann redundante Studienplätze an den Universitäten abgebaut werden [...], muss die inhaltliche Angebotsplanung dies berücksichtigen und die Forschungsleistung der Fachhochschule Köln gesichert werden. Für den Fall, dass Hochschulschließungen vermieden werden sollen, könnte die Fachhochschule Köln als sehr große Einrichtung prioritär zurückgefahren werden. Die Fachhochschule Köln wird ihre Strategie darauf ausrichten, dass sie sich in jedem der möglicherweise eintretenden Fälle zukunftsicher weiterentwickeln kann." (Fachhochschule Köln 2011, S. 47)

Hierin wird deutlich, dass aufgrund der Ausdifferenzierung der nordrhein-westfälischen Hochschullandschaft ein damit zusammenhängender mittelfristiger Wettbewerb um den Erhalt von Studienplätzen erwartet wird, in dem die Fachhochschule Köln durch eine Stärkung von Lehre und Forschung erfolgreich bestehen will. Neben diesen klassischen Hochschulfunktionen betont die Fachhochschule den Wissenstransfer bzw. Innovation als ihre dritte Kernaufgabe: Nach dem Vorbild amerikanischer Universitäten

wird in diesem Zusammenhang der Begriff der "Third Generation University" oder des "Knowledge Hub" bemüht. Dieses Selbstverständnis geht mit einem ebenso im Hochschulentwicklungsplan genannten Bewusstsein für die gesellschaftliche Verantwortung für die Region einher; die Positionierung im sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Raum kann somit als vierte, quer zu den anderen liegende Kernfunktion bezeichnet werden.

Die verschiedenen Formen regionaler Verflechtungen der Fachhochschule Köln werden von dieser überwiegend nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zur Erfüllung der jeweils genannten Funktionen betrachtet. Im Folgenden sollen diese unter den Aspekten "Beitrag zum gesellschaftlichen Leben", "Forschungskooperationen im regionalen Umfeld", "Transfer und Beratung" sowie "Kooperationen mit regionalen Einrichtungen" beschrieben werden.

8.3.1 Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region

Als offensichtlicher Treiber des gesellschaftlichen Engagements kann zunächst die fachliche Nähe einiger Fakultäten zu diesem Thema genannt werden, was sich beispielsweise in der vielfach regional ausgerichteten Arbeit von Sozialpädagogen, Designern und Architekten zeigt. Im Falle des Instituts für Sozialraumaktivitäten zeigt sich dabei auch, wie das gesellschaftliche Engagement für die Region auch zu einer Vernetzung hochschulinterner Akteure führen kann: Architekten und Sozialwissenschaftler widmen sich unter dem Dach dieses Instituts der transdisziplinären Untersuchung sozialer Brennpunkte.

Über das fachintrinsisch motivierte Engagement hinaus ist jedoch die gesamte Fachhochschule Köln bestrebt, zukünftig unter dem Leitgedanken der "Social Responsibility" eine explizite Positionierung als gesellschaftlich verantwortlicher Akteur vorzunehmen. Dies wird unter anderem im ausführlichen Leitbild des Hochschulentwicklungsplans deutlich:

"Die Fachhochschule Köln ist sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und leistet mit der Erfüllung ihres gesellschaftlichen Bildungsauftrags und ihrer Forschungstätigkeit einen nachhaltigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Gesellschaft." (Fachhochschule Köln 2011, S. 6)

Die Hochschulleitung betont in diesem Zusammenhang vor allem die regionale Dimension dieser gesellschaftlichen Verantwortung. Konkretisiert hat sich dieses Bestreben bereits in einem Förderprogramm der RheinEnergieStiftung, an dessen Entwicklung die Hochschulleitung aktiv mitwirkte. Unter diesem Programm werden Verbundvorhaben zwischen Universitäten und Fachhochschulen explizit nach den Kriterien "Social

Responsibility" und "Regionalbezug" gefördert. Ebenso in diesem Zusammenhang anzuführen ist die Mitgliedschaft des Präsidenten in der Jury eines Wettbewerbs zum Förderprogramm "Mehr als Forschung und Lehre! Hochschulen in der Gesellschaft", welches durch die Stiftung Mercator und den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft aufgesetzt wurde. Als herausragendes Beispiel für das gesellschaftliche Engagement einzelner Fakultäten kann dagegen der Beitrag des Instituts für Restaurierungswissenschaften zur Papierrestaurierung nach dem Einsturz des Kölner Stadtarchivs betrachtet werden.

Nicht zuletzt soll in Zukunft auch die geplante architektonische Öffnung des in Köln-Deutz befindlichen Campus eine symbolische, räumliche und forschungsthematische Öffnung "in die Kölner Stadtgesellschaft hinein" bewirken.

8.3.2 Forschungsk Kooperationen im regionalen Umfeld

Die Forschung, die von der Fachhochschule neben Lehre und Wissenstransfer als zentrale Kernaufgabe definiert wird, ist aus Sicht der Interviewten ohne die Einwerbung von Drittmitteln kaum denkbar. Als unverzichtbare Voraussetzung der Drittmittelinwerbung werden wiederum Projekte innerhalb regionaler Forschungsverbände betrachtet. Hier profitiert die Fachhochschule von vielfältigen Beziehungen innerhalb der institutionell dichten "ABCD-Wissenschaftsregion" (Aachen, Bonn, Köln, Düsseldorf). Allerdings ergibt sich aus dieser institutionellen Dichte auch ein außergewöhnlich breites Angebot an wissenschaftlichen Leistungen, aufgrund dessen Städte wie Köln weniger stark auf eine Zusammenarbeit mit der Fachhochschule angewiesen sind, als dies etwa bei kleineren Städten im ländlichen Raum der Fall wäre². Aufgrund dieser Tatsache ergibt sich auch für die Hochschulleitung die Notwendigkeit, auf den Erhalt bzw. Ausbau der vielfältigen regionalen Forschungsk Kooperationen aktiv hinzuwirken; so etwa geschehen in Form der Mitgestaltung des bereits oben beschriebenen Förderprogramms der RheinEnergieStiftung, welches ausschließlich auf regionale Kooperationen zwischen Fachhochschulen und Universitäten ausgerichtet ist. Beispielhaft kann hier das Projekt "Simulation und Optimierung in regionalen Verkehrsnetzen" angeführt werden, welches durch das Institut für Nachrichtentechnik in Zusammenarbeit mit der Universität Köln durchgeführt wird.

Positive Auswirkungen regionaler Forschungsk Kooperationen ergeben sich nicht nur in Form einer erhöhten Drittmittelinwerbung, sondern ebenso unmittelbar auch durch eine erleichterte und effizientere Forschungsarbeit, beispielsweise durch das Einspa-

2 Eine entsprechend höhere Relevanz wird der am Campus Gummersbach gelegenen Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften für die umliegende Region Oberberg zugeschrieben.

ren von Reisezeit im Vergleich zu überregionalen Kooperationen. Mittelbar profitiert man auch dadurch, dass ohne die intensiven und vielzähligen Industriekontakte ein Großteil der regional ansässigen Lehrbeauftragten für eine Lehrtätigkeit an der Fachhochschule nicht hätte gewonnen werden können. Als weiterer indirekter Nutzeneffekt regionaler Forschungsk Kooperationen wird von einigen Interviewten schließlich auch deren Funktion als Vehikel für eine höhere gesamtgesellschaftliche Sichtbarkeit der Fachhochschule genannt.

8.3.3 Transfer und Beratung

Der Wissenstransfer von der Fachhochschule insbesondere in die Wirtschaft wird zentral durch den Vizepräsidenten und das Hochschulreferat für Forschung und Wissenstransfer unterstützt. Letzteres unterstützt den Transfer aktiv durch Dienstleistungen in den Bereichen "Existenzgründung", "Forschungsförderung", "Patente und Schutzrechte", "Promotionen" und "Technologietransfer". Dem Vizepräsidenten zufolge gründet sich der Wissens- und Technologietransfer im Wesentlichen auf zwei Arten der Vernetzung: erstens die zeitlich begrenzte, projektbezogene, und zweitens die langfristige, personenbezogene Vernetzung. Entsprechend den projektbezogenen Vernetzungen sind die oft längerfristig gewachsenen personenbezogenen Vernetzungen zu einem Großteil in der Region zu verorten. Institutionell spiegeln sich diese neben den vielfältigen auf Lehrstuhlebene vorhandenen Netzwerken auch auf zentraler Ebene in Hochschulrat, Kuratorium oder Initiativen wie dem 2011 durch die Fachhochschule mitbegründeten "hochschulgründernetz cologne" wider. Im Feld des Wissenstransfers und der Förderung von Ausgründungen erscheint die Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften am Campus Gummersbach besonders stark institutionalisiert. Hier lassen sich gleich mehrere regionale Initiativen unter Beteiligung der identifizieren, darunter das Gründungsnetzwerk Oberberg GO MIT oder das IT-Forum Oberberg e. V. Zudem werden Beratung und Wissenstransfer in die Wirtschaft durch die InnovationsAllianz der NRW Hochschulen e. V. unterstützt, innerhalb derer einzelne Professoren der Fachhochschule bereits für gelungene Kooperationen mit Unternehmen in Nordrhein-Westfalen als so genannte "InnovationsPartner" ausgezeichnet wurden.

Recht ausgeprägt sind darüber hinaus die persönlichen Netzwerke der Hochschulmitglieder zu den großen Telekommunikations-Unternehmen der Region, beispielsweise zur Telekom Deutschland GmbH in Bonn oder der Vodaphone D2 GmbH, ebenso zur Deutschen Lufthansa AG. Auch im Rahmen ihrer Strategie, zukünftig ebenso vermehrt technologieinteressierte kleine und mittlere Unternehmen für eine Kooperation zu gewinnen, setzt die Fachhochschule ganz auf persönliche Netzwerke, da eine "Kaltakquise" für diesen Zweck als wenig effizient eingeschätzt wird.

Gemäß ihrer Kernfunktion der Lehre und aufgrund der Zunahme von praktisch orientierten Seminaren und Lehrformen bildet für die Fachhochschule jedoch nicht nur der Transfer von Wissen in die Wirtschaft, sondern auch der Transfer von Problemfeldern und Wissen aus der Praxis eine wesentliche Aufgabe bei der Ausbildung der Studierenden. Als wichtigste Instrumente für den Wissenstransfer "in die Fachhochschule hinein" werden neben Praktika und Gastvorträgen auch Abschlussarbeiten in Unternehmen, externe Lehraufträge und die Mitarbeit von Professoren in Kooperationsprojekten genannt. Auch wenn die Frage der Regionalität im Rahmen dieses Wissenstransfers für viele Hochschulmitglieder als zweitrangig erscheint, so bildet die regionale Wirtschaft dessen wichtigste Grundlage.

8.3.4 Kooperationen mit regionalen Einrichtungen

Das gesellschaftliche Engagement der Fachhochschule und ihre verschiedenen Aktivitäten des Wissenstransfers verdeutlichen, dass die Kooperation mit regionalen Einrichtungen an vielen Stellen über regionale Verbundforschungsprojekte hinausgeht. Nicht zuletzt begründet in ihrem Status als Fachhochschule mit ihrer im Vergleich zu Universitäten stärkeren Akzentuierung auf die Kernfunktionen "Lehre" und "Innovation" lassen sich in der Fachhochschule Köln einige weitere Typen regionaler Kooperation beobachten.

An erster Stelle ist hierbei das partielle Selbstverständnis einiger Lehrstühle als Dienstleister für regionale Auftraggeber zu nennen. Exemplarisch hierfür kann die Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften genannt werden. Häufige Kunden dieser Fakultät sind die städtischen und die Universitätsbibliotheken innerhalb und außerhalb der Region, in deren Auftrag beispielsweise im Rahmen von Lehrveranstaltungen Benutzer- und Kundenumfragen durchgeführt werden, welche teilweise an Exkursionen mit den Studierenden gekoppelt sind. Weitere Dienstleistungen im Bibliotheksbereich, die ebenso als Varianten des Wissenstransfers bezeichnet werden können, bilden die Entwicklung von Marketing- oder Qualitätsmanagement-Konzepten. Zudem werden die Kompetenzen der Fakultät weiteren regionalen Auftraggebern im Rahmen von Fortbildungsangeboten oder Gutachten angeboten. Ähnliche Kooperationsmuster lassen sich auch in der Fakultät für Informations-, Medien- und Elektrotechnik beobachten, indem Studierende Kleinprojekte mit dem regional ansässigen Mittelstand durchführen.

Bemerkenswert ist hierbei, wie unter dem schwach ausgeprägten personellen Mittelbau der Fachhochschule in Kombination mit der finanziell vergleichsweise schwachen Ausstattung regionaler Akteure wie Bibliotheken und KMU dennoch regionale Kooperationen entstehen können, die darüber hinaus die Kernfunktion der Lehre an geeigneter

Stelle ergänzen. Weitere Kooperationsformen mit regionalen Einrichtungen, welche außerhalb von Forschung und explizitem gesellschaftlichem Engagement liegen, hängen zumeist ebenfalls unmittelbar oder mittelbar mit der Lehre zusammen, etwa die Betreuung von Praxissemestern oder Abschlussarbeiten.

Unabhängig von der Form der institutionellen Kooperation werden auf Lehrstuhlebene bestehende persönliche Netzwerke zumeist als Voraussetzung für eine spätere Zusammenarbeit auf der inhaltlichen Ebene betrachtet. So werden als typische Verlaufsformen der Kooperationsentstehung die eigene Präsenz auf Tagungen oder Regionaltreffen, die Mitgliedschaft in wissenschaftlichen Beiräten oder anderen hochschulexternen Gremien, das Angebot berufsbegleitender Studiengänge und die vorherige berufliche Tätigkeit in anderen Institutionen betrachtet. Hierin wird deutlich, dass die regionale Dimension zumeist zwar nicht Ziel von Kooperationen, jedoch eine wichtige Voraussetzung für deren Entstehung bildet. Ebenso ist auf die nicht zu vernachlässigende Rolle der Studierenden für das regionale Engagement der Fachhochschule hinzuweisen, welche wie auch im Folgenden beschrieben als Absolventen zur regionalen Vernetzung der Hochschule beitragen.

8.3.5 Regionale Verankerung der Studierenden und Absolventen

Nach Auskunft des Präsidiums stammen ca. 80 Prozent der Studierenden aus der Region im Sinne des vom Fraunhofer ISI definierten Regionalbegriffs, die sich neben dem Ruhrgebiet auch bis nach Siegen und die Eifel erstreckt. Im Vergleich zu anderen Fachhochschulen belegt dies eine hohe regionale Verankerung der Studierenden, welche auch durch den Status Kölns als drittgrößte Studierendenstadt Deutschlands begünstigt werden dürfte. Der "Erste Kölner Wissenschafts-Wirtschaftsbericht" der Kölner Wissenschaftsrunde (2010, S. 5f.) weist überdies auf eine hohe Attraktivität des regionalen Arbeitsmarktes für Absolventinnen und Absolventen hin. So verbleiben von diesen in den ersten drei Jahren allein in Köln über 60 Prozent, was selbst im Vergleich zu anderen Großstädten einen hohen Prozentsatz darstellt (ebd.). Nach sieben Jahren sind dies noch 56 Prozent. Neben der Attraktivität der Region führen nach den Aussagen einiger Interviewpartner nicht zuletzt auch die angebotenen dualen Studiengänge zu einer hohen Bindung der Absolventinnen und Absolventen an die Region.

Für die interviewten Professoren besitzt dies positive Rückwirkungen auf die regionale Vernetzung der Fachhochschule, beispielsweise indem Absolventinnen und Absolventen für Lehraufträge oder gemeinsame Projekte gewonnen werden können. Ausschlaggebend sind auch hier persönliche Beziehungen zu Mitgliedern der Fachhochschule, welche sich jedoch nur schwer durch eine auf Instituts- oder gar Leitungsebene koordinierte Alumniarbeit steuern lassen.

8.3.6 Internationale Beziehungen

In den Leitlinien des Hochschulentwicklungsplans versteht sich die Fachhochschule Köln als "internationale Hochschule [...], [welche] nachdrücklich internationales Engagement [fördert]." (Fachhochschule Köln 2011). Neben dem Austausch von Studierenden, Lehrenden und Forschenden werden "auf ausgewählten Gebieten" (ebd.) internationale Kooperationen durch die Hochschulleitung intensiv unterstützt. Die Fachhochschule unterhält formelle Kooperationsbeziehungen mit über 240 Hochschulen weltweit und bietet über ihr International Office Austauschmöglichkeiten für Studierende mit 282 Hochschulen in insgesamt 58 Ländern an. Die internationale Ausrichtung der Fachhochschule wird überdies im bereits oben erwähnten, vergleichsweise hohen Anteil ausländischer Studierender deutlich.

Dass die regionale Ausrichtung der Fachhochschule zwar nicht direkt im Leitbild, jedoch in den Leitlinien des Hochschulentwicklungsplans aufgeführt wird, verweist auf eine gleichwertige Priorisierung von internationaler und regionaler Ausrichtung. Dies steht auch mit den Äußerungen der Interviewten im Einklang, welche in diesen beiden strategischen Zielen keinen Widerspruch oder gar eine Konkurrenz sehen. Beispielsweise wird eine international ausgerichtete Ausbildung der Studierenden auch für eine Tätigkeit in regional ansässigen KMU mittlerweile als Selbstverständlichkeit betrachtet. Differenziert werden sollte jedoch hinsichtlich der Art der jeweiligen Kooperationspartner: Regional reichen die Kooperationspartner von wissenschaftlichen Einrichtungen über die regionale Wirtschaft bis hin zu öffentlichen Institutionen und Verbänden, während der Schwerpunkt der internationalen Kooperation eindeutig im Hochschulbereich liegt.

8.3.7 Zusammenfassung

Insgesamt weist die Fachhochschule Köln auf allen Ebenen eine starke regionale Vernetzung auf, die der im Hochschulentwicklungsplan ausgedrückten strategischen Bedeutung entspricht. Als größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Deutschland profitiert sie dabei von der institutionellen Dichte der ABCD-Wissenschaftsregion wie auch des näheren Kölner Umfeldes. Die zunehmende Ausdifferenzierung und Angebotsvielfalt des regionalen Hochschulsektors erzwingt jedoch gleichzeitig die aktive strategische Positionierung im Bereich der Kernfunktionen Forschung, Lehre und Wissenstransfer, welche ohne eine regionale Vernetzung kaum denkbar sind.

Zur Erfüllung der Kernfunktion "Forschung" ist die Fachhochschule Köln aufgrund des bei Fachhochschulen schwach ausgeprägten personellen Mittelbaus zunehmend auf die Akquise von Drittmitteln angewiesen, welche zum Großteil auf regionalen Verbund-

forschungsprojekten beruht. Abseits dieser Drittmittelprojekte entstehen im Zusammenhang mit der originären Kernfunktion "Lehre" vielfältige Kooperationsformen mit regionalen Einrichtungen, in denen die Lehrstühle oftmals auch die Rolle als Dienstleister für regionale Unternehmen oder öffentliche Institutionen einnehmen. Aufgrund ihres Anwendungsbezugs wird die Kernfunktion "Wissenstransfer" bzw. "Innovation" für die Wirtschaft nicht nur im Drittmittelkontext, sondern auch als Beitrag zur Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung für die Region gesehen.

Die Regionalität der unterschiedlichen Vernetzungsarten wird zumeist nicht als Selbstzweck betrachtet, jedoch ergeben sich daraus spezifische Vorteile für die Hochschulakteure, welche neben der Drittmittelinwerbung auch in einer erleichterten und effizienteren Forschungsarbeit, einer Bereicherung des Lehrangebots sowie langfristigen, auf persönlichen Beziehungen beruhenden Netzwerken bestehen.

8.4 Anreiz- und Steuerungsinstrumente

Stadt und Region um die Fachhochschule Köln bieten wie bereits verdeutlicht außergewöhnlich gute Rahmenbedingungen für die Anbahnung und Vertiefung regionaler Kooperationen verschiedenster Art. Die regionale Vernetzung wird von allen Steuerungsebenen als relevant hervorgehoben, hinsichtlich der geäußerten Motivationen für das regionale Engagement sind jedoch unterschiedliche Akzentuierungen festzustellen: Während die Hochschulleitung auch die gesamtgesellschaftliche Verantwortung für die Region hervorhebt, werden auf Lehrstuhlebene zumeist die Vorteile für die operative Aufgabenerfüllung sowie der beidseitige Nutzen der jeweiligen Kooperationspartner betont.

Wie in diesem Abschnitt dargestellt, erscheint die tatsächliche Praxis der regionalen Vernetzung dabei zum einen als Resultat der ihr inhärenten Vorteile für die initiiierenden Akteure, zum anderen jedoch auch als Folge von Anreiz- und Steuerungsinstrumenten im Bereich der internen Mittelvergabe.

8.4.1 Motivationale Aspekte des regionalen Engagements

Wie deutlich wurde, bilden die einzelnen Professoren bzw. Lehrstühle die tragenden Akteure des regionalen Engagements. Entscheidungen auf dieser Ebene, regionale anstelle von überregionalen Kooperationen einzugehen, liegen den Aussagen der Interviewten zufolge sowohl intrinsische wie auch extrinsische Motive zugrunde. Intrinsisch bewegt viele der Professoren die Verbundenheit mit Stadt und Region zur Initiierung regionaler Aktivitäten. So wird es als motivierend empfunden, wenn die Fachhochschule eine gewisse Wirkung in andere regionale Bereiche hinein besitzt, als Bei-

spiel wird hier unter anderem das Programm "Wissenschaft im Rathaus" genannt, an dem sich Professoren aktiv mit Vorträgen beteiligen. Die genannten extrinsischen Motive, welche weitgehend mit den bereits genannten positiven Effekten regionalen Engagements korrespondieren, umfassen:

- die Akquise von Drittmitteln,
- die dadurch erhöhte Autonomie einzelner Lehrstühle in der Forschung,
- die Gewährleistung der Aktualität des Gelehrten durch den Kontakt mit der regionalen Industrie,
- die Vermittlung bestmöglicher regionaler Praxiskontakte für die Studierenden.

Auffallend ist auch, dass auch bei den genannten Motiven auf Lehrstuhlebene nicht nur die Lehre, sondern auch Forschung und Wissenstransfer gleichwertig nebeneinander stehen, die Motivation für regionale Aktivitäten somit also auch hier eng mit der Erfüllung der Kernfunktionen der Fachhochschule verbunden sind. Als entscheidender Vorteil im Vergleich zu überregionalen Kooperationen wird dabei durchgehend die höhere Effizienz der Zusammenarbeit durch häufigere persönliche Interaktionen genannt. Neben der Erfüllung der genannten Motive bildet das regionale Engagement, wie im Folgenden dargestellt, jedoch auch eine Reaktion auf die externen Erwartungshaltungen regionaler Akteure.

8.4.2 Externe Anreize und Leistungsorientierte Mittelverteilung

Die Leistungsorientierte Mittelverteilung durch das Land Nordrhein-Westfalen erfolgt in Orientierung an den leistungsbezogenen Kriterien "Absolventinnen und Absolventen", "Drittmittel" und "Gleichstellung". Als Anreiz für ein regionales Engagement wirken diese nur indirekt, indem regionale Forschungsk Kooperationen wie beschrieben als Vehikel für die Drittmittelakquise dienen und auch insofern, als das Gros der Studienanfänger aus der Region stammt. Auf eine explizite Förderung regionalen Engagements verzichtet das Land auch deshalb, weil ansonsten die Universitäten gegenüber den Fachhochschulen durch ihren anderweitigen Aufgabenumfang benachteiligt wären.

Externe Anreize für das regionale Engagement liegen dementsprechend vielmehr in den auf verschiedene Weise artikulierten Erwartungshaltungen der regional ansässigen Akteure. Gemäß der höheren Bedeutung für die jeweilige Region werden diese bei den Fakultäten in Gummersbach und Leverkusen besonders deutlich. Daneben wird sich jedoch auch die Stadt Köln zunehmend der Bedeutung ihrer Wissenschaftseinrichtungen als bedeutender Wirtschafts- und Arbeitsmarkt-Faktor bewusst, wie im Wissenschafts-Wirtschaftsbericht dargelegt (Kölner Wissenschaftsrunde 2010, S. 8f.). In ausgeprägter Weise artikuliert insbesondere die Industrie- und Handelskammer zu Köln die Erwartung, dass sich die Fachhochschule im Bereich des Wissens- und Technolo-

gietransfers sowie der Lehre regional vernetzt, und unterstützt dies durch diverse Plattformen, welche ein "Matching" zwischen Hochschulakteuren und regional ansässigen Unternehmen unterstützen. Den beschriebenen Nutzeneffekten für die Fachhochschule stehen auf Seiten der Industrie- und Handelskammer die technologische Stärkung der regionalen Wirtschaft und die Versorgung der Region mit geeigneten Fachkräften gegenüber.

8.4.3 Interne leistungsorientierte Forschungsförderung

Im Falle der Fachhochschule Köln basiert die interne Forschungsförderung sowohl auf einer Anschub-Finanzierung von Kooperationsprojekten mit externen Partnern als auch auf einem Prämiensystem, welches unter anderem eingeworbene Drittmittel prämiiert. Da den Aussagen der Interviewten zufolge ein großer Teil der Drittmittel über die regionale Vernetzung eingeworben wird, wird hierin erneut ersichtlich, dass regionale Kooperationen oftmals nicht explizit angestrebt werden, aber dennoch eine unabdingbare Voraussetzung zur Erreichung übergeordneter Ziele darstellen. Im Folgenden wird jedoch deutlich, dass eine Reihe von Maßnahmen und Rahmenbedingungen außerhalb der Forschungsförderung sowohl als finanzielle als auch immaterielle Anreize für ein regionales Engagement auf Lehrstuhlebene wirken.

8.4.4 Hochschulinterne Rahmenbedingungen

Was die hochschulinternen Rahmenbedingungen für regionale Aktivitäten betrifft, ist zunächst grundsätzlich festzustellen, dass seitens der Interviewten nur wenige Barrieren für ein regionales Engagement gesehen werden: Mehrfach genannt wird hier allenfalls der Zeitmangel auf Lehrstuhlebene, der beispielsweise in Prüfungszeiten regionale Forschungsk Kooperationen erschwert. Nennenswerte Barrieren werden dagegen eher außerhalb der Fachhochschule gesehen, etwa in den begrenzten Ressourcen potenzieller Kooperationspartner oder der tendenziell geringen Aufmerksamkeit der lokalen Presse, welche das Erlangen der notwendigen Sichtbarkeit regionaler Aktivitäten erschwert. Demgegenüber wird an vielen Stellen auf die gute Unterstützung seitens der Leitungsebene hingewiesen, welche sowohl finanzielle als auch eine immaterielle Komponenten enthält.

Auf der finanziellen Seite wird regionales Engagement entsprechend der hochschulstrategischen Relevanz, welche diesem beigemessen wird, durch die Hochschulleitung im Rahmen der W-Besoldung gefördert. Im Gegensatz zur klassischen C-Besoldung kennzeichnet sich diese durch ein geringeres Grundgehalt, welches leistungsorientiert durch Zulagen gesteigert werden kann. Diese Zulagen dienen dem Präsidium unter anderem dazu, das regionale Engagement neuberufener Professoren in Orientierung

an gemeinsamen Zielvereinbarungen zu würdigen, was im Ergebnis eine wirksame Förderung regionaler Kooperation auf Lehrstuhlebene darstellt. Diese Praxis zeigt damit einen Weg auf, wie regionale Vernetzung effektiv durch eine flexible Nutzung bestehender hochschulinterner Instrumente unterstützt werden kann.

Auf der immateriellen Seite ist zudem eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen zu beobachten, welche als Repertoire unterschiedlicher Führungsinstrumente beschrieben werden kann. Dieses umfasst die inhaltliche Führung durch eine gemeinsame Vision und Strategie, die operative Unterstützung des regionalen Engagements sowie personalpolitische Maßnahmen. In puncto inhaltlicher Führung ist das oben erläuterte, im Leitbild beschriebene Ziel der Positionierung in der Region zu nennen, welches als klares Bekenntnis der Hochschulleitung zur regionalen Vernetzung interpretiert werden kann. Zusätzlich sind regionale Vernetzungsziele auch in manchen Fakultätsentwicklungsplänen erwähnt, allerdings variiert der regionale Fokus hier auch in Abhängigkeit der fachlichen Notwendigkeiten der regionalen Vernetzung. Operativ wird das regionale Engagement der Lehrstühle vor allem im Bereich Forschung und Wissenstransfer durch das gleichnamige Referat unterstützt. Dessen Dienstleistungen erstrecken sich auf die Felder "Existenzgründung", "Forschungsförderung", "Patente und Schutzrechte" und "Technologietransfer" mit dem Ziel, die Lehrstühle im Bereich der administrativen Prozesse zu entlasten und eine hohe Effizienz des Wissenstransfers zu gewährleisten. Als personalpolitische Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang die Praxis- und Forschungsfreisemester zu nennen, welche unter anderem auch im Sinne der regionalen Vernetzung wirken, indem Professoren während dieser Zeit oftmals aus privaten Gründen in der Region verbleiben.

8.5 Bewertung der Fallstudie

Die Fallstudie soll dazu dienen, aus der Perspektive einer der größeren deutschen Fachhochschulen zusätzliche Erkenntnisse zu den Wirkungen der regionalen Vernetzung auf die internen Strategien, auf Koordinierungsprozesse und auf hochschulinterne Steuerungsprozesse zu gewinnen. Sie soll auch aufzeigen, wie die Fachhochschule Köln mit den Herausforderungen, die durch eine verstärkte Drittmittelorientierung und die gesteigerten externen Erwartungen nach regionaler Vernetzung entstehen, umgeht.

Für die Fallstudien stehen die folgenden drei Fragen im Mittelpunkt der Analyse, die nachfolgend am Beispiel der Fachhochschule Köln beantwortet werden sollen:

- In welchem Maße werden regionale Aktivitäten von Wissenschaftlern durch hochschulinterne Rahmenbedingungen und Drittmittel unterstützt?
- Profitieren die Hochschulen von den regionalen Aktivitäten ihrer Wissenschaftler? Wenn ja, in welcher Form?

- Welche Wirkungen ergeben sich auf die internen Governancestrukturen, insbesondere hinsichtlich der Beeinflussung von Ressourcenflüssen (Mittel, Personal) und der strategischen Ausrichtung der Hochschule?

8.5.1 Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen

Die Eindrücke aus den geführten Interviews machen deutlich, dass das im Hochschulentwicklungsplan formulierte Ziel der Positionierung in der Region nicht nur ein zentrales Anliegen des Präsidiums darstellt, sondern bereits auf sämtlichen Ebenen der Hochschulorganisation verinnerlicht wurde. Diese beobachtete Kohärenz zwischen den Ebenen kann auch als Resultat der zwischen Präsidium und Dekanen durchgeführten gemeinsamen Entwicklung des Hochschulentwicklungsplans betrachtet werden. Dass regionales Engagement in erster Linie auf Lehrstuhlebene vorangetrieben wird, wird durch die Leitungsebene durch den weitgehenden Verzicht auf explizite Vorgaben, auch unter Berücksichtigung der fakultätsspezifischen Bedürfnisse, berücksichtigt.

Vielmehr zielt die Hochschulleitung auf eine Stärkung der Kernfunktionen der Fachhochschule durch vielfältige hochschulinterne Rahmenbedingungen, welche die regionale Vernetzung überwiegend indirekt stärken. Dies spiegelt das Zielsystem der beteiligten Akteure insofern wider, als regionale Netzwerke diesen nicht als Eigenwert per se, sondern vor allem in der Ausübung von Lehre, Forschung und beidseitigem Wissenstransfer zu Gute kommen. Explizit kommt das Ziel der Regionalisierung dagegen in Aktivitäten zum Ausdruck, die auf eine Wahrnehmung der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung für die Region abzielen, ebenso wie durch die interne Förderung in Form von Zulagen im Rahmen der W-Besoldung.

8.5.2 Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule

Eine Bewertung der Vorteile des regionalen Engagements setzt eine Differenzierung nach den durch die Interviewten wahrgenommenen positiven Wirkungen einerseits und der notwendigerweise hypothetischen Frage, welche Unterschiede im Vergleich zu einem rein überregionalen Engagement bestehen andererseits voraus. Da Letztere weder erfass- noch quantifizierbar sind, kann die folgende Bewertung nur auf Basis der Ad hoc-Aussagen der Interviewten vorgenommen werden.

Mittelfristig sind die Vorteile regionaler Aktivitäten für die Fachhochschule Köln vor allem mit dem strategischen Ziel verbunden, sich angesichts einer zu erwartenden Ausdifferenzierung der regionalen Hochschullandschaft durch eine Stärkung ihrer Forschung zu positionieren und den Erhalt ihrer Studienplätze sicherzustellen. Als Fachhochschule ist sie dabei in besonderem Maße auf die Einwerbung von Drittmitteln an-

gewiesen, um den schwach besetzten personellen Mittelbau zu stärken und auf diese Weise Forschungsthemen intensiver zu betreiben. In der operativen Forschungsarbeit ermöglichen regionale Kooperationen zudem eine Erleichterung der Abläufe, etwa durch das Einsparen von Reisezeit und intensivere persönliche Interaktionen. Letztere spielen für die interviewten Professoren wiederum oftmals eine entscheidende Rolle bei der Initiierung neuer Kooperationsprojekte, die auch aus diesem Grund in vielen Fällen innerhalb der Region stattfinden. Neben den positiven Effekten auf die Forschung ist durch die regionalen Kontakte auf Lehrstuhlebene auch eine Stärkung der Lehrfunktion zu beobachten: Zum einen werden externe Lehrbeauftragte in der Regel aus der Region gewonnen; auch aufgrund der hohen Verbleibrate von Absolventen in der Region sind dies oftmals ehemalige Studierende der Fachhochschule. Zum anderen stellt die Region zahlreiche Möglichkeiten der Praxisvermittlung für die Studierenden bereit, wie sie überregional nur schwer denkbar wären. Schließlich kommt die Region der Fachhochschule auch insofern zugute, als die Erfüllung ihres definierten gesellschaftlichen Auftrags besonders über die Region realisiert wird, nicht nur in Form des regionalen Wissenstransfers, sondern auch in ihrer Funktion als Lehr- und Arbeitsstätte.

Insgesamt stehen das Kölner Stadtumfeld wie auch die weitere "ABCD-Wissenschaftsregion" für ein vergleichsweise breites Angebot an für die Fachhochschule kritischen Institutionen und Ressourcen, welches mittelfristig jedoch auch überdurchschnittliche Anstrengungen zur Steigerung ihrer regionalen Sichtbarkeit erfordert.

8.5.3 Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen

Die Wirkungen der regionalen Vernetzung auf die internen Governancestrukturen der Fachhochschule Köln lassen sich in zweierlei Hinsicht beschreiben: Erstens als Auswirkungen auf hochschulstrategische Inhalte und zweitens als Auswirkungen auf die Lehrstuhlautonomie, welche unabhängig von einer hochschulstrategisch getriebenen Steuerung erfolgen. Die Hochschulstrategie bildet nicht nur den Ausgangspunkt vielfältiger Facetten der regionalen Vernetzung, sondern kann auch als deren Folge betrachtet werden, indem regionales Engagement als strategisches Thema erkannt wurde und im Hochschulentwicklungsplan mittlerweile fest verankert ist. In diesem Sinne kann auch die Praxis der Berücksichtigung regionalen Engagements im Rahmen der W-Besoldung als Folge der kritischen Rolle regionaler Ressourcen für die Fachhochschule betrachtet werden.

Als sichtbarster Effekt der regionalen Vernetzung auf die Hochschulstruktur ist dagegen die tragende Rolle der Lehrstühle vor allem bei der Durchführung regionaler Koo-

perationsvorhaben hervorzuheben: Mit dieser Vernetzung geht vor allem im Bereich der Forschung ein Autonomiegewinn der Lehrstühle einher, welcher jedoch in Abhängigkeit des Drittmittelanteils in den einzelnen Fachgebieten fakultätsspezifisch sehr unterschiedlich ausfällt. Die Positionierung eigener Forschungsthemen ermöglicht teilweise eine Eigendynamik, welche wiederum die Erschließung neuer Themenfelder und Kooperationspartner bis hin zu einer erhöhten überregionalen Sichtbarkeit mit sich bringt. Solcherlei emergente Effekte verdeutlichen letztlich, dass ein ausschließlicher Fokus auf aktive hochschulinterne Steuerungsmaßnahmen die Auswirkungen der regionalen Vernetzung nur unzureichend adressieren würde.

8.6 Quellenangaben

Kölner Wissenschaftsrunde (2010): Erster Kölner Wissenschafts-Wirtschaftsbericht der Kölner Wissenschaftsrunde (Kurzversion). Köln 2010. Online unter:

http://www.pressestelle.uni-koeln.de/fileadmin/templates/uni/PDF/Stiftungen_pdf/KWR-Wissenschafts-Wirtschaftsbericht.pdf (abgerufen am: 28. Juni 2012)].

Fachhochschule Köln, Referat Kommunikation und Marketing (2010): Jahresbericht 2009/2010, Herausgegeben durch den Präsidenten der Fachhochschule Köln. Köln: Fachhochschule Köln. Online unter:

http://www.verwaltung.fh-koeln.de/imperia/md/content/verwaltung/dezernat5/sg51/presse11/jahresbericht2009_2010digital.pdf.

Fachhochschule Köln (2011): Hochschulentwicklungsplan – Strategischer Rahmenplan 2020, Herausgegeben durch den Präsidenten der Fachhochschule Köln. Köln: Fachhochschule Köln. Online unter:

http://www.verwaltung.fh-koeln.de/imperia/md/content/verwaltung/broschueren_leitfaeden/hochschulentwicklungsplan2020.pdf (abgerufen am: 28. Juni 2012).

Statistisches Bundesamt (2012a): Fachserie 11, Reihe 4.1: Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2010/2011. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Statistisches Bundesamt (2012b): Fachserie 11, Reihe 4.3: Bildung und Kultur. Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen. Rechnungsjahre 2000-2009. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

8.7 Liste der Gesprächspartner

Die Gespräche wurden im Zeitraum vom 22.2.2012 bis 2.5.2012 persönlich oder telefonisch geführt.

- Prof. Dr. phil. Joachim Metzner, Präsident
- Prof. Dr.-Ing. Klaus Becker, Vizepräsident für Forschung und Wissenstransfer
- Prof. Dr. Simone Fühles-Ubach, Dekanin der Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften, Institut für Informationswissenschaft
- Prof. Dr. Ursula Georgy, Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften, Institut für Informationswissenschaft
- Prof. Dr.-Ing. Andreas Grebe, Fakultät für Informations-, Medien- und Elektrotechnik, Institut für Nachrichtentechnik (INT)
- Prof. Dr. rer. nat. Hubert Randerath, Fakultät für Informations-, Medien- und Elektrotechnik, Institut für Nachrichtentechnik (INT)
- Christi Degen, Industrie- und Handelskammer zu Köln, Geschäftsführerin für Industrie, Volkswirtschaft, Innovation und Umwelt

9 Fallstudie: Leuphana Universität Lüneburg

Miriam Hufnagl

Zusammenfassung der Ergebnisse

Profil

- Gründung als Pädagogische Hochschule 1946, seit 2003 Stiftung des öffentlichen Rechts sowie 2005 Fusion mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen. Vier Fakultäten: Bildung-, Kultur-, Wirtschaftswissenschaften sowie Nachhaltigkeit
- aktuell ca. 7.500 Studierende, rund 150 Professuren, 1.000 Mitarbeiter

Drittmittel

- Im Zeitraum 2009 bis 2011 war die Leuphana in der Lage das Einwerben von Drittmittel von ca.9,9 Mio. Euro auf ca.21,6 Mio. Euro mehr als zu verdoppeln. Neben EU-Strukturfonds-Mittel (37,3% der Drittmittel in 2011) entfällt der größte Anteil auf Mittel von Ländern (22,6%) und Bund (14,7%) sowie der Privatwirtschaft (7,8%).
- Mit einem Investitionsvolumen von knapp 100 Mio. Euro, einer Gesamtförderung von 85,5 Mio. Euro (63,5 Mio. € EFRE, 22 Mio. € durch das Land Niedersachsen) sowie einer Laufzeit von 2009-2015 ist das EU Großprojekt Innovations-Inkubator Lüneburg ein wichtiger Baustein für die Universitätsentwicklung. Durch den Fokus auf den Aufbau von Kooperationen mit (regionalen) Wirtschaftsakteuren wirkt der Inkubator als "Anschubmaßnahme" für die aktuelle und zukünftige Zusammenarbeit der Universität mit der Region.
- Gewisse Stärke bei der Einwerbung von Drittmitteln von Bund und Ländern im Vergleich mit anderen kleinen und mittleren deutschen Universitäten.

Regionale Forschungsk Kooperationen

- Durch Etablierung des EU-Großprojekts Innovations-Inkubator seit 2009 starker Fokus auf regionale Vernetzung.
- Im Juni 2012 kooperierten 261 Unternehmen in Projekten des Innovations-Inkubators mit der Universität. 186 Akteure stammen dabei aus dem Projektgebiet, davon sind wiederum 128 KMU.
- Auch andere Förderprogramme wie ZIM und EXIST, die eine gewisse regionale Komponente aufweisen, werden als relevant eingestuft und von der Leuphana in Anspruch genommen.

Anreiz- und Steuerungsinstrumente

- Art der Besoldung (C oder W) wird durch leistungsorientierte Mittelvergabe ergänzt. Diese bemisst Engagement in Forschung, Lehre und der Frauenförderung mit: 48 zu 48 zu vier Prozent (Schlüssel Mittelzuweisungen Universitätsebene Fakultäten).
- Nur indirekt Würdigung regionalen Engagements durch erfolgreiche Forschungstätigkeit.

Relevanz regionaler Vernetzung

- Früher stand die Lehrerausbildung für die Region im Vordergrund. Heute wird das Universitätsportfolio durch viele innovative Studiengänge ergänzt, sodass nicht nur die Bereitstellung von gut qualifizierten Lehrkräften, sondern generell hochqualifizierten Arbeitskräften für die Region wichtig ist.
- Durch erfolgreiche Akquise des Innovations-Inkubators (Laufzeit 2009-2015, Budget ca. 98 Mio. €) stark gewachsenes regionales Engagement. Der Innovations-Inkubator ist das größte durch die Generaldirektion Regionalpolitik geförderte wissenschaftsgetriebene Regionalentwicklungsprojekt in Europa.
- Region und Universität werden hochschulintern "zusammen gedacht" und der Beitrag zur regionalen Wirtschaftsentwicklung wird vom Präsidium und den Hochschullehrer sehr ernst genommen

9.1 Historie und Profil

Die Gründung der Pädagogischen Hochschule (PH) in Lüneburg 1946 markiert den Beginn der Universitätsentwicklung am Standort Lüneburg. Durch den historischen Kontext bedingt sollte die durch die britischen Besatzer gegründete PH durch ihre Absolventen damals einen Beitrag dazu leisten, "eine neue demokratische Tradition in Deutschland zu begründen". In Form der Lehrerausbildung für den Bereich Nordostniedersachsen bestand von Anfang an ein starker regionaler Bezug der Lehrinstitution. Zumeist wurden die Studierenden aus der Region rekrutiert und verblieben häufig durch die Aufnahme der Lehrertätigkeit auch in dieser. Die Bedeutsamkeit dieses historisch bedingt ausgeprägten Regionalbezugs ist nach Meinung einiger Gesprächspartner noch heute das Fundament vieler Kooperationen.

Die Etablierung als selbständige wissenschaftliche Hochschule mit Promotions- und Habilitationsrecht im Jahr 1978 ermöglichte der Hochschule schließlich, ihr wissenschaftliches Profil weiterzuentwickeln. Der Charakter der Hochschule wandelte sich in den Folgejahren überdies zunehmend, da im Laufe der 1980er und 1990er

Jahre ein stetiger Zuwachs an Disziplinen und somit Studienmöglichkeiten die Lehrerbildung ergänzten. So wurde das Spektrum an Disziplinen sukzessive um die Wirtschafts-, Sozial-, Kultur- sowie Umweltwissenschaften erweitert.

Zu Recht wird auf der Homepage der Universität überdies darauf hingewiesen, dass mit der Etablierung des umweltwissenschaftlichen Fachbereichs in den 1990er Jahren der noch heute prägende Schwerpunkt der Nachhaltigkeit an der Universität eingeführt wurde. Zum Fachbereich gehört heute "auch der UNESCO Chair for Sustainability und der weltweit erste MBA zu unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement."¹

Als eine der ersten deutschen Universitäten wurde die Universität Lüneburg im Jahr 2003 in eine Stiftung des öffentlichen Rechts umgewandelt. Durch diese Trägerschaft erlangte die Universität einen höheren Grad an Gestaltungsfreiheit, die sich in den Veränderungen der kommenden Jahre manifestierte.

Bereits 2005 wurde dabei die bedeutsamste Veränderung der jungen Universität vollzogen: Die Fusion mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen, die seitens der Landesregierung im Rahmen des Hochschuloptimierungskonzeptes des Jahres 2003 beschlossen wurde. Dieser Schritt der Universitätsentwicklung hatte wiederum eine umfangreiche Erweiterung des Lehrangebots zur Folge: "[Die Fusion] [...] führt in den Bereichen BWL und Sozialpädagogik zu einer jeweiligen Ergänzung des Fächerange-

¹ <http://www.leuphana.de/universitaet/profil/geschichte.html>

botes. In anderen Bereichen wird das fachliche Spektrum der Vorgängerinstitutionen dagegen jeweils erweitert: Um Automatisierungstechnik, Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspsychologie seitens der ehemaligen Fachhochschule, um Lehrerbildung, Kulturwissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Umweltwissenschaften seitens der früheren Universität."²

Im Zuge der Fusion ist allerdings deutlich spürbar geworden, dass sich die unterschiedlichen Bildungsaufträge von Universität und Fachhochschule einander annähern mussten. Interviewpartner beschrieben die Vereinigung der beiden Institutionen zu Beginn als durchaus problematischen "kulturellen Zusammenprall" zwischen dem "Fokus auf theoretischer Fundierung" (Universität) und der stark praxis- und anwendungsorientierten Arbeitsweise der Fachhochschule. Die hier beobachteten Unterschiede spielen heute nur noch in begrenztem Umfang eine Rolle, treten doch in Bezug auf Aktivitäten zur regionalen Vernetzung mitunter zu Tage: Wird im ursprünglich universitären Umfeld eher die Wissenschaftsperformanz durch u.a. (zahlreiche) Publikationen in internationalen renommierten Zeitschriften und Verlagen als wichtig erachtet, so war und ist Anerkennung im ehemaligen Fachhochschulsegment eher durch Projektbearbeitung und enge Kooperation mit Unternehmen im regionalen Umfeld zu erlangen.

Neben den Hochschullehrern gab es zu Beginn der Fusion natürlich auch Unterschiede bei den Studierenden der beiden Institutionen, die sich u.a. in der unterschiedlichen Schwerpunktsetzung in der Ausbildung sowie mitunter in unterschiedlichen Arbeitsweisen und Interessenschwerpunkten zeigte. Das Werden der heutigen Universität Lüneburg war und ist also auch von der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen professionellen Sozialisationsmodi geprägt. Die dadurch entstandene Offenheit für die jeweiligen Schwerpunkte beider Hochschultypen und die damit verbundenen Potenziale hat die aktuellen Veränderungen – z.B. die Einrichtung des Innovations-Inkubators – mitunter erst ermöglicht.

Um das Lehrangebot adäquat an den damaligen hochschulpolitischen Reformbestrebungen im Rahmen des Bologna-Prozesses und der Föderalismusreform zu orientieren und eine Harmonisierung der institutionellen Vorprägungen zu erreichen, wurde 2006 beschlossen, die Hochschule grundsätzlich neu auszurichten. Das Ziel war dabei "aus der Fusion eine Modelluniversität für den Bologna-Prozess und die Einführung gestufter Bachelor- und Masterstudiengänge zu schaffen."

Ein erstes Signal für die konsequente Neuausrichtung der Hochschule war die Umbenennung in Leuphana Universität Lüneburg im März 2007, der die Umsetzung eines

² <http://www.leuphana.de/universitaet/profil/geschichte.html>

neuen Studien- und Universitätsmodell folgte, wie es im folgenden Abschnitt näher erläutert wird. Diesem ging seit Mai 2006 ein intensiver interner Diskussionsprozess zur zukünftigen Profilbildung mit Vertreterinnen und Vertretern aller Statusgruppen und der Verwaltung voraus.

Die Lehr-, Forschungs- und Verwaltungsgebäude der Leuphana sind derzeit noch über drei Standorte in Lüneburg verteilt. Der Großteil der universitären Aktivitäten wird in den 18 Backsteingebäuden der ehemaligen Scharnhorst-Kaserne am zentralen Campus an der Scharnhorststraße vollzogen. Seit 2007 wird hier unter der Federführung des nebenberuflichen Leuphana-Professors Daniel Libeskind die Planung und der Bau eines neuen Zentralgebäudes realisiert. Nicht nur das moderne Design und die (nachhaltige) Planung der Infrastruktur des Gebäudes erlangten im Verlauf der Planungen überregionale mediale Aufmerksamkeit. Auch die gesamte Finanzierung des Baus durch die Stadt, den Landkreis, das Land, den Bund, die EU, die Kirchen sowie Private und die Beteiligung des international renommierten Architekten sind regelmäßig kontrovers diskutierte Themen in den lokalen Medien. Allerdings kann attestiert werden, dass der Bau sowohl in der Planung als auch in der Umsetzung bzgl. seiner architektonischen Gestaltung durch umfangreiche Transparenzmaßnahmen flankiert wird. Zwei Beispiele sind hier die Beteiligung von Studierenden in Architekturseminaren, die die Campusgestaltung und den Neubau des Zentralgebäudes thematisieren sowie die Dokumentation der Baufortschritte am Zentralgebäude, das seit der Grundsteinlegung am 8. Mai 2011 gebaut wird. Der Rohbau wird gewissermaßen "regional verankert" aktuell von einer niedersächsischen Bietergemeinschaft angefertigt.

Die weiteren Standorte *Rotes Feld* und *Volgershall* sind jeweils für bestimmte Disziplinen und deren Forschungsaktivitäten in Verwendung. So wird am Standort *Volgershall* in einer modernen Versuchshalle sowie zwei weiteren Gebäuden vor allen Automatisierungstechnik erprobt. Die drei Gebäude am Campus *Rotes Feld* beherbergen u.a. die Teilbibliothek für die Studiengänge Sozialwesen, Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspsychologie.

9.1.1 Universitätsstruktur und fachliches Profil

Laut Forschungsbericht 2009-2010 (Leuphana 2011a: 6) wird das aktuelle wissenschaftliche Profil der Leuphana von vier "fachübergreifenden, transdisziplinären Wissenschaftsinitiativen, die auch den thematischen Rahmen für die vier im Oktober 2010 neu gegründeten Fakultäten abstecken [...]" definiert:

- Bildungsforschung: 36 Professuren (Fakultät Bildungswissenschaften),
- Kulturforschung: 27,5 Professuren (Fakultät Kulturwissenschaften),

- Management & Entrepreneurship: 71 Professuren (Fakultät Wirtschaftswissenschaften),
- Nachhaltigkeitsforschung: 31 Professuren (Fakultät Nachhaltigkeit),
- Fakultätsübergreifendes Methodenzentrum: fünf Professuren.

In 2010 beschäftigte die Leuphana 912 Mitarbeiter, 57 Prozent von ihnen sind weiblich. Auffällig ist der überdurchschnittlich hohe Frauenanteil im wissenschaftlichen Bereich, vor allem in Bezug auf den wissenschaftlichen Nachwuchs zeigt sich hier eine Sensibilität bzgl. Gleichstellungsbestrebungen. Konkret stellte sich die Personalstruktur 2009/2010 wie folgt dar:

Tabelle 9-1: Personalstruktur 2009 / 2010

Tabelle 4: Personalentwicklung

	Gesamt 2009	Gesamt 2010	Davon Frauen 2009	Davon Frauen 2010
Personal gesamt	832	912	472 (57 %)	519 (57%)
— Wissenschaftlicher Dienst	477	523	217 (45 %)	241 (46%)
— Nichtwissenschaftlicher Dienst	356	389	259 (73 %)	277 (71%)
Wissenschaftlicher Dienst				
— Professuren	124	118	28 (22,5 %)	27 (22,8%)
— Lehrstuhlvertretungen	21	22	10 (48 %)	7 (32%)
— Juniorprofessuren	10	10	4 (40 %)	3 (30%)
	(3 beurlaubt)			
— Wissenschaftlicher Nachwuchs	63	71	32 (51 %)	41 (58%)
— Lehrkräfte und Lektorinnen/Lektoren	44	42	21 (48 %)	17 (40%)
— Wissenschaftliche Mitarbeiter_innen	215	260	121 (56 %)	146 (56%)
Nachwuchsförderung				
— Stipendiatinnen/Stipendiaten	57	87	35 (61 %)	59 (68 %)

Stand: 31.12.2009 bzw. 31.12.2010

Quelle: Leuphana (2011a: 63)

Mit Bezug auf 2012 wird auf der Homepage³ ersichtlich, dass die Zahl der Professoren (auf jetzt ca. 150) sowie der wissenschaftlichen Mitarbeiter (440) wiederum gesteigert wurde. Die Personalstruktur nach Fächern zeigt die Übersicht des statistischen Bundesamtes. Deutlich wird hier die nach wie vor starke Säule der Lehrerbildung, die sich in der hohen Zahl der Lehrenden der Sprach- und Kulturwissenschaften zeigt:

³ <http://www.leuphana.de/universitaet/profil/fakten.html>

Tabelle 9-2: Lehrende nach Fachbereichen

Fächergruppe	Insgesamt	Hauptberufliches Personal			Nebenberufliches Personal zusammen
		zusammen	Professoren	Übige Hauptberufliches Personal	
1 Sprach- und Kulturwissenschaften	243	108	43	65	135
2 Sport	13	5	2	3	8
3 Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	166	121	52	69	45
4 Mathematik, Naturwissenschaften	33	24	14	10	9
7 Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften	117	88	22	66	29
8 Ingenieurwissenschaften	37	16	11	5	21
9 Kunst, Kunstwissenschaft	8
15 Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspezifische Einrichtungen)	345
~ ~ Zusammen	962	503	148	355	459

Quelle: Statistisches Bundesamt (2011)

Die Leitung der Universität obliegt dem Stiftungsrat, dem fünfköpfigen Präsidium sowie dem Senat mit 20 Mitgliedern (siehe Abbildung 9-1). Die beiden letzten Organe sind durch gewählte Mitglieder der Universität bestellt. Der Stiftungsrat wird durch externe Personen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik besetzt. Aktuell gehören dem Stiftungsrat sieben Personen an. Als höchstem Gremium der Stiftung kommt ihm sowohl eine beratende als auch kontrollierende Rolle zu.

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, macht das Themengebiet Nachhaltigkeit einen besonderen wissenschaftlichen Schwerpunkt der Leuphana aus. Auch in ihrem Leitbild beruft sich die Leuphana dezidiert auf den Gedanken der Nachhaltigkeit, wobei ebenso der tradierte Bezug auf "eine umfassende Bildungsidee und eine inhaltliche und wertorientierte Verortung ihrer Aktivitäten" zentral ist. Daher versteht sich die Leuphana als:

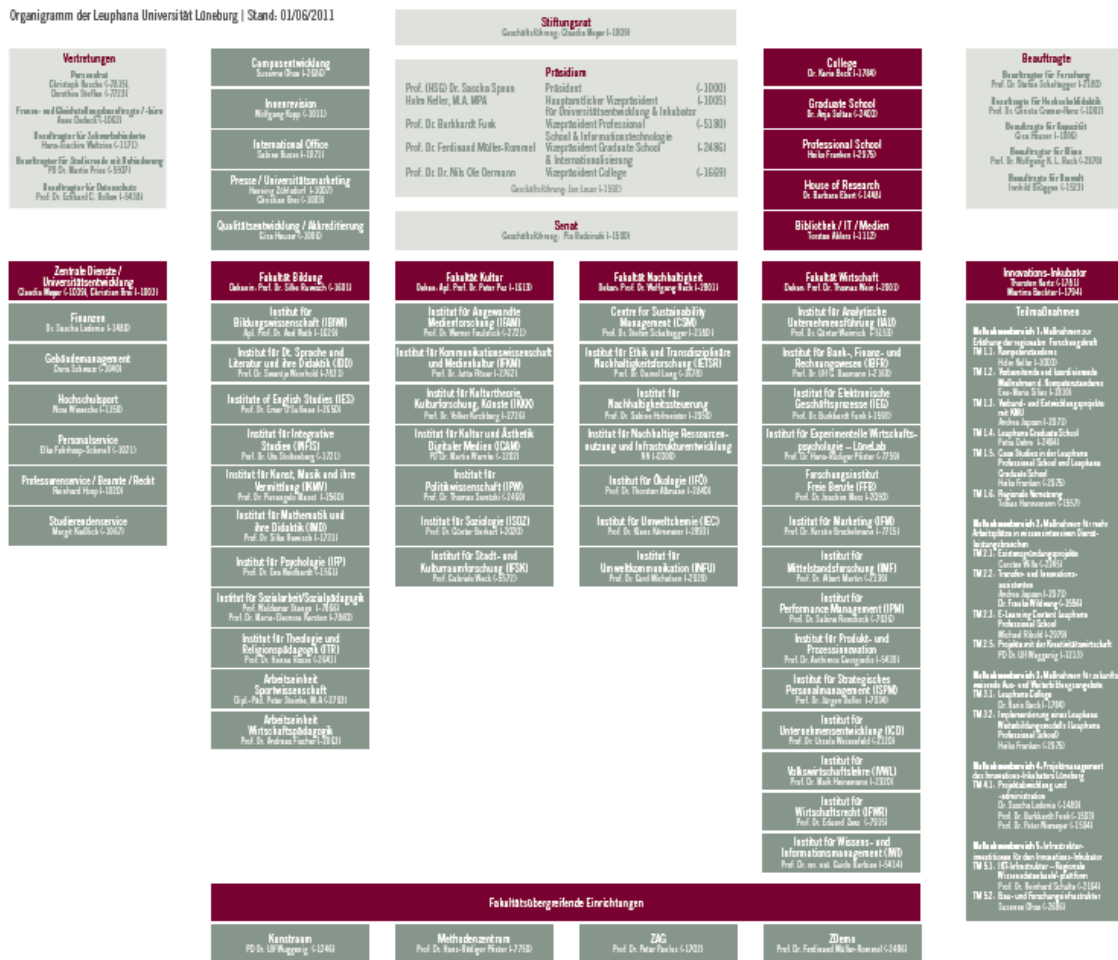
Humanistische Universität: Die Leuphana verbindet in ihrem Bildungsverständnis Persönlichkeitsbildung und Fachausbildung und stellt den Prozess des Wissenserwerbs in konkrete Kontexte.

Nachhaltige Universität: Die Leuphana leistet durch Bildung und Forschung einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft. Sie trägt zur Förderung von Kompetenzen im Umgang mit Komplexität, zum interdisziplinären Problemlösen, zum eigenverantwortlichen und selbst gesteuerten Lernen, zur Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, kurz: zur Gestaltungskompetenz bei.

Handlungsorientierte Universität: Die Leuphana bildet verantwortungsvolle und handlungsorientierte Persönlichkeiten, die über Kreativität, Reflexivität sowie Willen und Fähigkeiten zur schöpferischen Gestaltung der Gesellschaft verfügen. Sie leistet

durch Forschung, Studium, Weiterbildung und wissenschaftliche Dienstleistungen einen wichtigen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Problemlagen und fördert alle Mitglieder der Universität bei Gründeraktivitäten im unternehmerischen (Entrepreneurship) und gesellschaftspolitischen Bereich (Social Entrepreneurship).⁴

Abbildung 9-1: Organigramm der Leuphana Universität Lüneburg



Quelle: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/ueberleuphana/files/www_organigramm.pdf (abgerufen am: 1.6.2011)

9.1.2 Studienangebote und Lehrverständnis

Dem Selbstverständnis einer Modelluniversität folgend wurden die Studienangebote der Leuphana von 2006 bis zum Frühjahr 2009 umfangreich reorganisiert und in die strukturellen Einheiten College, Graduate School und Professional School gegliedert. Für Erststudierende bietet das College interdisziplinär organisierte sechssemestrige

4 <http://www.leuphana.de/universitaet/profil/leitbild.html>

Bachelor-Programme, in welchen das erste inhaltlich fachübergreifende Leuphana-Semester mit der gemeinsamen Startwoche, vier Studienmodulen sowie der abschließenden Konferenzwoche zu einem Themenschwerpunkt gleich ist. Während dieses Semesters "sollen die Studierenden quantitative und qualitative Methodenkenntnisse, philosophisch fundiertes Geschichtswissen und ethisch motiviertes Verantwortungsbewusstsein erlernen."⁵ Die Studierenden können im College zwischen elf Majors (Hauptfächern) sowie 16 Minors (Nebenfächern) wählen; auch die Lehrerausbildung für das Lehramt an Grund-, Haupt-, Ober-, Real- und Berufsschulen ist modularisiert und wird in drei Bachelorstudiengängen gelehrt.⁶ Der interdisziplinäre Ansatz des Leuphana-Semesters wird neben dem Major und Minor durch das integrale Komplementärstudium weitergeführt, welches die Studierenden vom 2. bis 6. Semester verpflichtend absolvieren.⁷ Hierbei können Seminare in sechs verschiedenen Themenbereichen gewählt werden, welche u.a. die Aspekte Natur und Technik, Kunst und Ästhetik sowie Projekte und Praxis enthalten, wobei der Komplex Gender und Diversity modulübergreifend thematisiert wird.⁸ Häufig stehen während dieser Themenseminare regionale Aspekte im Mittelpunkt des Interesses, sei es durch die Kooperation mit lokalen Künstlern oder im Rahmen von Projektarbeit mit regionalen Unternehmen.

Master-Programme und Promotionen werden innerhalb der Graduate School gelehrt und betreut. Dem angelsächsischen Modell folgend werden teilstrukturierte Promotionsstudiengänge über sechs bzw. zwölf Semester angeboten, mit verpflichtenden Seminaren zu u.a. Wissenschaftstheorie und Forschungsmethoden. Durch das Fast Track- Programm ist ebenso eine Verbindung von Masterstudium und Promotion möglich.

Im Rahmen der Professional School werden berufsbegleitende Weiterbildungsstudiengänge angeboten und Praxiskooperationen mit Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft ermöglicht. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt hier auf Weiterbildungsmöglichkeiten für Berufstätige, die neben Bachelor- und Masterabschlüssen auch weitere Zertifikatskurse absolvieren können; überdies wird die hochschulnahe Gründungsförderung durch einen Existenzgründungsservice unterstützt und der Wissenschaftstransfer koordiniert. Hier sieht man sich "als leistungsfähiger Kooperationspartner für die

5 <http://www.leuphana.de/college/bachelor/leuphana-semester.html>

6 <http://www.leuphana.de/college/bachelor.html>

7 <http://www.leuphana.de/college/bachelor/komplementaerstudium.html>

8 http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/VERWALTUNG/presidium/intern/intern2009/Gazette_16_09_txf.pdf#page=6

Region wie auch als Ansprechpartner für internationale Projektvorhaben."⁹ Die Etablierung der Professional School wird dabei auch als klare Maßnahme der "Regionalentwicklung" verstanden; denn durch diese Form der Weiterbildung werden zunehmend höchstqualifizierte Arbeitskräfte für den regionalen Arbeitsmarkt ausgebildet. Überdies bildet die Professional School langfristig eine zusätzliche Finanzierungsquelle für die Leuphana und stattet sie mit einem weiteren Alleinstellungsmerkmal aus, gilt Weiterbildung an vielen Hochschulen doch eher als "unattraktiv", so ein Gesprächspartner.

Mit insgesamt mehr als elf Mio. Euro geförderten Teilmaßnahmen "College", "Graduate School" und "Professional School" trägt auch der Innovations-Inkubator zum Studienangebot bei. Aktuell werden durch den Inkubator etwa 30 Masterstipendien sowie 20 Promotionsstipendien bereitgestellt, deren Vorhaben in Projekten mit regionalen Unternehmen umgesetzt werden.

9.1.3 Studierende

Die Herkunft der Studierenden war durch die große Anzahl an Lehramtsanwärter traditionell stark regional geprägt. Angehende Lehrer sind "Landeskinder" und kamen bzw. kommen daher zumindest größtenteils aus Niedersachsen. Bereits seit Mitte der neunziger Jahre und zunehmend mit der Neuausrichtung der Universität und der Modernisierung der Studiengänge konnte aber zunehmend eine Diversifizierung der Studierenden beobachtet werden. Heute kommen bereits rund 60 Prozent der Bachelorstudierenden nicht aus Niedersachsen.

Insgesamt zeigt sich die Profilbildung auch in der Entwicklung der Studierendenzahlen: Die Anzahl wurde insgesamt reduziert, um dem Ziel besserer Betreuungsrelationen und somit fokussierter Forschung und Lehre näher zu kommen. Überdies zeigt Tabelle 9-3, dass nur noch ein kleiner Anteil der Studierenden in auslaufenden Studienprogrammen eingeschrieben ist und somit die komplette Umstellung der Leuphana in die School-Struktur bald vollzogen sein wird. Die Bestrebungen, die Internationalisierung der Leuphana weiter voranzutreiben, schließen auch Pläne ein, den Anteil internationaler Studierender, der heute bei sieben Prozent liegt, zu steigern. Mit aktuell ca. 2.900 Studierenden ist die Fakultät Wirtschaftswissenschaften aktuell die größte, gefolgt vom Bereich Bildung mit ca. 1.400. Die Fakultät Kulturwissenschaften frequentieren um die 1.200 Studierenden, die Fakultät Nachhaltigkeit ca. 700. Aktuell immatrikulieren sich

9 <http://www.leuphana.de/professional-school/wissenstransfer.html>

ca. 1.800 Erstsemester-Studierende pro Jahr im College sowie ca. 700 Studierende in der Graduate School¹⁰.

Tabelle 9-3: Entwicklung der Studierenden nach Schools

	WiSe 09/10	WiSe 10/11	WiSe 11/12	WiSe 12/13
gesamt	7.541	6.982	7.323	8.002
davon weiblich	4.609	4.224	4.422	4.818
College	3.416	3.967	4.872	5.358
davon weiblich	2.186	2.461	2.874	3.162
Graduate School	986	1.259	1.605	1.869
davon weiblich	588	768	1.019	1.199
Professional School	267	329	411	574
davon weiblich	109	141	210	309
auslaufende Studienprogramme	2.872	1.427	435	201
davon weiblich	1.726	854	319	148

Neben zahlreichen Veranstaltungen auf dem Campus, wie den Bachelor-Infotagen oder den Minor-Infotagen, stehen Leuphana-Mitarbeitende aber auch in Kontakt mit regionalen Schulen, um über das Studienangebot zu informieren. Das College Marketing hat seine Aktivitäten überdies auch auf die deutschlandweite Rekrutierung von Studierenden ausgerichtet.

9.2 Drittmittel

Die Leuphana unternahm in den letzten Jahren große Anstrengungen, ihre Profilbildung auch durch die verstärkte Einwerbung von Drittmitteln in wettbewerblichen Wissenschaftsförderformaten signifikant voranzutreiben. Mit Blick auf Tabelle 9-4 kann attestiert werden, dass dies mit einer Gesamtsteigerung von 4,5 Mio. Euro gelang. Der relativ gleichbleibende Akquise-Erfolg im Bereich der Privatwirtschaft ist im Kontext der Aufnahme des Innovations-Inkubators zu lesen. Vor dem Hintergrund der perspektivischen Zielsetzung des Inkubators hinsichtlich der Einwerbung von Mitteln aus der Privatwirtschaft sowie der wettbewerblichen Wissenschaftsförderung – besonders hervor-

¹⁰ <http://www.leuphana.de/universitaet/profil/fakten.html>

zuheben sind hier die Kompetenz tandems¹¹ mit klaren Zielvorgaben im Bereich Drittmittelakquise – ist hier von Steigerungen in den nächsten Jahren auszugehen.

Tabelle 9-4: Drittmittelerträge (kaufmännische Sicht, in €)

Mittelherkunft	2009	2010	2011
Bund	2.804.564	2.660.359	3.223.632
DFG	170.726	536.680	729.126
EU ohne Strukturfonds	474.848	368.765	498.578
EU Strukturfonds	231.446	2.990.310	8.119.811
Länder	2.437.263	5.508.506	4.895.184
Privatwirtschaft	1.704.315	1.677.433	1.740.717
Stiftungen	595.869	464.524	1.062.910
Sonstige	1.442.492	1.296.938	1.394.549
SUMME	9.861.523	15.503.515	21.664.507

Quelle: Statistik und Zahlenspiegel der Universität: Drittmittelstatistik

Diese Maßnahme zur Erhöhung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit, die besonders auf die Kooperation mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fokussiert, soll aufgrund der Besonderheiten in Bezug auf Förderakquise, Volumina und Ausgestaltung im Folgenden im Mittelpunkt stehen.

9.2.1 Beantragung und Auftrag des Innovations-Inkubators

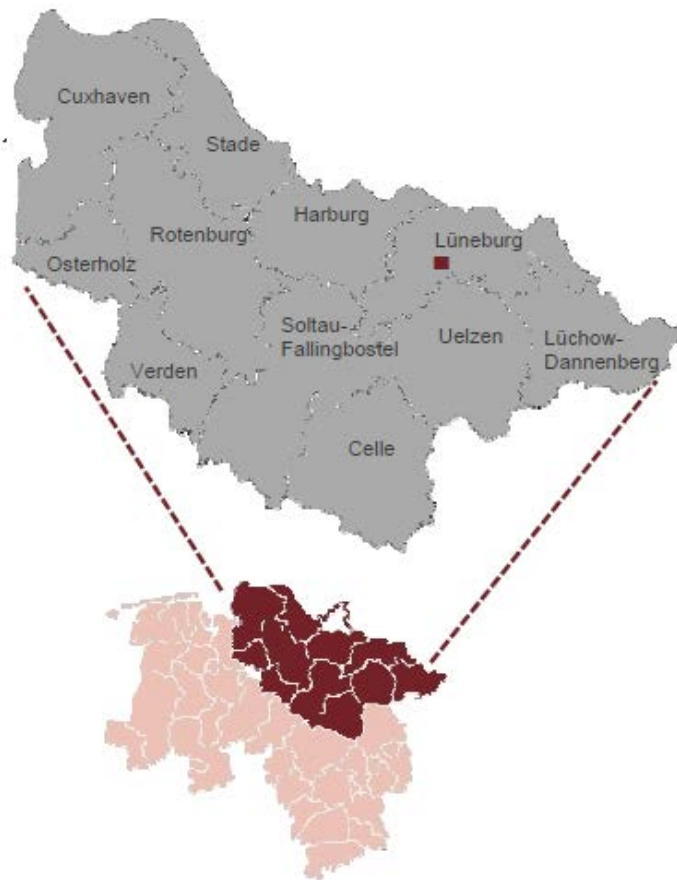
Der Fusionsprozess war von außen politisch motiviert angestoßen worden und so waren die Mitglieder der Hochschule anfänglich sehr stark mit Selbstreflexion und einem Neufindungsprozess beschäftigt. Problematisch war hier gleichzeitig die starke Unterfinanzierung, denn fächerbereinigt stand weniger als die Hälfte der Mittel des niedersächsischen Durchschnitts pro Student zur Verfügung. Parallel zum Prozess der Neuausrichtung wurde universitätsseitig die neue Schwerpunktsetzung der Europäischen Strukturfonds als Chance begriffen, mit den Kompetenzen der Hochschule einen Bei-

¹¹ Kompetenz tandems sind Projekte zur forschungsbasierten Geschäftsentwicklung. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Leuphana und regionale Unternehmen arbeiten gemeinsam daran, innovative Geschäftsideen innerhalb von bis zu drei Jahren zur Marktreife zu entwickeln (siehe: <http://www.leuphana.de/inkubator/weitere-projekte/kompetenz tandems.html>).

trag zur regionalen Entwicklung zu leisten und gleichzeitig das Forschungsprofil der Leuphana zu schärfen.

Folglich wurde während der Amtszeit der 1. Barroso-Kommission von der Leitungsebene der Leuphana Universität in den Jahren 2006 bis 2009 das Konzept für den Innovations-Inkubator entwickelt und in Kooperation mit der Bundes- und Landesregierung bei der EU-Kommission ein Großprojekt-Antrag gestellt, der am 14. August 2009 in Brüssel positiv beschieden wurde. Im Sinne der durch die Lissabon Strategie intendierten Schaffung von Innovationspolen zur Förderung von Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft auf regionaler und lokaler Ebene wurde der Antrag für das Großprojekt bei der Generaldirektion Regionalpolitik mit Bezug auf den *Europäischen Fonds für regionale Entwicklung* (EFRE) gestellt. Die Grundlage für die Bewerbung der Leuphana um die Förderung durch den EFRE, die zur Etablierung des Innovations-Inkubators führte ist u.a. die Verordnung (EG) Nr. 1783/1999 vom 12. Juli 1999: "Nach Artikel 160 des Vertrags [zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft] ist es Aufgabe des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), zum Ausgleich der wichtigsten regionalen Ungleichgewichte in der Gemeinschaft beizutragen. So trägt der EFRE dazu bei, die Unterschiede im Entwicklungsstand der verschiedenen Regionen und den Rückstand der am stärksten benachteiligten Gebiete oder Inseln, einschließlich der ländlichen Gebiete, zu verringern." Der ehemalige Regierungsbezirk Lüneburg bestehend aus elf Landkreisen (siehe Abbildung 9-2) ist die einzige Region der alten Bundesländer, die als Konvergenzregion förderfähig klassifiziert ist.

Bildlich gesprochen wurde in einem der Gespräche der Zusammenhang zwischen der Region und dem Ziel des Inkubators so beschrieben: "Alles, was zwischen Elbe und Weser liegt, gehört zum Regierungsbezirk Lüneburg. Hier – sozusagen zwischen Off-Shore und Heide – müssen Alternativen zu Land- und Fischwirtschaft begründet werden."

Abbildung 9-2: Projektregion des Innovations-Inkubators Lüneburg

Quelle: Leuphana (2012): Präsentation, Folie 3

Anhand des Modellvorhabens wird sich zeigen, ob eine Universität in der Lage ist, die regionale Wirtschaft mit den eigenen Kompetenzen aus Forschung und Transfer substantiell zu beleben. Folglich ist das Leitmotiv des "Innovations-Inkubators" – das Erstarren der Region durch die integrative Kooperation der Universität mit externen Akteuren – heute als Alternative zur einzelbetrieblichen Förderung zu sehen. Die Leuphana gilt in diesem Zusammenhang als Hochschule mit Pilotcharakter. Die kurz-, mittel- und langfristige Wirkung der Maßnahme und ihre Nachhaltigkeit wird bzw. muss noch durch Evaluationen u. Ä. überprüft werden. Da die Initiative zum Zeitpunkt der EFRE-Halbzeitbewertung im Jahr 2009 erst angelaufen war, liegen hierzu noch keine aussagekräftigen quantitativen wie qualitativen Gutachten durch externe Evaluationen vor. Allerdings wird in der Halbzeitbewertung (Steria Mummert Consulting AG et al. 2010) bereits damals auf den entscheidenden Erfolgsfaktor der Maßnahme aufmerksam gemacht: "Die Verlinkung in die regionale Wirtschaft hinein ist der erfolgskritische Faktor für den Inkubator und die erwarteten Impulse für die regionale Entwicklung. Für den Erfolg und die plangemäße Umsetzung der Teilmaßnahmen wird es sehr wichtig

sein, dass regionale Akteure (z.B. Wirtschaftsförderungen, IHK) und vor allem auch die regionale Wirtschaft aktiviert und frühzeitig und in großem Umfang in die Realisierung einbezogen wird." (Steria Mummert Consulting AG et al. 2010: 250)

9.2.2 Ausgestaltung des Innovations-Inkubators

Das EU-Großprojekt verfügt über ein Budget von rund 98 Mio. Euro. Konkret beträgt das Gesamtfördervolumen ca. 85,5 Mio. Euro, wobei die Förderung durch die EU-Kommission 63,5 Mio. Euro beträgt und die Ko-Finanzierung durch das Land Niedersachsen additiv 22 Mio. Euro. Weitere 12,5 Mio. Euro sind geplante Einnahmen durch die Maßnahme selbst. Unter Berücksichtigung der n+2-Regelung¹² beträgt die Laufzeit des Inkubators von 2009 bis 2015 (Leuphana 2011b).

Die Forschungsschwerpunkte des Inkubators bilden die Bereiche Nachhaltige Energieerzeugung, Digitale Medien und Gesundheit. Das "Wirkungsgefüge" des Inkubators basiert auf "prozessual und inhaltlich" aufeinander abgestimmten Teilmaßnahmen. Besonders die Teilbereiche 1 und 2 (siehe Abbildung 9-3) zielen mit ihren Maßnahmen auf die rege Kooperation mit der regionalen Wirtschaft ab. Beispielsweise werden im Rahmen von international besetzten Kompetenz tandems wissenschaftliche und wirtschaftliche Expertise zur Kollaboration zusammengebracht. Die Kernaufgabe ist dabei die gemeinsame "Erforschung interdisziplinärer, anwendungsorientierter und wirtschaftsrelevanter Fragestellungen" von Leuphana-Mitarbeitenden und Externen, um daraus eine "forschungs-basierte Geschäfts-entwicklung" zu lancieren (Leuphana 2012: Präsentation, Folie 7). Von Seiten der Leuphana kommen hier so genannte Business Development Agents (BDA) zum Einsatz, die als "umsetzungsorientierte Analysten mit Berufserfahrung" beschrieben werden und vor allem Unterstützung bei der Geschäfts-entwicklung aus Projektkontexten bieten. Dieser Tätigkeit vorgelagert ist die Beteiligung von Transfer- und Innovationsassistenten, welche die Anbahnung, Entwicklung und den Verlauf von Forschungsprojekten betreuen, wobei sich die "Innovationsassistenten" der Leuphana vom klassischen Politikinstrument selbigen Namens unterscheiden. Der Leuphana-Schwerpunkt liegt hier in der operativen Projektentwicklung an der Schnittstelle zwischen Forschung und Transfer.

¹² Die EU rechnet finanziell mit dem Land Niedersachsen ab. Wenn z.B. für das Jahr 2007 ein Betrag von x Euro zur Verfügung steht, muss dieser bis Ende 2009 bei der EU-Kommission abgerechnet werden (n+2). Das bedeutet, die Projekte vor Ort müssen schon früher abgeschlossen und bezahlt sein und die Verwendungsnachweise komplett vorliegen. Geschieht dies nicht rechtzeitig, verfallen die Fördermittel (siehe: n+2-Regelung unter: http://www.europedirect-oldenburg.de/uploads/media/Kleines_Begriffslexikon_v6.pdf).

Auch der Aspekt der Verwertung von Projektergebnissen wird durch die Unterstützung der Mitarbeitenden des Inkubators thematisiert und teilweise koordiniert.

Abbildung 9-3: Teilmaßnahmen des Innovations-Inkubators

1. Erhöhung der regionalen Forschungskraft	1.1 Kompetenztandems 1.2 Vorbereitende Maßnahmen und Koordination Kompetenztandems 1.3 Verbund- und Entwicklungsprojekte mit KMU 1.4 Leuphana Graduate School 1.5 Case Studies 1.6 Regionale Vernetzung
2. Mehr Arbeitsplätze in wissensintensiven Dienstleistungsbranchen	2.1 Existenzgründungsprojekte 2.2 Transfer- und Innovationsassistenten 2.3 E-Learning Content 2.4 Aufbau Management- und Beratungskapazitäten 2.5 Projekte mit der Kreativitätswirtschaft
3. Zukunftsweisende Aus- und Weiterbildungsangebote	3.1 Leuphana College 3.2 Implementierung eines Leuphana Weiterbildungsmodells
4. Projektmanagement	4.1 Projektentwicklung und -administration
5. Infrastrukturinvestitionen	5.1 IKT Infrastruktur – Regionale Wissensdatenbank 5.2 Bau- und Forschungsinfrastruktur
Maßnahmenkomplex	Teilmaßnahmen
WIRKUNGSGEFÜGE	

Quelle: <http://www.leuphana.de/inkubator/idee/teilmassnahmen.html>, Bildunterschrift: "Nummerierung: So wurden die Teilmaßnahmen bei der EU-Kommission beantragt"

Die dem Inkubator zugrundeliegende Leitidee war, die wirtschaftlich schwache Region und die einstmals weniger forschungsstarke Hochschule mit einer gemeinsamen Initiative kooperativ auf den Weg zur Profilbildung zu verflechten und sozusagen "gemeinsam zu denken".

Eine SWOT-Analyse machte damals deutlich, dass nur bedingt in breitem Umfang an Bestandsindustrien angedockt werden konnte. Dieser Erkenntnis folgend hat die Strukturkommission des Landes Niedersachsen in einem gutachterlichen Verfahren für den Inkubator Schwerpunkte herausgearbeitet: Gesundheit, Digitale Medien und Nachhaltige Energie. Diese bilden die thematischen Kernbereiche der Ausrichtung des Inkubators.

tors hinsichtlich der Geschäftsfeldentwicklung sowie der regionalen Verflechtung und sind mittlerweile auch als Forschungsquerschnittsthemen an der Universität verankert.

Aufgrund der fehlenden Bestandsindustrie sind sich die Beteiligten an der Hochschule einig, dass es besonderer Anstrengungen bedarf, um ein solches strukturelles Defizit nachhaltig zu überwinden. Um den Charakter eines Modellvorhabens, bestehend aus einem komplexen Maßnahmenportfolio, wissend, zeigt sich auch in den Gesprächen mit den Wissenschaftlern eine spürbare Spannung, welche Mechanismen stärker bzw. schwächer zur Zielerreichung beitragen. Zwar ist die Hoffnung, dass durch zahlreiche Ausgründungen hier eine gewisse unternehmerische Basis geschaffen werden kann, doch die zum Teil "fehlenden, vorhandenen starken Schultern" in der Region sind noch immer der Grund für Momente der Unsicherheit Einzelner bzgl. des nachhaltigen Erfolgs der Maßnahme. Mit Stand zum 14. März 2012 zeigen die folgenden Zahlen allerdings, dass der Innovations-Inkubator knapp zweieinhalb Jahre nach der Etablierung seine Aktivitäten engagiert verfolgt:

- "Bis dato sind 38 Anträge in 15 Teilmaßnahmen von der NBank per Zuwendungsbescheid bewilligt worden, sieben weitere Anträge befinden sich derzeit im Prüfverfahren.
- 85 Mio. Euro des Projektvolumens von ca. 86 Mio. Euro (EFRE zzgl. Kofinanzierung) wurden aktuell bei der NBank beantragt. Anträge mit einem Volumen von 79 Mio. Euro wurden bereits bewilligt; Anträge mit einem Volumen von rund sechs Mio. Euro befinden sich derzeit im Prüfverfahren.
- Aktuell arbeiten 269 hauptamtliche Mitarbeiter, drei Professoren sowie drei Verwalter einer Professur an der erfolgreichen Umsetzung des EU-Großprojekts. Zudem sind momentan 35 Gastwissenschaftler sowie Gastprofessoren beauftragt. Darüber hinaus sind derzeit 114 Hilfskräfte im Inkubator beschäftigt.
- Es konnten bereits 380 institutionalisierte Kooperationen mit 348 Partnern geschlossen werden. Aus der Konvergenzregion stammen 254 Kooperationspartner, darunter sind 169 regionale KMU." (Leuphana 2013: Folie 2, Stand 31.3.2013).

Generell wird der Inkubator mit seinen Maßnahmen als Impulsgeber mit entsprechender Anschubfinanzierung gesehen. Konkret wird demnach eine zeitliche und räumliche Verstetigung der Aktivitäten für die Periode nach 2015 angestrebt. Die Anreize, die im Zuge der Maßnahme gesetzt werden, sollen im besten Fall eine Langzeitwirkung entfalten, die neben Akteuren wie den Kammern, Wirtschaftsförderern, den Bundesagenturen sowie der Leuphana selbst auch möglichst viele KMU in die Lage versetzen soll, künftige "Zugpferde" der regionalen Wirtschaft zu sein.

9.3 Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtung

Viele Gesprächspartner bestätigten eine in den letzten Jahren zunehmende Erwartungshaltung des regionalen Umfelds gegenüber der Leuphana. Besonders von Seiten der Wirtschaft und Politik sei deutlich spürbar, dass man verstärkt auf Anwendungsorientierung in der Forschung und regionales Engagement Wert legt. Die Universität ist dabei, diese neue Rolle anzunehmen, indem sie sich stärker öffnet und zur ökonomischen, kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklung noch aktiver beiträgt und Verantwortung dafür übernimmt. In Folge der Genehmigung des Innovations-Inkubators hat sich diese Anspruchshaltung gesteigert, da nun vielfach die externe Überzeugung vorherrscht, dass die Universität die Mittel "sozusagen mit Wissen und Expertise angereichert 1 zu 1" in die Region zurückspielt. Mit Blick auf die beschriebenen Maßnahmen des Inkubators ist diese Überzeugung sicherlich richtig. Dennoch gibt es einige problematische Interpretationen der Situation, da sich frühere Empfänger einzelbetrieblicher Förderungen des EFRE zu Beginn des Projektes nur teilweise anschlussfähig an die Idee und Wirkweise des Inkubators sehen. Dies liegt darin begründet, dass EFRE-Mittel in der Regel vor allem in Form von konkreten, greifbaren Infrastrukturmaßnahmen eingesetzt werden, der Inkubator jedoch eine innovative Form der Regionalentwicklung durch Wissenschaft darstellt. Durch verstärkte Vernetzungsaktivitäten der Leuphana und die verschiedenen Möglichkeiten und Ausgestaltungsformen der Zusammenarbeit sei es bisher gut gelungen, sowohl bei "externen Fragestellern" Hemmschwellen abzubauen, als auch in der Universität selbst mehr Offenheit gegenüber den regionalen Akteuren und Ihren Bedürfnissen zu erwirken.

9.3.1 Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region

Schon weit vor der Beantragung des Inkubators und der Fusion wurde der PH und der Hochschule eine große Wertschätzung von Seiten der Bevölkerung entgegengebracht, so die Mehrzahl der Gesprächspartner. Einer der einfachen, aber nicht zu vernachlässigenden Gründe, der häufig genannt wurde, war und ist die Tatsache, dass die Studierenden wie Lehrenden Nachfrage in Bezug auf Konsumgüter, Mietobjekte, Inanspruchnahme von Nahverkehrsmitteln usw. erzeugten. In der dünn besiedelten Region mit einem BIP pro Einwohner, das unter 75 Prozent des EU-15-Durchschnitts liegt, ist die Leuphana daher nach wie vor ein wichtiger Arbeitgeber und wirtschaftlicher Impulsgeber.

Doch selbstredend gehen auch fachlich geleitete Impulse für das gesellschaftliche Leben der Region von der Leuphana aus. Hier sind besonders Wissenstransferveranstaltungen für regionale Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft (z.B. Leuphana Energieforum, Leuphana Gesundheitsgespräche) zu nennen, ebenso gibt es Veranstaltungen

mit interessanten Gastredner wie bspw. die an die lokale Öffentlichkeit gerichteten Veranstaltungen der Reihe "Leuphana auf dem Weg". Kulturevents, das Abhalten einer Kinder-Uni und der stete Kontakt zu Schulen und Lehrern durch die Fakultät Bildungswissenschaften ergänzen die Beiträge zum gesellschaftlichen Leben in der Region.

9.3.2 Forschungsk Kooperationen im regionalen Umfeld

Um die abstrakten Beschreibungen der Inkubator-Maßnahmen aus dem vorangegangenen Abschnitt mit Leben zu füllen, sollen im Folgenden einige Beispiele für Forschungsk Kooperationen geschildert werden. Exemplarisch wird auf den Bereich der anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungsprojekte und Kompetenz tandems in natur- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen in Zusammenarbeit mit regionalen Praxispartnern verwiesen. In diesem Bereich wird darauf abgezielt, durch Problemstellungen, die regional von Belang sind, international anerkannte Forschungsergebnisse hervorzubringen:

Beispielweise wurde im Rahmen der Transferarbeiten der Leuphana der Kontakt zwischen einem kleinen, mittelständischen Unternehmen im Bereich Messtechnik und der Fakultät Nachhaltigkeit aufgebaut und in 2010 ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt im Innovations-Inkubator umgesetzt, das aktuell in das Förderschema des Innovations-Inkubators eingebunden ist. Mittlerweile sind zwei regionale Unternehmen an diesem Projekt mit dem Titel "FeQuan" beteiligt, das die Entwicklung eines Sensorsystems zur Früherkennung von Verockerungstendenzen in Wässern zum Ziel hat.¹³ Das System soll die Veränderung von Wässern frühzeitig ermitteln, um die Gefahr von Ausfällungen aufzuzeigen, die durch eine entsprechende Intervention verhindert werden können. Aufgrund der Wasserqualität in der Region Lüneburg kommt es hier häufig zur Verschlackung von Brunnen durch Eisenoxidation. Das Verfahren könnte ein geeignetes Instrument zum Wassermanagement und folglich zur Ressourceneinsparung werden. Da ähnliche Probleme der Ausfällung auch in der Gebäudetechnik bei Heizungssystemen und der Sanitärtechnik gelöst werden müssen, ergibt sich hier ein zusätzliches Einsatzgebiet für das Sensorsystem. Demzufolge entsteht hier aus einer regional relevanten, anwendungsorientierten Fragestellung unter Beteiligung regionaler Wissenschafts- und Unternehmensakteure ein Produkt mit weltweitem Anwendungs- und Marktpotenzial.

Ein weiteres anwendungsorientiertes Forschungs- und Entwicklungsprojekt ist "Operations Excellence". Ziel dieser Maßnahme ist es, produzierende kleine und mittlere Un-

¹³ <http://www.leuphana.de/professional-school/wissenstransfer/forschung-entwicklung/im-inkubator/fequan.html>

ternehmen zu befähigen, in sämtlichen an der Wertschöpfung beteiligten Arbeitsschritten effizienter und somit ressourcenoptimierter zu arbeiten. Im Vordergrund steht dabei die Analyse der eigenen Strategien, Prozesse und Systeme im Unternehmen und zielgerichtete Optimierung. Hierzu wurde ein Modell entwickelt, mit dem produzierende Unternehmen ihre aktuellen Kostenstrukturen und Kostensenkungspotenziale in den Bereichen Beschaffung, Produktion, Distribution, Supply Chain Management sowie Verwaltung und Vertrieb (Operations) präziser darstellen und bewerten können. Seit Abschluss des Projektes wird das Modell durch eine Leuphana Ausgründung mit mittlerweile zehn Mitarbeitenden angewendet und wurde in 2012 in über 30 Unternehmen erprobt. Laut Projektleitung könnten die untersuchten Unternehmen durch die Umsetzung der Empfehlungen je nach Betriebsart bis zu zwei Mio. Euro sparen.¹⁴

Im Rahmen eines Kompetenztandems (siehe Fußnote 11) wird seit Februar 2012 der Frage nachgegangen, wie regional erzeugter Strom aus regenerativen Energiequelle besser gespeichert und verteilt werden kann. Im Projekt EnERgioN ("Erneuerbare Energien in der Region Nord") wird hierzu an Entwürfen von (virtuellen) Kraftwerken gearbeitet, "die kleine, dezentrale und häufig von Privatpersonen betriebene Stromerzeuger zusammenschalten."¹⁵ Eine der Kernproblematiken der Energiewende – das zielgerichtete Speichern und Abrufen regenerativer Energie – wird durch die Leuphana Kooperation in der Pilotregion Uelzen/Lüneburg unter zu Hilfenahme des Elbe-Seitenkanal erprobt. Hier wird untersucht "inwieweit die Höhenunterschiede einer Wasserstraße an Schiffshebewerken und Schleusen als regionale Energiespeicher eingesetzt werden können." Zwei wichtige Aspekte kennzeichnen das Projekt: zum einen steht die interdisziplinäre Problemlösung im Vordergrund und so werden neben der technischen Umsetzung auch betriebswirtschaftliche und rechtliche Fragen erörtert; zum anderen steht die Kooperation mit zahlreichen regionalen Stadtwerken im Vordergrund, wobei der Schwerpunkt der Tätigkeit auf der Etablierung "dezentrale[r] Speicherlösungen in der Region" liegt.

9.3.3 Transfer und Beratung

Im operativen Wirken der Leuphana haben Transfertätigkeiten heute faktisch den gleichen Stellenwert wie die originären Universitätsaufgaben Forschung und Lehre. Wobei mehrere Gesprächspartner explizit betonten, dass die Grenzen dieser drei Kernaufgaben ohnehin fließend seien: Forschungsprojekte im Rahmen des Innovations-

¹⁴ <http://www.leuphana.de/professional-school/wissenstransfer/forschung-entwicklung/im-inkubator/operations-excellence.html>

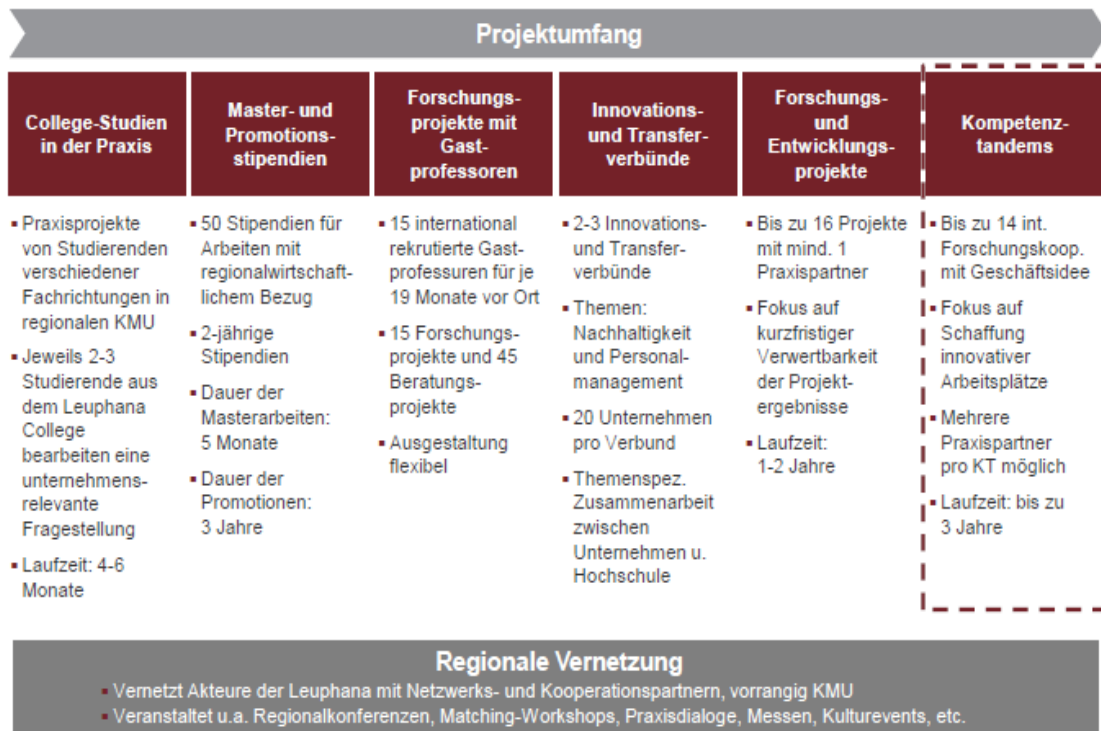
¹⁵ <http://www.leuphana.de/inkubator/nachhaltige-energie/energion.html>

Inkubators bereicherten die Lehre ebenso wie die Ideen der wissenschaftlichen Mitarbeiter und Studierenden zunehmend zu regionalen Existenzgründungen in Kooperation mit externen Akteuren führen. Abbildung 9-4 macht darüber hinaus noch einmal deutlich, dass neben den bereits genannten Instrumenten auch die Etablierung von Innovations- und Transferverbänden sowie das Ausrichten von Regionalkonferenzen, Praxisdialogen und Messen den Wissenstransfer zwischen Universität und externen Akteuren intensivieren.

Neben der Kooperation im Rahmen des Inkubators betreiben die Hochschullehrer der Leuphana anwendungsorientierte Forschung und werden von regionalen Akteuren mit dem Verfassen von wissenschaftlichen Gutachten und Studien beauftragt. Dies wurde auch als eine (finanzielle) Alternative zur mangelnden pekuniären Anreizsetzung des Wissenschaftssystems selbst genannt.

Überdies wurde darauf hingewiesen, dass vor allem im Rahmen der Professional School viele interessierte, bereits berufstätige Studierende an die Leuphana kommen. Durch diese Persönlichkeiten gewinnt die Transfer-Thematik mittlerweile auf eine zuvor unerwartete Weise an Fahrt. Durch die Lehrinhalte und den Erfahrungsschatz der Studierenden kommt es hier häufig zu neuen Formen des Lerntransfer und einem nicht quantifizier- bzw. "projektivierbaren" *Transfer durch Köpfe* zwischen Hochschule und Praxispartnern.

Abbildung 9-4: Schematische Darstellung der Kooperationsmöglichkeiten im Rahmen des Inkubators



Quelle: Leuphana (2012): Präsentation, Folie 18

9.3.4 Kooperationen mit regionalen Einrichtungen

Die Leuphana arbeitet eng mit regionalen Einrichtungen und Multiplikatoren zusammen und ist in verschiedenen Gremien vertreten (z.B. Runder Tisch für Innovationsförderung¹⁶). Durch die seit Mitte 2010 agierende Teilmaßnahme Regionale Vernetzung des Innovations-Inkubators wurde die Zusammenarbeit und der Austausch u.a. mit der Regierungsvertretung, den Kommunal- und Kreisverwaltungen, den Wirtschaftsförderungen, den Kammern, den Agenturen für Arbeit sowie zahlreichen Verbänden und Netzwerken weiter intensiviert. Neben einem regelmäßigen Austausch werden mit den regionalen Einrichtungen konkret Forschungsprojekte umgesetzt (z.B. Supported

¹⁶ Die IHK Lüneburg-Wolfsburg, die IHK Stade für den Elbe-Weser-Raum, die Regierungsvertretung Lüneburg mit Europe Direct, die Leuphana Universität Lüneburg, die Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade, die Investitions- und Förderbank Niedersachsen - NBank und die jeweilige regionale Wirtschaftsförderung stehen dabei gleichzeitig für ein einstündiges kostenfreies Beratungsgespräch zur Verfügung.

Employment PLUS mit der Kreisverwaltung Lüneburg¹⁷ oder College Studie in der Praxis mit der Samtgemeinde Horneburg¹⁸), Wissenstransferveranstaltungen gemeinsam ausgerichtet (z.B. das Wirtschaftsforum zum Hansetag 2012 mit der IHK Lüneburg-Wolfsburg) oder regionale Netzwerke (z.B. Rohstoffquelle:Produkt) partnerschaftlich aufgebaut. Zudem vermitteln regionale Multiplikatoren kooperationsinteressierte KMU an die Leuphana und sind damit wichtige Partner bzgl. des nachhaltigen Erfolgs des Inkubators. Darüber hinaus trägt die Fakultät Bildungswissenschaften in besonderem Maße dazu bei, dass die Leuphana im Bereich der Lehrerbildung eng mit den zuständigen regionalen wie niedersächsischen Behörden kooperiert. Konkret werden häufiger Abstimmungsprozesse mit dem Kultusministerium sowie Veranstaltungen mit Verbänden wie der GEW durchgeführt, die zum Teil auch den Bereich der sozialen Arbeit berühren. Überdies steht die Fakultät durch die Entsendung von Studierenden bzw. in beratender Funktion mit den regionalen Schulen in Verbindung.

9.3.5 Internationale Beziehungen

Nach dem Abschluss der Neuausrichtung und Profilbildung stellt das amtierende Präsidium das Thema Internationalisierung in der zweiten Amtszeit noch stärker im Mittelpunkt. So ist von einer Ausweitung der Austauschmöglichkeiten für Studierende die Rede, aber auch von neuen Kooperationsmöglichkeiten und Anbindungen anderer Hochschulen an die Leuphana. In diesem Zusammenhang ist vor allem die Kooperation mit chinesischen Einrichtungen von großem Interesse. Die im Rahmen der Kompetenz tandems geknüpften Kooperationen mit internationalen Spitzenforschern werden insbesondere in den Forschungsquerschnittsthemen (Gesundheit und Medien) als institutionalisierte Forschungsnetzwerke ausgebaut und im Zuge der Nachhaltigkeit mit Fördergeldern stabilisiert.

Eine aktuelle Übersicht zeigt, dass die Internationalisierung im Rahmen von Inkubator-Projekten bereits weit fortgeschritten ist: "434 Personen aus 22 Nationen und von 6 Kontinenten arbeiten derzeit im Innovations-Inkubator. [...] Menschen aus Europa (Deutschland, Ungarn, Türkei, Finnland, Frankreich, Dänemark, Niederlande, England, Österreich, Italien, Schweiz), Asien (Indien, Libanon, Japan, Jemen), Australien, Nord- und Südamerika (Venezuela, Ecuador, Uruguay) sowie Afrika (Kamerun, Togo) sind

17 <http://www.leuphana.de/inkubator/gesundheits/vernetzte-versorgung/projekte/supported-employment-plus.html>

18 <http://www.leuphana.de/college/service/college-studien-in-der-praxis/projektthemen-und-partner.html>

aktuell für den Innovations-Inkubator tätig." (Leuphana 2013: Folie 25, Stand 31.3.2013)

Generell ist sowohl in den Gesprächen als auch bezüglich der Pläne der Leuphana deutlich geworden, dass Regionalisierung und Internationalisierung mit Blick auf wissenschaftliche wie Lehr-Tätigkeiten keine widersprüchlichen, sondern sich ergänzende Handlungsfelder darstellen. Regionale Problemstellungen und ihre wissenschaftlichen Lösungen können mitunter international Berücksichtigung finden.

Allerdings sind die Themen mit Blick auf die strategische Ausrichtung der gesamten Universität unterschiedlich zu adressieren. Hinsichtlich der weiteren Entwicklungsstrategie ist zu attestieren, dass die vergangenen Jahre, mit der starken Fokussierung auf regionale Akteure und Fragestellungen, erst die Basis für die nun anstehenden, intensiveren Internationalisierungsbestrebungen gebildet haben. Hier wurden insbesondere durch die internationalen Partner der Kompetenz tandems und Gastprofessuren wichtige Bausteine gelegt.

9.3.6 Zusammenfassung

Die Leuphana hat in den letzten fünf Jahren einen enormen Veränderungsprozess gestaltet. Auch die Einbettung in die Region und die Kooperationsaffinität gegenüber dieser hat stark von diesen Veränderungen profitiert. Als Ausbildungsstätte zukünftiger Lehrerinnen und Lehrer war und ist die Leuphana von Seiten der Studierenden regional stark verwurzelt. Diese Verwurzelung wurde durch die erfolgreiche Akquise des EU-Großprojekts Innovations-Inkubator neu und innovativ interpretiert. In einer gemeinsamen Anstrengung der Hochschulgemeinschaft und durch die Erweiterung dieser um die Mitarbeiter des Inkubators wird nun bis 2015 angestrebt, die regionale Wirtschaftsleistung durch wissenschaftliche Kooperationen und damit verbundene unternehmerische Aktivitäten nachhaltig zu stärken. Mit diesem Vorhaben gilt die Leuphana als Hochschule mit Modellcharakter, deren nachhaltiger Erfolg sich durch die Verstärkung der Bestrebungen nach 2015 noch zu zeigen hat.

9.4 Anreiz- und Steuerungsinstrumente

Allein durch die Akquise des Innovations-Inkubators ist die Wichtigkeit der regionalen Vernetzung für die Leuphana deutlich geworden. Um das Projekt erfolgreich zu gestalten, sind interessierte Hochschulangehörige dazu aufgerufen, sich durch Projektideen und Kooperationsinteresse aktiv einzubringen. In dem Gespräch wurde diesbezüglich auch von einer zunehmenden Offenheit der Professoren für ein Engagement in den unterschiedlichen Teilmaßnahmen des Inkubators berichtet. Überdies wurde berichtet,

dass die Initiative für regionale Kooperationen jeweils zur Hälfte von Interessenten aus der Region und Universitätsangehörigen ausgeht.

Wie im Folgenden deutlich wird, orientiert sich die leistungsorientierte Mittelzuweisung für Sachmittel oder Hilfskräfte an den klassischen Parametern des Leistungsspektrums von Hochschullehrern. Insofern kommt es nur zu indirekten Anreizwirkungen für eine explizite regionale Vernetzung, die der Inkubator durch die Durchführung von Forschungsprojekten, damit verbundenen Publikationen und der Bereicherung der Lehre für die Professoren ermöglicht.

Leistungsorientierte Mittelzuweisung

Seit 2006 wurde ein klares Kriterienkonzept zur leistungsorientierten, kennzifferngestützten Sachmittelausstattung der Professoren von der Universitätsebene an die Fakultäten schrittweise umgesetzt. Lehre und Forschung werden hier bzgl. der Verteilung der Sachmittel an die Fakultäten gleichrangig mit jeweils 48 Prozent berechnet, entsprechend werden Tätigkeiten im Rahmen der Gleichstellung mit vier Prozent berücksichtigt. Die Fakultäten haben unterschiedliche, fachspezifische leistungsorientierte Mittelverteilungsmodelle etabliert. Vor dem Hintergrund des Landesschlüssel Niedersachsens war die Gleichheit von Lehre und Forschung wichtig. Die Daten werden über die Verwaltung zentral erhoben und nicht einzeln abgefragt. Die hier erreichte Transparenz unterbindet frühere Konflikte und das Kriterienkonzept wird von allen Fakultäten als äußerst positiv beschrieben.

9.5 Bewertung der Fallstudie

Für die Fallstudien stehen die folgenden drei Fragen im Mittelpunkt der Analyse, die nachfolgend am Beispiel der Leuphana beantwortet werden sollen:

- In welchem Maße werden regionale Aktivitäten von Wissenschaftlern durch hochschulinterne Rahmenbedingungen und Drittmittel unterstützt?
- Profitieren die Hochschulen von den regionalen Aktivitäten ihrer Wissenschaftler? Wenn ja, in welcher Form?
- Welche Wirkungen ergeben sich auf die internen Governancestrukturen, insbesondere hinsichtlich der Beeinflussung von Ressourcenflüssen (Mittel, Personal) und der strategischen Ausrichtung der Hochschule?

9.6 Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen

Der Innovations-Inkubator bietet durch seine angebotenen Unterstützungsmaßnahmen und die geschaffene Infrastruktur mit den entsprechenden Ansprechpartnern sehr gute Bedingungen für die regionale Vernetzung der Hochschulangehörigen, die in dieser Form einzigartig in Deutschland sind. Mit rund 280 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler arbeitet das EU-Großprojekt an unterschiedlichen anwendungsorientierten und praxisnahen Forschungsfragen. Die Unterstützung regionaler Aktivitäten wird hier insbesondere durch hierfür speziell ausgewiesene Teams zur regionalen Vernetzung und des Innovationsmanagements von der ersten vagen Idee über die Suche nach einem Kooperationspartner bis zum Ausarbeiten eines Businessplans und Vermarktungsstrategien geleistet. Diese Teams verstehen sich als "Mittler und Übersetzer zwischen den Welten der Wissenschaft und der Wirtschaft" und unterstützen gezielt die Anbahnung und Umsetzung regionaler Kooperationen.

Jenseits der Gespräche mit den aufgeführten Funktionsträgern der Leuphana konnte überdies anekdotische Evidenz in Erfahrung gebracht werden, dass die Bürokratie und Verpflichtung zur transparenten Dokumentation des Innovations-Inkubators mitunter als sehr umfangreich empfunden wird. Die Berichtspflicht wird teilweise als zu kennzahlengestützt wahrgenommen. Wichtig sei die Erkenntnis, dass "Input nicht immer gleich Outcome" ist und somit nicht jedes Projekt dazu geeignet ist, schnellen quantifizierbaren Erfolg – durch Produktideen, Ausstellungen, Publikationen, o.Ä. – zu zeigen. Gerade in gestalterischen, medialen Bereichen bedarf es aufgrund der Branchenstruktur längerer Innovationszyklen, bis nach intensivem kreativem Austausch der Partner ein (marktfähiges) Produkt, dessen Erfolg "in irgendeiner erdenklichen Weise" messbar ist, entsteht. Hier werden die Rahmenvorgaben der EFRE-Projektstruktur nicht immer als optimal beurteilt.

9.7 Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule

Nachdem das weitere Wirken der Leuphana Mitte der 2000er Jahre nach Einschätzung einiger Gesprächspartner ungewiss war, konnten durch die Einführung des neuen Studienmodells mit den Schools, der inhaltlichen Neuausrichtung und die Akquise des Innovations-Inkubators wichtige Schritte der Profilbildung absolviert werden. Kernelement der Neuausrichtung war es, die strukturschwache Region und die Forschungs-, Transfer und Lehraktivitäten der Universität durch beide Maßnahmen enger zusammenzuschweißen und "gemeinsam zu denken", um so das gemeinsame Erstarken zu erwirken. Die bisherigen Vorteile dieser Schritte sind (auch ohne Evaluationen) sichtbar:

- Die Leuphana ist durch die Neuaufstellung national wie international medial präsent und konnte ihre Attraktivität für Studierende wie Hochschullehrer/ -innen nachhaltig steigern. Diese Attraktivität färbt auch auf den Standort Lüneburg ab.
- Nach dem Profilbildungsprozess hat die Leuphana seit August 2009 bis Ende 2012 mehr als 65 neue Professoren gemäß Universitätsentwicklungsplan und der Umsetzung des Innovations-Inkubators berufen. Zuvor war der Lehrbetrieb seit 2005 teilweise durch Vertretungsprofessuren aufrechterhalten worden, da Neubesetzungen zunächst nicht verwirklicht wurden. Im Zuge des Hochschuloptimierungsprozesses des Landes, wurde der Lehrkräftebestand der Leuphana insgesamt im Zuge der Profilbildung konstant gehalten bzw. etwas geschrumpft. Positiv zu beurteilen ist allerdings die Tatsache, dass ein Großteil der neubesetzten Professuren Dauerstellen sind.
- Die im Rahmen des Innovations-Inkubators additional besetzten Professuren, Gastprofessoren und Gastwissenschaftler fokussieren mittelbar und unmittelbar auf die Unterstützung regionaler Aktivitäten. Überdies tragen die Gastwissenschaftler der Kompetenz tandems zur internationalen Ausrichtung und Steigerung der Forschungsqualität bei, die Professoren am College engagieren sich in der Verbesserung der Lehre, die Gastprofessuren an der Graduate School dienen der Internationalisierung und stehen durch ihre Forschungs- und Beratungsprojekte in engem Austausch mit KMU in der Region. Insgesamt erfolgt damit eine Erhöhung der wissenschaftlichen Qualität und Sichtbarkeit ebenso wie Regionalentwicklung durch Wissenschaft.
- Durch den Inkubator selbst wurde eine Vielzahl an hochqualifizierten Arbeitsplätzen an der Leuphana selbst geschaffen. Überdies stammen zwei Drittel der Unternehmen, die mit dem Inkubator kooperieren, aus dem regionalen Umfeld und sind auf diese Weise in ihrem Bestreben Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern, bestärkt.

9.8 Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen

Eine Besonderheit der Leuphana, die nur indirekt mit der regionalen Vernetzung zusammenhängt, aber von vitaler Bedeutung für das Wirkungsgefüge der Hochschule selbst ist, ist die Parallelstruktur von Fakultäten und Schools. Wie im Abschnitt "Studienangebote und Lehrverständnis" bereits deutlich geworden, ist das Lehrangebot in den drei Säulen College, Graduate School und Professional School organisiert. Die Fakultäten, denen die Lehrinhalte obliegen, sind wiederum fachlich strukturiert. Bestrebungen des Inkubators liegen inhaltlich quer zu dieser Matrixstruktur und sind zumeist interdisziplinär zu verorten. Diese Feststellungen machen deutlich, dass durch die Reorganisation Governancestrukturen geschaffen wurden, die zwar noch dem originären Leitbild einer klassischen deutschen Universität entsprechen (Präsidium, Fakultäten, Dekanate etc.), allerdings viele thematische, fachliche Austauschforen (z.B. im Rah-

men der Inkubator-Schwerpunkte Gesundheit, Medien, Nachhaltige Energie) und die Säulenstruktur der Schools das Bild ergänzen.

In den Gesprächen wurde betont, dass regional aktive Mitglieder generell keine umfangreicheren Einflussmöglichkeiten auf die Governancestrukturen haben als anderweitig aktive. Allerdings ist der Einfluss auf die Instituts- bzw. Fakultätsagenda durchaus individuell steigerungsfähig, wenn man die klassischen "Parameter" akademischer Organisationen (Publikationen, Patente, erfolgreiche Drittmittelakquise und Bearbeitung von Forschungsprojekten) bedienen kann. Hochschullehrer, die ihre Kooperation mit dem Inkubator verstärkt haben, sind in dieser Hinsicht hier durchaus erfolgreich.

9.9 Quellenangaben

Leuphana (Hrsg.) (2011a): Forschungsbericht 2009-2010 - Leuphana: humanistisch, nachhaltig und handlungsorientiert. Lüneburg.

Leuphana (2011b): Innovations-Inkubator Lüneburg - EU-Großprojekt der Leuphana Universität Lüneburg. Lüneburg. Online: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/portale/inkubator/download/Info-Seite/Inkubator_Broschuere_aktualisiert_111125.pdf (abgerufen am: 9.8.2012).

Leuphana (Hrsg.) (2012): *Präsentation - EU-Großprojekt Innovations-Inkubator Lüneburg*, 24. exist-Workshop. Wuppertal, 30. März 2012.

Leuphana (2013): 14. Projektstatusreport - EU-Großprojekt Innovations-Inkubator Lüneburg, Leuphana Universität (Hrsg.). Lüneburg.

Statistisches Bundesamt (2011): Personal an Hochschulen - Fachserie 11 Reihe 4.4 – 2010. Wiesbaden. Online: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PersonalHochschulen2110440107004.html> (abgerufen am: 9.8.2012).

Steria Mummert Consulting AG/Prognos AG/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung/genderbüro (2010): Halbzeitbewertung der Interventionen des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung im Land Niedersachsen in der Förderperiode 2007-2013, Im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr. Hannover.

9.10 Liste der Gesprächspartner

Die Gespräche wurden im Zeitraum vom 20. Februar bis 30. März 2012 persönlich oder telefonisch geführt.

- Holm Keller, M.A. MPA, hauptberuflicher Vizepräsident für Innovations-Inkubator und Universitätsentwicklung
- Prof. Dr. Silke Ruwisch, Dekanin Fakultät Bildung
- Prof. (apl.) Dr. Peter Pez, Dekan Fakultät Kulturwissenschaften
- Prof. Dr. Wolfgang K. L. Ruck, Dekan Fakultät Nachhaltigkeit
- Prof. Dr. Thomas Wein, Dekan Fakultät Wirtschaftswissenschaften
- Prof. Dr. Burkhardt Funk, Vizepräsident Professional School & Informationstechnologie
- Cora Verfürth M.A., Marketing College
- Andrea Japsen, Leitung Wissenstransfer
- Tobias Hannemann, Leitung Regionale Vernetzung, EU Großprojekt Innovations-Inkubator
- Martina Bechter, Leitung Zentrales Projektmanagement/Strukturfondsbeauftragte EU Großprojekt Innovations-Inkubator
- Carsten Wille, Leitung Existenzgründungsprojekte, Innovations-Inkubator

Die statistischen Informationen in den Abschnitten 9.3.1 und 9.2 wurden freundlicherweise von Frau Dr. Grünberg-Borchard, Präsidiumsreferentin für Forschung, zur Verfügung gestellt.

Die Fallstudie wurde sämtlichen Gesprächspartnern zur Kommentierung vor der Veröffentlichung übermittelt und abgestimmt.

10 Fallstudie Hochschule Trier

Esther Schnabl

Profil:

- Eigenständig seit 1996; besteht aus drei Standorten in Trier, Birkenfeld und Idar-Oberstein
- Profilschwerpunkte in den Bereichen Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften und Gestaltung; besondere Fokussierung auf Umweltthemen am Standort Birkenfeld
- ca. 7.000 Studierende, knapp 550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Drittmittel:

- Deutliche Steigerung der Drittmiteleinahmen (von 2,5 Mio. € 2005 auf 5,0 Mio. € 2010)
- im Wesentlichen werden die Drittmittel im Fachbereich Umweltplanung und Umwelttechnik eingeworben (3,3 Mio. €)

Regionale Forschungsk Kooperationen:

- Diverse Kooperations- und Transferkanäle in die Region, allerdings bestehen Herausforderungen aufgrund der wirtschaftlichen Strukturschwäche der Region. Dies betrifft insbesondere den Standort Birkenfeld, da es sich hierbei um eine Nachnutzung militärischer Flächen handelt.
- Förderung von Kooperationen im Rahmen des Transferwissensnetzes TWIN-RLP, das in Rheinland-Pfalz 2006 etabliert wurde. Über dieses Netzwerk soll die Kompetenz der Fachhochschulen in Rheinland-Pfalz kommuniziert werden.
- Punktuell bestehen regionale Forschungsk Kooperationen z.B. mit Einrichtungen wie Krankenhäusern oder der Universität Trier.

Anreiz- und Steuerungsinstrumente:

- Art der Besoldung W- oder C-Besoldung, wobei Neuberufungen als ein wichtiges Instrument für die Unterstützung der Forschungsausrichtung angesehen werden.
- Abminderung des Lehrdeputats bei Einwerbung von Drittmitteln unter Umständen möglich, allerdings hängt es vom finanziellen Spielraum des Instituts ab, ob diese Möglichkeit genutzt werden kann. Des Weiteren können Probleme darin bestehen, geeignete Kandidaten für die Übernahme der Lehre zu finden.
- Generell bestehen keine expliziten Anreizstrukturen, die regionales Engagement fördern. Dennoch sehen viele Professoren die regionale Ausrichtung als wichtig an.

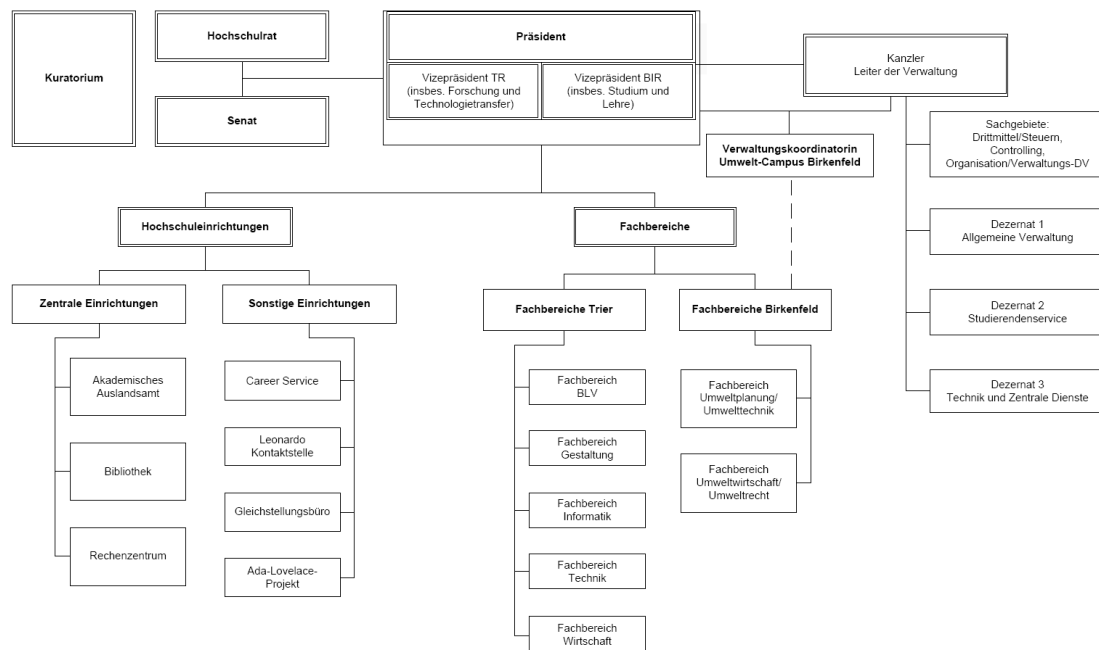
Relevanz regionaler Vernetzung:

- Regionale Vernetzung ist ein Ziel, das im Leitbild der Hochschule Trier neben internationaler Ausrichtung festgeschrieben ist.
 - Die Aktivitäten gehen neben den Bestrebungen im Bereich Wissens- und Technologietransfer von einzelnen Professoren aus. Häufig werden diese Aktivitäten dazu genutzt, das Lehrangebot attraktiv und praxisnah zu gestalten.
-

10.1 Historie und Profil

Die Geschichte der Hochschule Trier (FH Trier) reicht bis ins 19. Jahrhundert zurück. Als Vorläufereinrichtungen wurden damals eine Baugewerkeschule und eine Werkkunstschule etabliert. 1909 ging daraus die staatliche Handwerker- und Kunstgewerbeschule hervor, die als Keimzelle der heutigen FH gilt. In der Zeit bis nach dem Zweiten Weltkrieg firmierte die Einrichtung mehrfach um. 1947 entstand die Trier Werkschule – Schule für Kunst und Handwerk, die auch danach 1959 und 1965 umorganisiert wurde. Schließlich wird darauf aufbauend 1971 die Abteilung Trier der Fachhochschule Rheinland-Pfalz mit den Fächern Architektur, Bauingenieurwesen, Elektrotechnik, Maschinenbau und Gestaltung gegründet. In den folgenden Jahren wird das Fächerangebot weiter ausgebaut: 1975 wird der Fachbereich Betriebswirtschaft etabliert und 1978 der Fachbereich Ernährungs- und Haushaltstechnik sowie der Fachbereich Versorgungstechnik. 1980 bezieht die FH die Gebäude am Schneiderhof, die bislang von der Universität genutzt wurden. Weiterhin wächst das Fächerangebot: 1985 kommen der Studiengang European Business und 1994 der Fachbereich Informatik hinzu. 1994 werden Flächen im Ortsteil Hoppstädten-Weiersbach in der Verbandsgemeinde Birkenfeld übernommen, auf denen ein Hochschulcampus entstehen soll. Dieser Standort entsteht im Rahmen einer Konversionsmaßnahme auf dem Gelände des ehemaligen US-Hospitals Neubrücke. Vor dem Hintergrund der strukturellen Probleme und der sich eröffnenden Möglichkeiten wird das Thema Umwelt gewählt, um die Region als Öko-Region zu positionieren. Nicht nur das Studienangebot richtet sich nach diesem Thema, auch die Gebäude werden so ausgestattet, dass eine CO₂ neutrale Energie- und Wärmeversorgung gewährleistet ist. Der Studienbetrieb am Umwelt-Campus Birkenfeld wird im Jahr 1996 mit 556 Studierenden aufgenommen. Ebenfalls 1996 wird die Fachhochschule Trier eigenständig. Sie besteht aus den drei Standorten Trier, Birkenfeld und Idar-Oberstein. Mit den Bereichen Edelstein- und Schmuckdesign ist der Standort Idar-Oberstein der kleinste. Im Zuge der Bologna-Reform werden die ersten Bachelor- und Master-Studiengänge 2002 akkreditiert. Der Name "Hochschule Trier – Trier University of Applied Sciences" wird 2012 eingeführt. Das folgende Organigramm zeigt die Aufteilung der Hochschule in ihrer heutigen Form.

Abbildung 10-1: Organigramm der Hochschule Trier



Stand 06/2011

Quelle: Hochschule Trier

Die Hochschule Trier ist in sieben Fachbereiche untergliedert:

- BLV: Bauingenieurwesen, Lebensmitteltechnik, Gebäude-, Versorgungs- und Energietechnik (Standort Schneiderhof),
- Gestaltung: Architektur, Baudenkmalpflege, Edelstein- und Schmuckdesign, Innenarchitektur, Intermediales Design, Modedesign, Kommunikationsdesign (Standort Trier und Idar-Oberstein),
- Informatik: Informatik, Fernstudium Informatik (Standort Schneiderhof),
- Technik: Elektrotechnik, Maschinenbau, Wirtschaftsingenieurwesen (Standort Schneiderhof),
- Umweltplanung/Umweltechnik: Umweltplanung, Maschinenbau, Verfahrenstechnik, Informatik (Standort Umwelt-Campus Birkenfeld),
- Umweltwirtschaft/Umweltrecht: Umweltwirtschaft, Umweltrecht (Standort Umwelt-Campus Birkenfeld),
- Wirtschaft: Betriebswirtschaft, International Business, Wirtschaftsinformatik (Standort Schneiderhof).

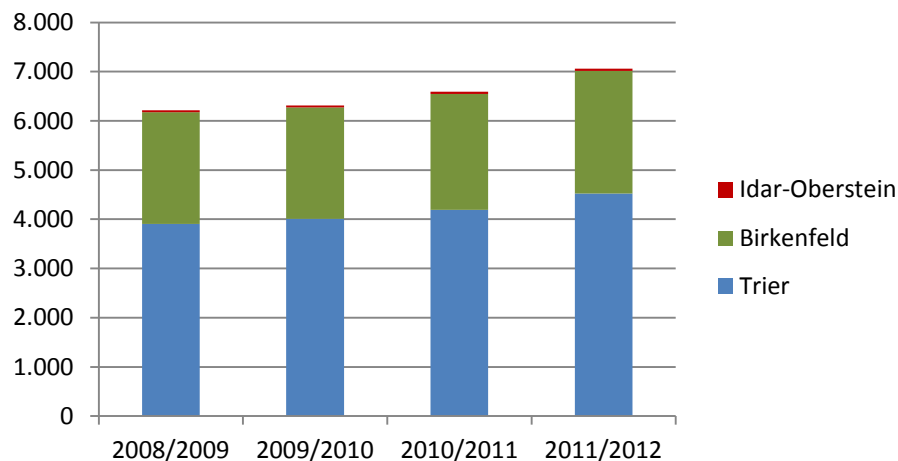
Aktuell bietet die Hochschule Trier 37 Bachelor- und 26 Masterstudiengänge an.

Neben den Zielen "ausgezeichnet in der Lehre" und "innovativ in der Forschung" legt die Hochschule in ihrem Leitbild fest, sowohl "regional verankert" und "international

engagiert" zu sein. Bezüglich der regionalen Verankerung führt das Leitbild weiter aus: "Die Hochschule Trier vernetzt sich an ihren Standorten regional mit Wirtschaft, Politik, Kultur, Verwaltung, Schulen und Hochschulen. Sie leistet mit ihrer Ausbildung praxisorientierter Akademikerinnen und Akademiker, mit ihren Forschungs- und Entwicklungsprojekten, mit ihren Kooperationen im Wissens- und Technologietransfer sowie mit ihrem internationalen Engagement wertvolle Beiträge zum Erhalt und zur Steigerung des Wohlstandes in der Region." Die Verankerung in der Region zählt somit zu einer wichtigen Zielsetzung der Hochschule Trier. Insbesondere der Standort Birkenfeld mit der Nachnutzung eines Militärgeländes in einer strukturschwachen Region verdeutlicht dies.

Im Wintersemester 2011/2012 sind insgesamt 7.057 Studierende an der Hochschule Trier immatrikuliert. Knapp zwei Drittel der Studierenden entfallen auf die in Trier angebotenen Fächer (4.523), ein Drittel studiert am Umwelt-Campus-Birkenfeld (2.491) und ein Prozent (43) am Standort Idar-Oberstein. Der Anteil weiblicher Studierender beträgt 31 Prozent. Nahezu jeder zehnte Studierende (606) stammt aus dem Ausland. Die folgende Abbildung stellt die Entwicklung der Anzahl der Studierenden in den letzten Jahren dar. Insbesondere am Standort Trier war in den letzten Jahren eine Zunahme der Anzahl der Studierenden zu verzeichnen.

Abbildung 10-2: Entwicklung der Anzahl der Studierenden in den Wintersemestern 2008/2009 bis 2011/2012



Quelle: Statistisches Bundesamt

Die Anzahl des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals betrug 2010 544. Wie die folgende Tabelle zeigt, sind die meisten wissenschaftlichen Mitarbeiter der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften zuzuordnen, gefolgt von den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Entsprechend sind die meisten Professoren in diesen Fä-

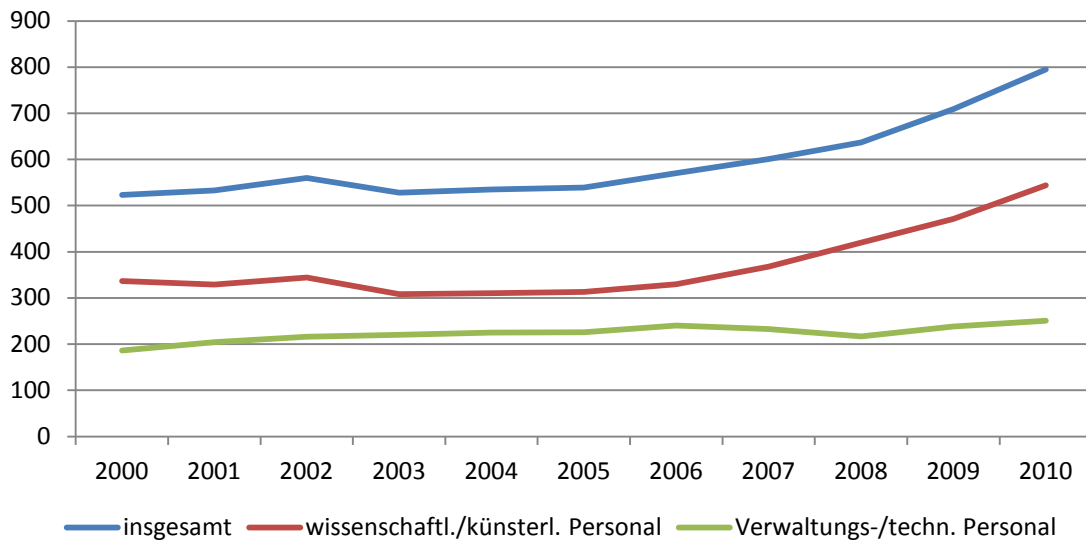
cherguppen vorzufinden. Im Jahr 2010 waren insgesamt 173 Professoren an der Hochschule Trier tätig.

Tabelle 10-1: Wissenschaftliches und künstlerisches Personal an der Hochschule Trier (2010)

Fächergruppe	Insgesamt	Hauptberufliches Personal			Nebenberufliches Personal
		zusammen	Professoren	Sonstige	
Sprach- und Kulturwissenschaften	26	10	4	6	16
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	136	85	40	45	51
Mathematik, Naturwissenschaften	85	63	29	34	22
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften	5
Ingenieurwissenschaften	182	130	80	50	52
Kunst, Kunstwissenschaft	88	42	20	22	46
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspezifische Einrichtungen)	22
Zusammen	544	344	173	171	200

Quelle: Statistisches Bundesamt

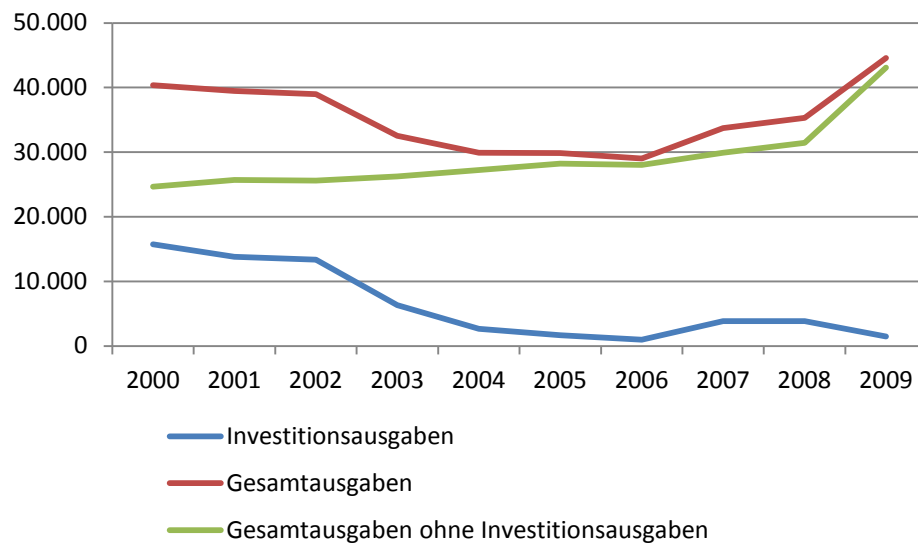
Die Entwicklung des Personals insgesamt zeigt folgende Abbildung. Während im Fall des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals seit 2005 eine stetige Zunahme festzustellen ist, stagniert die Anzahl des Verwaltungs- und technischen Personals. Unter Umständen deutet dies darauf hin, dass Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter mehr Verwaltungsaufgaben übernehmen müssen als früher.

Abbildung 10-3: Entwicklung des Personals (2000-2010)

Quelle: Statistisches Bundesamt

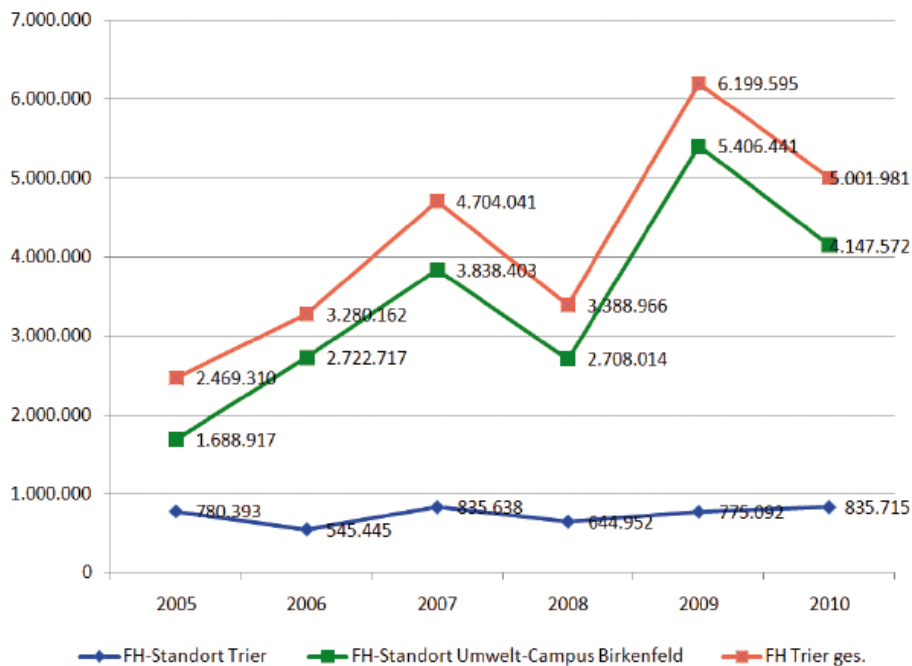
10.2 Drittmittel und Auftragsforschung

Insgesamt beliefen sich die Ausgaben der FH Trier auf 44 Mio. Euro. Die folgende Abbildung macht deutlich, dass sich die Gesamtausgaben im Zeitverlauf volatil sind. Es zeigt sich jedoch auch, dass die Investitionsausgaben einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der Gesamtausgaben haben. Die hohen Investitionsausgaben stehen im Zusammenhang mit der Renovierung der Hochschulgebäude in der Trierer Innenstadt, Irminenfreihof und am Paulusplatz, die 2001 bzw. 2003 abgeschlossen wurden. Die Entwicklung der Hochschulausgaben ohne Investitionsausgaben zeigt eine zunehmende Tendenz.

Abbildung 10-4: Ausgabenentwicklung 2000 bis 2009 (in 10.000 Euro)

Quelle: Statistisches Bundesamt

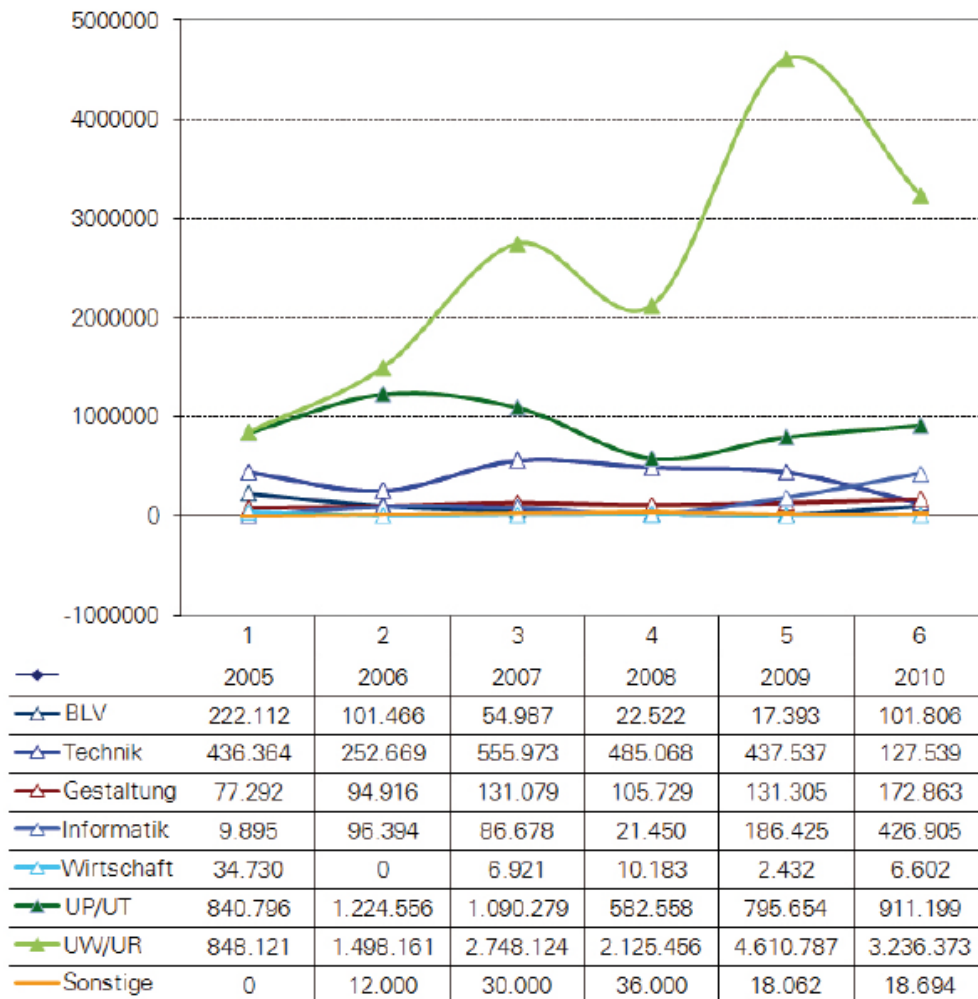
Die Drittmittelinnahmen haben in den letzten Jahren ebenfalls stetig zugenommen. Im Jahr 2010 betragen sie fünf Mio. Euro. Der größte Anteil davon entfällt auf Einnahmen, die am Umwelt-Campus Birkenfeld generiert werden (Abbildung 10-5).

Abbildung 10-5: Entwicklung der Drittmittelinnahmen je Standort 2005-2010 (in Euro)

Quelle: Fachhochschule Trier 2011: 137

Die Bedeutung des Umwelt-Campus Birkenfeld in Bezug auf die Generierung von Drittmittelleinnahmen wird auch in folgender Abbildung deutlich, die aufzeigt, dass insbesondere der dort angesiedelte Fachbereich Umweltplanung und Umwelttechnik mit dem Institut für angewandtes Stoffstrommanagement Drittmittel einwirbt.

Abbildung 10-6: Entwicklung der Drittmittelleinnahmen pro Fachbereich 2005-2010 (in Euro)



Quelle: Fachhochschule Trier 2011: 136

10.3 Formen und Wirkungen der regionalen Verflechtungen

10.3.1 Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Region

Das Leitbild legt die regionale Einbindung als ein Ziel der Hochschule Trier fest. Diese Einbindung nimmt vielfältige Formen an und ist je nach Fachbereich unterschiedlich

ausgestaltet. Ebenso ist die Bandbreite regionaler Kooperationspartner groß. Zu nennen sind z.B. Kammern, Verbände, Kliniken, Kirchen oder Verwaltungen.

Zum Beispiel wurde 2011 für Studierende aller Fachbereiche gemeinsam mit dem Bistum Trier ein Designwettbewerb für die Gestaltung des Pilgerabzeichens der 2012 stattfindenden Heilig-Rock-Wallfahrt ausgelobt. Unter den drei prämierten Entwürfen wurde schließlich der zweitplatzierte Entwurf für das aktuelle Pilgerabzeichen ausgewählt. Ebenso werden im Bereich der Informatik konkrete Aufgabenstellungen öffentlicher oder sozialer Einrichtungen genutzt, um die Praxisnähe im Studium zu fördern. Beispielsweise wurden Webapplikationen oder mobile Systeme für eine Verbandsgemeinde, das Bistum Trier oder das Kolpingwerk entwickelt.

Ebenso finden sich Beispiele, die die Hochschule gesamthaft betreffen: In einem Modellversuch zur Erleichterung des Hochschulzugangs arbeitet die Hochschule mit der Industrie- und Handelskammer sowie mit der Handwerkskammer zusammen. Im Rahmen dieses Vorhabens wird erprobt, Gesellen die Möglichkeit zu gewähren, direkt an ihre Ausbildung ein Studium anzuknüpfen.

Beispiele weiterer Aktivitäten sind die Nacht der Wissenschaft, der Tag der offenen Tür oder die Firmenkontaktmesse. Im Rahmen der Firmenkontaktmesse können Unternehmen aus der Region und von außerhalb mit Studierenden und Absolventen in Kontakt treten. Darüber hinaus sind Praktika und Abschlussarbeiten, die die Studierenden bei regionalen Arbeitgebern absolvieren, wichtiger Bestandteil des Austauschs.

Insgesamt stellt sich die Frage, ob im Fall der Hochschule Trier von "der" Region gesprochen werden kann. Hinweise, die im Rahmen der Gespräche gewonnen wurden, deuten daraufhin, dass aufgrund der räumlichen Distanz zwischen den Standorten, "die Region" kein einheitliches Phänomen ist.

10.3.2 Forschungsk Kooperationen im regionalen Umfeld

Im Hinblick auf Forschungsk Kooperationen im nahen Umfeld, stellt sich zunächst die Frage nach den Ausgangsbedingungen. Das heißt, ob an den Standorten geeignete Kooperationspartner angesiedelt sind. Insbesondere die Standorte Umwelt-Campus Birkenfeld und Idar-Oberstein sind hierbei vor Herausforderungen gestellt, die sich aus der Strukturschwäche der Region ergeben. Der größte Anteil der Drittmittel ist aufgrund dessen nicht auf Partnerschaften in der Region zurückzuführen. Dennoch finden sich interessante Beispiele regionaler Forschungsk Kooperationen. Vor dem Hintergrund der Unternehmensstruktur handelt es sich bei den Kooperationspartnern vor allem um kleine und mittlere Unternehmen.

Kontakte zu Firmen ergeben sich über viele Kanäle. Dabei ist vor allem das Engagement einzelner Professoren wichtig. Z.B. ergeben sich Kontakte über die Vereine und Berufs- und sonstige Verbände. Häufig bleiben frühere Arbeitskontakte erhalten und sind ebenfalls hilfreich, um Forschungsprojekte zu lancieren.

10.3.3 Transfer und Beratung

In den letzten Jahren wurden die Unterstützungsleistungen im Bereich Wissens- und Technologietransfer ausgebaut. Die Aktivitäten werden auch seitens des Landes Rheinland-Pfalz unterstützt. Zur Vernetzung des Wissens- und Technologietransfers der Fachhochschulen in Rheinland-Pfalz wurde das Transferwissensnetz TWIN-RLP 2006 etabliert. Im Jahr 2009 wurde die personelle Kapazität zur Förderung des Wissens- und Technologietransfers an der Hochschule Trier aufgebaut. TWIN-RLP soll in Zukunft auf die Universitäten des Landes ausgeweitet werden. Das Netzwerk will eine Zentrale Anlaufstelle für Kooperationen bieten. Im Zentrum steht daher eine sogenannte Kompetenzdatenbank, die Profile der an Wissens- und Technologietransfer interessierten Professoren und ihren jeweiligen Kompetenzen enthält. Daneben besteht auch die Möglichkeit, mit zentralen Ansprechpartnern in Kontakt zu treten. Das Netzwerk unterstützt Kooperationsformen zwischen Hochschulen und Unternehmen in folgenden Bereichen:

- Betreuung studentischer Arbeiten,
- Aus- und Weiterbildungskooperationen,
- Stipendien, Preise und Wettbewerbe,
- Zugang zu Netzwerken/Clustern,
- Beratung/Gutachten,
- FuE-Aufträge aus der Wirtschaft,
- öffentlich geförderte Projekte mit finanzieller Beteiligung von Unternehmen,
- Verbundprojekte mit Unternehmen.

Die Hochschule Trier versucht auch, durch Informationsveranstaltungen über öffentliche Fördermöglichkeiten, den Wissens- und Technologietransfer zu fördern. Z.B. im Rahmen der Gemeinschaftsveranstaltung des EU-Netzwerks Enterprise Europe Network, der Industrie- und Handelskammer Trier und der Hochschule Trier zum Thema "Förderprogramme zu Forschung, Entwicklung & Kooperationen erfolgreich nutzen", bei der über finanzielle Anreize der EU und des Landes Rheinland-Pfalz informiert wird.

Insbesondere am Standort Birkenfeld wird versucht, durch Veranstaltungen wie dem Tag der offenen Tür, auf die Kompetenzen und Leistungen der Hochschule hinzuweisen. Dies sei nötig, da im Umfeld insbesondere bei kleinen und mittelständischen Fir-

men die Kenntnisse über das Leistungsspektrum der Hochschule z.T. noch zu wenig bekannt seien.

2009 wurde der Career Service gemeinsam mit der Agentur für Arbeit Trier etabliert. Dieser Service richtet sich sowohl an Studierende wie auch an Unternehmen. Im Bereich der Gründungsförderung baut die Hochschule Trier gemeinsam mit der Universität Trier Beratungs- und Unterstützungsleistungen auf.

10.3.4 Kooperationen mit regionalen Einrichtungen

Gemeinsam mit der TU Kaiserslautern unterhält die Hochschule Trier ein BMBF-gefördertes Forschungskolleg. Ziel des Forschungskollegs ist es, die besten Absolventen beider Hochschulen im Bereich der Chemie und der Verfahrenstechnik zur Promotion zu führen. Weiterhin bestehen Kontakte zu Einrichtungen wie dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) in Saarbrücken.

Im direkten Umfeld bestehen Forschungsk Kooperationen mit Einrichtungen wie dem Krankenhaus der Barmherzigen Brüder, mit dem Kooperationen in den Bereichen Medizintechnik und Medizininformatik bestehen.

Die Hochschule Trier engagiert sich z.B. auch in der Zukunftsinitiative Eifel. In diesem Netzwerk haben sich die zehn rheinland-pfälzischen und nordrhein-westfälischen Eifelkreise, 53 Kommunen sowie die acht regionalen Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern 2005 zusammengeschlossen. Ziel ist es, die regionalen Stärken in der Region Eifel zu fördern und auszubauen.

Wie im Bereich der Kooperationen mit Unternehmen sind auch in diesem Fall persönliche Kontakte die Basis für das Zustandekommen von Kooperationen.

Im Fall des Projekts proTRon werden die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Hochschule finanziell von lokalen Geldgebern wie Unternehmen und Stiftungen gesponsort. Hintergrund ist der Shell Eco-Marathon, bei dem es darum geht, Fahrzeuge, die mit alternativen Antriebsquellen ausgestattet sind, möglichst weit und gleichzeitig schadstoffarm zu bewegen. Seit dem Jahr 2006 beteiligt sich das Team proTRon mit Energiesparfahrzeugen am diesem internationalen Wettbewerb. Studierende der Fachrichtungen Maschinenbau/Fahrzeugtechnik und Elektrotechnik bilden den größten Teil des ca. 30 Personen zählenden Teams. Des Weiteren sind Studierende der Fachbereiche Informatik und Kommunikationsdesign beteiligt. Das Team der Hochschule Trier erzielt seit der ersten Teilnahme sehr gute Platzierungen. Im Wettbewerb 2011 belegte der 'proTRon AERIS II' den ersten Platz in der Gesamtwertung. Mit einem wei-

teren Fahrzeug 'proTRon III' konnte der dritte Platz in der Brennstoffzellenwertung erreicht werden.

10.3.5 Herkunft der Studierenden

Wie oben erwähnt, stammen ca. zehn Prozent der Studierenden aus dem Ausland. Davon stammen die meisten Studierenden aus dem nahegelegenen Luxemburg (2010: 151), gefolgt von Marokko (2010: 50) und China (2010: 39). Von den inländischen Studierenden stammen ca. 60-70 Prozent aus der Region. Luxemburg ist nicht nur das wichtigste Herkunftsland, aufgrund der räumlichen Nähe ist es auch ein interessanter Arbeitsmarkt für Absolventen der Hochschule Trier.

10.3.6 Internationale Beziehungen

Ebenso wie die regionale Einbindung ist die internationale Ausrichtung eines der Ziele der Hochschule, die sie in ihren Leitlinien festgeschrieben hat. Die Hochschule Trier ist Mitglied der European University Association. Die Einrichtungen, die sich in diesem Verband zusammengeschlossen haben, wollen gemeinsam Einfluss auf die Forschungspolitik Europas nehmen, diese mitgestalten und den Austausch untereinander fördern. Das Akademische Auslandsamt berät und unterstützt im Bereich der Auslandsaufenthalte im Rahmen von Praktika oder Studienaufenthalten.

Über die im Rahmen der öffentlich geförderten Möglichkeiten hinausgehend, bestehen Partnerschaften zwischen einzelnen Instituten mit ausländischen Einrichtungen. Zum Beispiel wird in diesem Rahmen Studierenden die Möglichkeit geboten, einen Teil des Studiums im Ausland zu verbringen. Getragen wird diese Form der internationalen Kontakte von dem Engagement einzelner Professoren.

Eine weitere Aktivität im Bereich der Auslandsorientierung ist das Angebot internationaler Studiengänge. Zum Beispiel wurde am Umwelt-Campus Birkenfeld der Studiengang International Material Flow Management eingerichtet. Seit dem Wintersemester 2006/2007 wird dieser Studiengang in Kooperation mit der japanischen Ritsumeikan Asia Pacific University in Beppu angeboten. Absolventen erhalten einen deutsch-japanischen Doppelabschluss als Master of Engineering in International Material Flow Management.

Alleine oder gemeinsam mit Einrichtungen in der Region, z.B. mit der TU Kaiserslautern, ist die Hochschule Trier auch in europäischen und internationalen Verbundprojekten engagiert. Insbesondere die Projektliste des Instituts für angewandtes Stoffmanagement, das das Gros der Drittmiteinnahmen generiert, kann auf eine Vielzahl nationaler, europäischer und internationaler Projekte verweisen.

10.3.7 Zusammenfassung

Die regionale Einbindung ist ein erklärtes Ziel der Hochschule Trier. In ihrem Leitbild legt sie fest, mit Wirtschaft, Politik, Kultur, Verwaltung, Schulen und Hochschulen in der Region zusammenarbeiten zu wollen. Eine Definition "der Region" wird dabei nicht ausgeführt. Die in den Gesprächen angeführten Beispiele zeigen auf, dass diese Verankerung in vielfältiger Weise stattfindet und als wichtig erachtet wird. Zunächst stammt der größte Anteil der Studierenden aus dem näheren Umfeld. Die Kontakte vor Ort bieten des Weiteren die Möglichkeit, das Studienangebot attraktiv zu gestalten. Wie oben beschrieben, geschieht dies auf verschiedene Art und Weise. Gleichzeitig sind die Potenziale vor Ort eingeschränkt, Kontakte im Bereich Forschung und Entwicklung aufzubauen. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die einzelnen Standorte unterschiedliche Ausgangsbedingungen vorweisen. Die Errichtung des Umwelt-Campus Birkenfeld ist als eine strukturpolitische Maßnahme zu verstehen. Nicht nur unternehmensseitig bieten sich hier nur eingeschränkte Möglichkeiten, sondern es sind auch keine Kooperationspartner wie größere Kliniken, Forschungs- oder Wissenschaftseinrichtungen in naher Umgebung vorzufinden. Dennoch wird versucht, die Kontakte vor Ort auf- und auszubauen. Insbesondere versucht die Hochschule, ihre Forschungstätigkeit zu steigern. Wie die Drittmiteinnahmen zeigen, kann sie dabei auf einige Erfolge verweisen. Ein Argument für Kooperationen vor Ort ist insbesondere der vergleichsweise geringere zeitliche Aufwand, der damit verbunden ist.

Duale Studiengänge bieten eine besondere Form, auf die Bedürfnisse der Unternehmen hinsichtlich qualifizierten Personals einzugehen. Das Engagement, diese Studiengänge einzurichten, geht zum Teil von einem oder mehreren Unternehmen direkt aus.

Gleichzeitig fördert die Hochschule aber auch die internationale Orientierung. Z.B. werden Studienaufenthalte im Ausland nicht nur im Rahmen öffentlicher Programme gefördert, sondern auch durch einzelne Professoren initiiert und betreut.

10.4 Anreiz- und Steuerungsinstrumente

Den Rahmen der Anreiz- und Steuerungsinstrumente bildet das Mittelbemessungsmodell und das Personalbemessungskonzept. Bereits seit 1994 werden alle laufenden Mittel für Forschung, Lehre und Rechenzentren der Hochschulen nach dem Mittelbemessungsmodell verteilt. Das Personalbemessungskonzept, das die Verteilung der Personalstellen und Personalmittel zwischen den Hochschulen regelt, wurde 1998 eingeführt. Als letzter Baustein folgte 2005 das Flächenmanagement. Dabei besteht eine weitreichende Deckungsfähigkeit der Mittel. Die folgende Abbildung zeigt das Mittelbemessungsmodell und die Größen, die dabei relevant sind. In die Berechnungen ge-

hen Fachhochschulen und Universitäten gleichermaßen ein, wobei einige Kriterien unterschiedlich gewichtet werden. Drittmittelnahmen spiegeln in dem Modell die Forschungsleistung wider, die einen Anteil von 30 Prozent der Verteilungsmasse auf sich vereint und nach dem Anteil der Hochschulen an den Drittmittelnahmen bemessen wird. Für die weitere Mittelvergabe innerhalb der Hochschulen sind die Hochschulen zuständig.

Abbildung 10-7: Mittelbemessungsmodell für die Hochschulen Rheinland-Pfalz



Quelle: Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur (2005)

10.4.1 Art der Besoldung

An der Hochschule Trier wird ein Teil der Professoren noch nach der alten C-Besoldung entlohnt. C2- und C3-Stellen haben zusammen einen höheren Anteil als W2-Stellen. Berufungen sind ein wichtiges Instrument für die Unterstützung der Forschungsausrichtung der Hochschule. Im Fall von Berufungen wird auch darauf geachtet, welchen Forschungsansatz ein Kandidat verfolgen will und in welche Netzwerk er eingebunden ist.

Wenn Zielvereinbarungen geschlossen werden, können diese z.B. das Engagement in Lehre bzw. besonderen Lernformen wie E-Learning, den Aufbau wissenschaftlicher Reputation oder das Einwerben von Drittmitteln enthalten. Dabei wird die regionale Ausrichtung der Aktivitäten als eigenständiges Ziel nicht als sinnvoll erachtet. Der

Grund ist, dass häufig nur wenige oder keine potenziellen Partner in der Region vorzufinden sind.

10.4.2 Abminderung der Lehrverpflichtung

Zum Teil wird forschungsaktiven Professoren eine verminderte Lehrbelastung gewährt. Im Wesentlichen hängt dies jedoch davon ab, ob ausreichend Drittmittel akquiriert werden konnten, die es ermöglichen, zum Ausgleich einen Lehrbeauftragten zu engagieren. Die Entscheidung darüber, von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen, liegt im Entscheidungsbereich des Fachbereichs. Dies bedeutet jedoch, dass die Möglichkeiten hierzu in den einzelnen Fachbereichen unterschiedlich sind. Weiterhin stellt sich die Frage – wenn ausreichend Mittel zur Verfügung stehen – ob ein geeigneter Kandidat gewonnen werden kann. Insbesondere im Fall des Standorts Birkenfeld sind aufgrund der Strukturschwäche der Region die Möglichkeiten zum Teil begrenzt. Erschwerend kommt hinzu, dass sich für potenzielle Kandidaten unter Umständen attraktivere Möglichkeiten in Luxemburg bieten.

10.4.3 Hochschulinterne Rahmenbedingungen

Rheinland-Pfalz gewährt einen Zuschuss in Höhe von fünf Prozent zu den eingeworbenen Drittmitteln. Dieser Anreiz wird jedoch als zu gering bzw. nicht relevant erachtet. Wie oben bereits erwähnt, werden Zielvereinbarungen getroffen, die ebenfalls einen Anreiz zum Einwerben von Drittmitteln bieten können. Die regionale Ausrichtung der Aktivitäten ist jedoch kein darin explizit festgelegtes Ziel.

10.5 Bewertung der Fallstudie

Die Fallstudie soll dazu dienen, aus der Perspektive einer Fachhochschule zusätzliche Erkenntnisse zu den Wirkungen der regionalen Vernetzung auf die interne Strategiebildung, auf Koordinierungsprozesse und auf hochschulinterne Steuerungsprozesse zu gewinnen. Sie soll auch aufzeigen, wie die Hochschule Trier mit den Herausforderungen, die durch eine verstärkte Forschungsorientierung und die gesteigerte politische Erwartung nach regionaler Vernetzung entstehen, umgeht.

Für die Fallstudien stehen die folgenden drei Fragen im Mittelpunkt der Analyse, die nachfolgend am Beispiel der Hochschule Trier beantwortet werden sollen:

- In welchem Maße werden regionale Aktivitäten von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch hochschulinterne Rahmenbedingungen und Drittmittel unterstützt?

- Profitieren die Hochschulen von den regionalen Aktivitäten ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler? Wenn ja, in welcher Form?
- Welche Wirkungen ergeben sich auf die internen Governancestrukturen, insbesondere hinsichtlich der Beeinflussung von Ressourcenflüssen (Mittel, Personal) und der strategischen Ausrichtung der Hochschule?

10.5.1 Unterstützung regionaler Aktivitäten durch hochschulinterne Rahmenbedingungen

Trotz der Benennung der Einbindung in der Region als ein im Leitbild festgelegtes Ziel, gibt es an der Hochschule Trier keinen Anreizmechanismus, der den Fokus auf Zusammenarbeit und Engagement im nahen Umfeld fördert. Ein Grund hierfür ist, dass je nach Fachbereich die Möglichkeiten, geeignete Partner zu finden, begrenzt sind. Dies betrifft insbesondere Kooperationen mit Firmen vor Ort, da die Wirtschaft von kleinen und mittleren Firmen geprägt ist. Diesen Firmen fehlen häufig die Ressourcen, um Forschungsprojekte in größerem Rahmen zu finanzieren. Praktika und Abschlussarbeiten von Studierenden bei Firmen sind somit in vielen Fällen eine wichtige Form des Wissensaustauschs. Dennoch wird der Ausbau von Forschungsaktivitäten als generell wichtig erachtet und hochschulseitig unterstützt.

Insbesondere im Fall des Standortes Birkenfeld ist das Bewusstsein der Bedeutung des Hochschulstandortes für die Region groß. Schon die Standortwahl wurde aus regionalökonomischen Erwägungen getroffen. Viele Professoren sehen daher die regionale Ausrichtung als wichtig an.

10.5.2 Vorteile regionaler Aktivitäten für die Hochschule

Die vielfältigen Engagements in der Region bereichern insbesondere die Lehre an der Hochschule Trier. Kontakte ergeben sich nicht nur durch Praktika und Abschlussarbeiten, die die Studierenden bei bzw. in Zusammenarbeit mit Firmen vor Ort absolvieren. Ebenso finden sich unterschiedliche Beispiele, bei denen Aufgaben und Fragestellungen regionaler Akteure aufgegriffen und im Rahmen von Lehrveranstaltungen bearbeitet werden. Wie oben beschrieben, können die gemeinnützigen Einrichtungen dadurch ihre Leistungen wie bspw. Webservices verbessern. Dabei tritt die Hochschule nicht in Konkurrenz zu Anbietern vor Ort, da Projekte dieser Art sonst nicht finanziert werden könnten.

Forschungskooperationen mit den Unternehmen vor Ort sind in den meisten Fällen nicht in finanzieller Hinsicht attraktiv. Vorteilhaft ist neben dem Aufgreifen interessanter Fragestellungen und der Steigerung des Praxisbezugs in der Lehre der geringere zeitliche Aufwand, der mit diesen Projekten verbunden ist.

Wie das Sponsoring des Projekts proTRon zeigt, besteht auch seitens einiger Akteure in der Region ein Interesse daran, die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten der

Hochschule zu fördern. Die Beziehung zur Region ist somit ein Geben und Nehmen. Da es für viele Unternehmen in der Region schwierig ist, neue Arbeitskräfte zu gewinnen, ist die Hochschule eine wichtige Ausbildungseinrichtung. Die Hochschule bietet u.a. mit der Firmenkontaktmesse den Unternehmen die Möglichkeit, auf sich aufmerksam zu machen.

10.5.3 Wirkungen regionaler Vernetzung auf die internen Governancestrukturen

Wie bereits erwähnt, bestehen keine internen Anreizmechanismen, die regionales Engagement explizit fördern. Die Ausrichtung auf Forschungstätigkeiten – neben der grundsätzlich wichtigen Lehrausrichtung – wird dagegen als wichtig erachtet. Aufgrund der begrenzten Möglichkeiten einer Fachhochschule, ist Minderung des Lehrdeputats nur dann möglich, wenn ausreichend Drittmittel akquiriert wurden, die den finanziellen Spielraum zur Einstellung von Lehrbeauftragten bieten. Dieser Spielraum unterscheidet sich je nach Fachbereich.

Insgesamt sehen sich die Professoren durch den Umfang des Lehrdeputats und sonstigen Aufgaben einer großen Herausforderung gegenüber, sich gleichzeitig in Forschungsaktivitäten und Kooperationen zu engagieren. Motiviert werden Forschungsoperationen und sonstige Aktivitäten durch das eigene Interesse der Professoren. Hinweise auf einen steigenden Druck von außen, sich im Umfeld zu engagieren, können so nicht belegt werden.

10.6 Quellenangaben

Fachhochschule Trier (2011): Jahresbericht 2009/2010. Trier.

Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur (2005): Mittelbemessungsmodell und Personalbemessungskonzept, Mehr Finanzverantwortung für die Hochschulen – der rheinland-pfälzische Weg. Mainz.

10.7 Liste der Gesprächspartner

Die Gespräche wurden im Zeitraum vom 12.3. bis 27.3.2012 persönlich oder telefonisch geführt (Liste in alphabetischer Reihenfolge):

- Dipl.-Ing.(FH) Dietmar Bier, Bereich Technologietransfer
- Prof. Dr. Heike Bradl, Fachbereich Umweltplanung/Umwelttechnik
- Prof. Dr. Peter Gutheil, Fachbereich Umweltplanung/Umwelttechnik
- Prof. Dr. Hellmut Hupe, Fachbereich Technik
- Prof. Dr. Andreas Künkler, Dekan Fachbereich Informatik
- Prof. Dr. Georg Schneider, FB Informatik
- Prof. Dr. Jörg Wallmeier, Präsident