



## IN DIESER AUSGABE

<i>editorial</i> ANDREAS SCHLÜTER	3
<i>im blickpunkt</i> <b>Perspektiven von Forschungs- und Transferstrategien an Hochschulen</b>	
Hochschulkooperationen – Verständnis von Transfer und seine Bedeutung für Hochschulen VOLKER MEYER-GUCKEL	4
Innovative Hochschule und Exzellenzstrategie – Perspektiven für neue Forschungs- und Transferstrategien MATTHIAS GRAF VON KIELMANSEGG	6
<b>Forschungs- und Transferstrategien an Hochschulen unterschiedlichen Typs: Potenziale erkennen und nutzen</b>	
Volluniversität in der Metropolregion – von der Reform-Uni zur exzellenten Forschungsuniversität ANDREAS OSTENDORF	9
Universität jenseits der Metropolen - Transfer in Praxis und Gesellschaft BEATE SÖNTGEN	12
Transfer in den Bereichen Kunst und Gestaltung GERD ZIMMERMANN	14
<b>Die richtigen Fragen stellen: Die Begleitung strategischer Weichenstellungen durch Hochschulräte</b>	
„Exzellenzstrategie“ und „Innovative Hochschule“: Die Rolle der Hochschulräte im Antragsverfahren ULRICH MÜLLER	17
Wie Indikatoren Profile und Leistungen von Hochschulen abbilden ISABEL ROESSLER	21

<i>im profil</i>		
Fünf Fragen an Hochschulrätin Beate Rennen-Allhoff	_____	25
<i>im gesetz</i>		
Neue Regelungen zu Hochschulräten	_____	27
<i>in schrift</i>		
Transfer-Audit: Kooperationen strategisch weiterentwickeln	_____	28
Projekt „Gender-Kompetenz für Hochschulräte“ an der HWR erfolgreich beendet	_____	29
<i>im amt</i>		
Neu im Hochschulrat	_____	31
<i>in kürze</i>		
Termine	_____	36
<i>initiatoren</i>	_____	37
<i>impresum</i>	_____	37

*Der Lesbarkeit halber wird die männliche Form auch  
als Synonym für die weibliche Form verwendet.*



editorial

## Liebe Leserin, lieber Leser,



Andreas Schlüter

Bund und Länder haben zwei große Wettbewerbe beschlossen: 533 Millionen Euro werden ab 2018 jährlich in das Programm „Exzellenzstrategie“ und insgesamt 550 Millionen Euro in das Programm „Innovative Hochschule“ fließen. Beide Programme werden erfolversprechende Strategien in den Bereichen Forschung und Transfer fördern. Angesprochen sind dieses Mal alle Hochschulen: Exzellenzuniversitäten, kleinere und mittlere Hochschulen, Fachhochschulen ebenso wie Kunst- und Musikhochschulen. Es ist abzusehen, dass die Programme eine breite Diskussion über die Perspektiven für Forschung und Transfer an deutschen Hochschulen auslösen werden.

Hochschulräte werden in Strategiefindung und Antragsvorbereitung häufig einbezogen. Welche Rolle sollen sie in dem Prozess einnehmen? Welche Forschungs- und Transferstrategien passen zu welcher Hochschule? Wie lassen sich die Qualität und die Umsetzbarkeit der Strategien beurteilen? Mit diesen Fragen beschäftigte sich das Forum Hochschulräte vom 20. September 2016. Mit Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik wurde diskutiert, vor welchen aktuellen Herausforderungen Hochschulen im Bereich Transfer stehen, wie sich Forschungsstrategien bewerten lassen und wie Hochschulräte Strategieentwicklungsprozesse für beide Bereiche unterstützen können.

Viele interessante Beiträge des Forums Hochschulräte vom 20. September 2016 haben wir in dem vorliegenden Update zusammengefasst. Ich wünsche eine anregende und informative Lektüre.

Ihr  
Andreas Schlüter  
Generalsekretär, Stifterverband

im *blickpunkt*  
Perspektiven von  
Forschungs- und  
Transferstrategien  
an Hochschulen



Volker Meyer-Guckel

## Hochschulkooperationen – Verständnis von Transfer und seine Bedeutung für Hochschulen

VOLKER MEYER-GUCKEL, STELLVERTRETENDER GENERALSEKRETÄR, STIFTERVERBAND, BERLIN

### Hochschulsystem im Wandel

Die aktuellen Diskussionen um Forschung und Transfer an Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW)<sup>1</sup> zeigen, wie sehr sich das deutsche Hochschulsystem gewandelt hat. Noch vor zehn Jahren wären diese beiden Aufgaben jeweils einem Hochschultyp zugeordnet worden. Universitäten machen Forschung, HAW sind zuständig für Transfer. Insbesondere die zunehmende Entgrenzung von angewandter und grundlagenorientierter Forschung jedoch rückt auch die Aufgaben Transfer für Universitäten und Forschung für HAW in ein neues Licht. Nach den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft bedürfen diese Entwicklungen „neuer Formen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Hochschulen/Forschungseinrichtungen und Unternehmen“. Und auch der Trend eines fließenden Übergangs beider Forschungsarten und vermehrt konvergierender Hochschultypen wird sich fortsetzen: Das Verschwinden von Grenzen führt dazu, dass die Zuordnung von Grundlagenforschung zu Universitäten und Transferorientierung zu HAW immer weniger trägt. So bestätigen beispielsweise auch Kennzahlen des Statistischen Bundesamtes, dass bereits heute einige HAW, gemessen sowohl an Drittmitteln insgesamt und auch an Drittmitteln je Professur, stärker aufgestellt sind als einige Universitäten.

Daneben bekommt Transfer auch vor dem Hintergrund privater Drittmittel-Akquise angesichts sinkender Grundfinanzierung der Hochschulen eine größere Bedeutung. Der Wunsch und Bedarf von Hochschulen nach mehr Kooperationen mit der Wirtschaft und das Interesse, Verantwortung gegenüber Gesellschaft zu übernehmen (zum Beispiel Bürgeruniversität), stärkt den Transfergedanken in HAW und Universitäten gleichermaßen. Sprechen wir also heute über Forschungs- und Transferstrategien von Hochschulen, dann betrifft dies gleichermaßen alle Hochschultypen, einschließlich der künstlerischen Hochschulen.

### Transfer-Verständnis

Das Verständnis von Transfer ist abhängig von Institution, Disziplin und regionalem Umfeld. Ganz allgemein jedoch verstehen wir unter Transfer den beidseitigen Austausch von Wissen, Dienstleistungen, Technologien und Personen. Darunter gefasst sind alle Formen von Kooperationsbeziehungen in den Bereichen Forschung und Lehre zwischen Hochschulen und externen Partnern in Wirtschaft, Politik,

<sup>1</sup> Der Einfachheit halber werden Hochschultypen nach folgenden Begrifflichkeiten unterschieden:  
*Universitäten*: entspricht Universitäten/Wissenschaftliche Hochschulen, mit Promotionsrecht  
*Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW)*: entspricht Fachhochschulen/Hochschulen/Technische Hochschulen, ohne eigenes Promotionsrecht  
*Hochschulen*: Sammelbegriff für Universitäten und HAW insgesamt

## im blickpunkt

### Perspektiven von Forschungs- und Transferstrategien an Hochschulen

Kultur und öffentlichem Sektor, wie beispielsweise gemeinsame Labore, Stiftungsprofessuren, duale Studien- und Weiterbildungsangebote, Politikberatung, Auftragsforschung, Praktika und Abschlussarbeiten, Patentanmeldungen, Ausgründungen bis hin zu Service Learning, Funktionen in Beiräten, politische Beratung usw.

Grundlage für guten Transfer und die Attraktivität für externe Partner sind vor diesem Hintergrund zum einen Forschungsprofil und Forschungsstärke, zum anderen jedoch auch Lehrprofil und -qualität. Häufig wird Transfer als zusätzliche Aufgabe zu Forschung und Lehre gesehen. Zu wenig wird danach gefragt, wie Transfer im Sinne einer partnerschaftlichen Kooperationsbeziehung mit Wirtschaft und Gesellschaft Forschung und Lehre verändern und bereichern können.

#### Facts & Figures

Transfer wird an den Hochschulen selten hinreichend kommuniziert, kaum systematisch entwickelt und hat keine reputationsträchtige Strahlkraft. Obwohl sich in den vergangenen Jahren in Hinblick auf Strategiefähigkeit und Erschließung neuer Forschungs- und Transferfelder viel getan hat, gibt es für die Weiterentwicklung der Forschungs- und Transferstrategien noch unausgeschöpfte Potenziale: Viele Hochschulen sind zwar sehr aktiv im Transfer, es existiert jedoch keine zentrale Übersicht und Koordination über die vielfältigen Aktivitäten und kein klares Profil in der Kooperation mit externen Partnern. Strukturen entstehen oftmals nebeneinander, ohne übergeordnete Leitlinien. Nur etwa jede vierte Hochschule verfügt explizit über eine Transferstrategie.

Auch Ergebnisse einer Stifterverband/Kienbaum-Umfrage unter Hochschulleitern bestätigen, dass es um die Strategiebildung an Hochschulen schlecht bestellt ist: Zwei Drittel der befragten Hochschulleiter geben an, dass für die Forschung Zielbildungsprozesse existieren. Aber nur die Hälfte sagt, dass die gesteckten Ziele auch erreicht werden. Auffällig schlecht ist die Lage beim Wissens- und Technologietransfer: Nur 40 Prozent der Hochschulen haben für diesen Bereich Zielbildungsprozesse etabliert und gerade einmal jede dritte Hochschule sagt von sich, dass sie ihre Ziele in diesem Gebiet erreicht.

Und während die Messung von Indikatoren im klassischen Technologietransfer bereits weitgehend etabliert ist, werden die Indikatoren zur Bewertung von Transferleistungen jenseits des klassischen Technologietransfers in den Geistes- und Sozialwissenschaften momentan noch entwickelt und diskutiert.

#### Lessons Learned

Im Rahmen des Transfer-Audits, einer gemeinsame Initiative des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung (vgl. S. 28), ist Folgendes deutlich geworden:

- Transfer bietet die Chance zur Schärfung des Hochschulprofils, zur Steigerung der Attraktivität der Hochschule, zur Gewinnung neuer Finanzierungsquellen (zum Beispiel Weiterbildung) und zur stärkeren Akzeptanz in Region und Gesellschaft.
- Guter Transfer benötigt ein starkes Bekenntnis der Hochschulleitung, welches sich in Mission, Strukturen, Ressourcen und Zielen widerspiegelt.

*im blickpunkt*  
Perspektiven von  
Forschungs- und  
Transferstrategien  
an Hochschulen

- Das Transferverständnis ist noch größtenteils ausgerichtet auf Technologietransfer. Gemeinsame Strategien für relevante Bereiche wie Gründungen, Weiterbildung und Alumni gibt es nicht.
- Das Potenzial eines erweiterten Transferbegriffs unter Einbindung der Geistes- und Sozialwissenschaften ist groß.
- Transfereinheiten sind zum Teil isoliert vom Rest der Hochschule, auch bedingt durch die hohe Abhängigkeit von Projektmitteln und mangelnder Kontinuität.
- Das akademische Qualifizierungs- und Fördersystem ist im Wesentlichen auf Forschungsmittel und Publikationen ausgerichtet.

**Ausblick**

Nicht zuletzt durch das Förderprogramm Innovative Hochschule, mit dem das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bis zu 550 Millionen Euro für die Entwicklung von Transferstrategien zur Verfügung stellt, wird das Thema in Zukunft verstärkt in den Fokus von Hochschulentwicklungsstrategien rücken. Gerade bei diesem Thema scheint eine Einbindung der Hochschulräte in die internen Hochschuldebatten naheliegend, kann doch die Herkunft und Expertise vieler Hochschulratsmitglieder einen ersten Kristallisationspunkt für die Formulierung von partnerschaftlichen Strategien und Erwartungshaltungen zwischen Hochschulen und gesellschaftlichen Institutionen bilden.

## Innovative Hochschule und Exzellenzstrategie – Perspektiven für neue Forschungs- und Transferstrategien



Matthias Graf von Kielmansegg

MATTHIAS GRAF VON KIELMANSEGG, LEITER DER ABTEILUNG „GRUNDSATZFRAGEN; STRATEGIE; DIGITALER WANDEL“, BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, BERLIN

Mit der Fortsetzung des Hochschulpakts und des Pakts für Forschung und Innovation, der Übernahme der Finanzierung des BAföG und der Änderung des Artikels 91b des Grundgesetzes hat die Bundesregierung im vergangenen Jahr bereits wesentliche Grundlagen für die künftige Entwicklung des deutschen Wissenschafts- und Innovationsstandorts geschaffen.

Am 16. Juni dieses Jahres haben die Bundeskanzlerin und die Regierungschefs der Länder ein zukunftsweisendes Gesamtpaket für die Hochschulen zur Förderung von universitärer Spitzenforschung, von verlässlichen Karriereperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs und für den forschungsbasierten Ideen-, Wissens- und Technologietransfer in Wirtschaft und Gesellschaft beschlossen. Die drei verabschiedeten Verwaltungsvereinbarungen bedienen unterschiedliche Bedarfe im

*im blickpunkt*  
Perspektiven von  
Forschungs- und  
Transferstrategien  
an Hochschulen

Hochschulsystem und verbinden sich zu einer langfristig angelegten Gesamtstrategie. Mit Blick auf den stetig steigenden internationalen Wettbewerb um Talente, Forschungsgelder und exzellente Ergebnisse bringt dieses Gesamtpaket den deutschen Hochschulen Verlässlichkeit und Dynamik gleichermaßen.

#### **Innovative Hochschule**

Der Transfer von Ideen, Wissen und Technologien aus den Hochschulen in Wirtschaft und Gesellschaft wird zur immer wichtigeren Schnittstelle zwischen unserem Wissenschafts- und Innovationssystem. Gelingender Transfer ist für die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands essenziell und steht deshalb im Fokus der deutschen Innovationspolitik. Dafür steht die „Neue Hightech-Strategie – Innovationen für Deutschland“ als umfassende, die Schnittstellen und Zusammenhänge aufgreifende Forschungs- und Innovationsstrategie, in der der Wissens-, Technologie- und Ideentransfer zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft ein zentrales Element darstellt.

Eine wichtige Empfehlung aus den Fachdiskussionen zum Beispiel im diesjährigen Innovationsdialog der Bundeskanzlerin oder auch dem Hightech-Forum zur Umsetzung der Hightech-Strategie lautet, dass auf Vertrauen aufbauende, längerfristige und strategische Kooperationen und Partnerschaften ein guter Weg sind, gelingenden Transfer zu organisieren. Das hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung zum Beispiel bereits erfolgreich mit der Förderinitiative „Forschungscampus – öffentlich-private Partnerschaft für Innovationen“ umgesetzt. Auch die Validierungsförderung im Rahmen der Förderinitiative „VIP+“ (Validierung des technologischen und gesellschaftlichen Innovationspotenzials wissenschaftlicher Forschung) folgt dem Leitgedanken und stärkt den Transfer aus der Wissenschaft in die Verwertung und gesellschaftliche Anwendung.

Mit der Förderinitiative „Innovative Hochschule“ wird nun erstmalig in einer eigenen Bund-Länder-Initiative zielgerichtet die Leistungsdimension Innovation und Transfer an Hochschulen in den Blick genommen. Mit insgesamt 550 Millionen Euro von Bund und Ländern im Verhältnis 90:10 für die nächsten zehn Jahre werden, basierend auf einem systemischen Ansatz, der auf eine kohärente Transferstrategie der Hochschule setzt, Ermöglichungsräume für einen wechselseitigen engen Austausch zwischen Hochschulen, Unternehmen und weiteren Partnern der Region geschaffen. Wir sprechen in diesem Zusammenhang bewusst von der dritten Mission der Hochschulen – neben Forschung und Lehre.

Die weltweit einzigartige Differenzierung unserer Hochschullandschaft birgt enorme Potenziale für den Erkenntnistransfer zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Gerade Fachhochschulen sowie kleine und mittlere Universitäten mit anwendungsorientierter Ausrichtung und regionaler Verankerung haben im Transfer große Stärken. Sie spielen daher eine entscheidende Rolle, um Ergebnissen aus der Forschung einen Weg in Wirtschaft und Gesellschaft zu bahnen. Mit der Förderinitiative „Innovative Hochschule“ werden insbesondere für diese Hochschulen neue Möglichkeiten zur Profilierung in diesem Leistungsbereich und einer noch stärkeren Verankerung in der Region geschaffen.

## im blickpunkt

### Perspektiven von Forschungs- und Transferstrategien an Hochschulen

Damit Hochschulen Innovationspole mit regionaler und überregionaler Ausstrahlung werden, sollten sie aber nicht nur technologische, sondern genauso soziale Innovationen in den Blick nehmen. Daher adressiert die „Innovative Hochschule“ neben dem Technologietransfer auch den Wissens- und Ideentransfer in die Wirtschaft und die Gesellschaft.

#### Exzellenzstrategie

Spitzenforschung an Hochschulen ist eine Daueraufgabe, der sich Bund und Länder gemeinsam stellen wollen. Deshalb ist die neue Vereinbarung zur Förderung der universitären Spitzenforschung von der Bundeskanzlerin und den Regierungschefs der Länder auf unbestimmte Zeit beschlossen worden.

Mit dem Instrument der „Exzellenzcluster“ werden international wettbewerbsfähige Forschungsfelder an Universitäten beziehungsweise Universitätsverbänden projektbezogen zweimal sieben Jahre gefördert. Diese Exzellenzcluster werden regelmäßig alle sieben Jahre offen ausgeschrieben. Es werden für 45 bis 50 Förderfälle Mittel zwischen jeweils drei bis zehn Millionen Euro jährlich pro Exzellenzcluster veranschlagt.

Universitäten, die mindestens zwei Exzellenzcluster, oder Universitätsverbände, die mindestens drei Exzellenzcluster eingeworben haben, können sich im Rahmen eines wissenschaftsgeleiteten Auswahlverfahrens um die dauerhafte Förderung als Exzellenzuniversität bewerben. Die Förderlinie der Exzellenzuniversitäten dient der Stärkung der Universitäten als Institution beziehungsweise einem Verbund von Universitäten und dem Ausbau ihrer internationalen Spitzenstellung in der Forschung. Für elf überzeugende Konzepte werden jährliche Mittel von rund 148 Millionen Euro vorgehalten. Antragsabhängig können dies jährlich 10 bis 15 Millionen Euro pro Exzellenzuniversität, bei Verbänden bis zu 28 Millionen Euro, sein. Herzstück einer zukünftigen Exzellenzuniversität ist das strategische Gesamtkonzept. Dieses schließt Darstellungen ambitionierter Aktivitäten in allen drei akademischen Missionen – Lehre, Forschung und Transfer – ein.

Von den neuen Bund-Länder-Wettbewerben werden signifikante Impulse für die zukünftige strategische Ausrichtung der Hochschulen und damit auch für die gestalterische Arbeit in den Gremien der Hochschulen ausgehen.

» Weitere Informationen:

[bit.ly/2dStfj5](http://bit.ly/2dStfj5)

[www.innovative-hochschule.de](http://www.innovative-hochschule.de)

## im blickpunkt

Forschungs- und Transferstrategien an Hochschulen unterschiedlichen Typs: Potenziale erkennen und nutzen



Andreas Ostendorf

# Volluniversität in der Metropolregion – von der Reform-Uni zur exzellenten Forschungsuniversität

ANDREAS OSTENDORF, PROREKTOR FÜR FORSCHUNG, TRANSFER UND WISSENSCHAFTLICHER NACHWUCHS, RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

## 1. Die Konzeption der Ruhr-Universität als Reform-Universität

Der nordrhein-westfälische Ministerpräsident Dr. Franz Meyers hielt anlässlich der Grundsteinlegung der Ruhr-Universität Bochum (RUB) im Jahr 1962 fest: „Die Gelegenheit der Gründung einer neuen Universität wäre schlecht genutzt, wenn nur eine der bestehenden Universitäten kopiert würde. Mit der Möglichkeit, zur Entlastung der bestehenden Hochschulen eine neue zu errichten, verbindet sich die Möglichkeit, Reformgedanken aufzunehmen, neuartige Konzeptionen zu versuchen und damit den sich aus dem gegenwärtigen Stande der Wissenschaft ergebenden Anforderungen Rechnung zu tragen.“

Schon 1960 hatte der Wissenschaftsrat elastischere Strukturen der Hochschulorganisation angeregt: Statt starrer Fakultäten und Institute müsse es durchlässigere Fachbereiche, fachübergreifende Forschungszentren, Tutoriengruppen und mehr Interdisziplinarität geben. Die RUB, geplant für etwa 10.000 Studenten, sollte diese Ideen umsetzen. Bei der Eröffnung 1965 betonte Ministerpräsident Meyers: „Die bisher an Universitäten übliche Ordnungseinheit trägt in Bochum den neuen Namen ‚Abteilung‘. Diese Umbenennung besitzt nicht nur terminologische Bedeutung. Sie zeigt an einem kleinen Beispiel, dass an Überkommenem nicht starr festgehalten wird. Die Hochschulreform ist uns eine ernste Verpflichtung.“ In alledem lag die besondere Chance der RUB, moderne, reformierte Organisationsformen zu erproben, die für alle neu zu gründenden Universitäten beispielhaft werden könnten. Bereits 1974 waren die geplanten Kapazitäten mit insgesamt mehr als 20.000 Studierenden weit überschritten.

Auch wenn die Planung und der Aufbau der RUB von einer großen Euphorie getragen worden war, junge und engagierte Professoren berufen werden konnten und Bochum in vielerlei Hinsicht ein Vorbild für später errichtete Hochschulen darstellte: Die mit der damaligen Konzeption der Reformuniversität verbundenen Erwartungen einer Verknüpfung unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen und fachübergreifender Kommunikation erfüllten sich nicht ganz im erhofften Umfang. Zu gering waren die Anreize und zu stark die Einbindung der Wissenschaftler in ihre eigene Scientific Community. Die Ziele wurden etwas abgeschwächt zugunsten einer „gemäßigt-reformfreudigen“ Konzeption (Kulturminister Paul Mikat). Dies lag auch am Gründungsausschuss, der überwiegend aus Professoren etablierter Universitäten bestand.

### im blickpunkt

## Forschungs- und Transferstrategien an Hochschulen unterschiedlichen Typs: Potenziale erkennen und nutzen

Doch drei wesentliche Anliegen prägten die Ruhr-Universität von Anfang an: a) die Ablösung der üblichen Fakultätsstruktur zugunsten der Schaffung von fächerübergreifenden Abteilungen, die interdisziplinären Austausch und Zusammenarbeit fördern sollten, b) die sichtbare Eingliederung der Ingenieurwissenschaften – diese Disziplinen waren damals eher an Technischen Hochschulen beheimatet – und c) die Ansiedlung der gesamten Universität auf einem gemeinsamen Campus, ebenfalls zur Unterstützung der Verflechtung der Wissenschaftsdisziplinen.

### 2. Weiterentwicklung des Grundansatzes in der Forschungsstrategie

Mittlerweile ist die 3. bis 4. Professorgeneration an der RUB tätig. Der Charakter der Interdisziplinarität hat sich gehalten. Noch heute betont das Leitbild: „Der ausgeprägte kooperative Charakter aller Mitglieder über Disziplinen- und andere Grenzen hinweg, gepaart mit einem ausgeprägten Sinn für die Erprobung von Neuem, zeichnet unsere Universität aus.“ Der Grundansatz wird immer wieder neu interpretiert, nicht zuletzt im Hochschulentwicklungsplan III.

Mit dem Zukunftskonzept „Forschungscampus RUB“ hat die RUB in beiden Runden der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder in der dritten Förderlinie (Zukunftskonzepte) als eine von 16 deutschen Universitäten jeweils das Finale erreicht. Die RUB ist sowohl in der ersten Förderlinie (Graduiertenschulen) als auch in der zweiten Förderlinie (Exzellenzcluster) mit jeweils einem Antrag erfolgreich gewesen. Ein Grund dafür ist aus unserer Sicht die im Rahmen der übergeordneten langfristigen Entwicklungsstrategie umgesetzte Etablierung von Research Departments. Ihr Ziel ist die Etablierung international anerkannter neuer Forschungsschwerpunkte. Sie bilden die Grundlage zur Einwerbung großer Drittmittelvorhaben.

Research Departments sind als flexible Einheiten angelegt, die dabei helfen, forschungsstarke Wissenschaftler unter einem kohärenten thematischen Dach zusammenzuführen. Sie dienen als Plattformen für den Austausch untereinander, der Entwicklung neuer Verbundvorhaben in der Forschung, der weiteren internationalen Vernetzung und Weiterentwicklung der eigenen Forschung der beteiligten Wissenschaftler.

Research Departments sind nicht zuletzt flexible Strukturen, die auf Zeit angelegt sind und deren Fortbestehen von der kooperativen Leistungsfähigkeit der dort versammelten Wissenschaftler abhängig sind. Die an einem Research Department beteiligten Forscher müssen regelmäßig ihre Forschungsstärke unter Beweis stellen und neben einer übergreifenden Forschungsstrategie eine hohe Qualität in wettbewerbsfähiger Verbundforschung nachweisen. Weiterhin muss ein Research Department Konzepte zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und zur forschungsorientierten Lehre vorhalten können.

Der Erfolg des Exzellenzclusters RESOLV (Ruhr Explores Solvation Sciences), der aus dem Research Department „Interfacial Systems Chemistry“ hervorgegangen ist, zeigt, dass der Ansatz funktioniert. Auch im kommenden Wettbewerb „Exzellenz-

## im blickpunkt

### Forschungs- und Transferstrategien an Hochschulen unterschiedlichen Typs: Potenziale erkennen und nutzen

strategie“ werden Research Departments Nuklei für alle Clusterinitiativen sein. Das Format hat sich bewährt – man könnte sie als nächste Stufe der Reformuniversität bezeichnen.

#### 3. Regionale Komponenten und Transfer

2007 wurde die Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr) gegründet als Kooperation zwischen den Reformuniversitäten Universität Duisburg-Essen, Ruhr-Universität Bochum und Technischer Universität Dortmund. Zwei damit verbundene Strukturelemente sind zentral in Bezug auf Forschungsexzellenz:

- Das Mercator Research Center Ruhr (MERCUR), 2010 gegründet, ist ein Modellfall für die Förderung von Hochschulkooperationen. Es wird finanziert durch die Mercator-Stiftung und das Land NRW und soll durch strategisch eingesetzte Anschubfinanzierung und zusätzliche Ausstattung für bedeutsame und international sichtbare Professuren die Verbundforschung anregen.
- Der 2013 gegründete Forschungsrat der UA Ruhr mit je fünf in ihren Gebieten hochausgewiesenen Professoren soll die Identifikation und Weiterentwicklung von regionalen Profilschwerpunkten und sich entwickelnden Kompetenzfeldern ermöglichen. Die derzeitigen Profilschwerpunkte (Materials Chain und Solvationschemie) sind geeignete Umgebungen für regionale Exzellenzclusteranträge – getragen von komplementären Kompetenzen in den jeweiligen Universitäten.

Im Bereich Transfer hat die Ruhr-Universität gemeinsam mit Bochumer Hochschulen (UniverCity Bochum) ein neues Transferkonzept unter dem Namen WorldFactory entwickelt. Es enthält folgende Bestandteile:

- WorldFactory Entrepreneurship: In einem Gebäude in direkter Nachbarschaft zum Campus werden alle Aktivitäten zum Gründungs- beziehungsweise Entrepreneurshipbereich konzentriert: Businessplan-Wettbewerbe, curriculare und nichtcurriculare Lehrveranstaltungen zum Thema Unternehmensgründungen, Investoren-Pitches, Co-Working Spaces, Inkubatoren, Akzeleratoren, Beratungsgespräche, etc.
- WorldFactory Practice: Hier hat die Ruhr-Universität einen Fabrik- und Lagerhallenkomplex erworben. Gegenwärtig zieht hier eine komplett funktionierende Lernfabrik (Produktionstechniken, Industrie 4.0, Lean Management, etc.) ein. Ferner wird hier eine große FabLab, MakerSpaces, HackerSpaces entstehen. Mitglieder der RUB und UniverCity-Hochschulen können hier niederschwellig Produktideen realisieren, optimieren und weiterentwickeln.
- WorldFactory Transfer: Für erfolgreiche Unternehmensgründungen und Ansiedlungen mit Affinität zu den Forschungsthemen der Bochumer Hochschulen soll auf dem ehemaligen Gelände der Opel AG in Bochum ein High-Tech Campus entstehen. Hier werden entsprechende Flächen vorgehalten und zur Verfügung gestellt, so dass auch Expansionsbedarfe befriedigt werden können.

*im blickpunkt*

Forschungs- und Transferstrategien an Hochschulen unterschiedlichen Typs: Potenziale erkennen und nutzen



Beate Söntgen

## Universität jenseits der Metropolen – Transfer in Praxis und Gesellschaft

BEATE SÖNTGEN, VIZEPRÄSIDENTIN FORSCHUNG UND HUMANITIES, LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Universitäten jenseits der Metropolen kommen besondere Erwartungen und eine besondere regionale Verantwortung zu. Anders als in Metropolen sind Universitäten jenseits der Metropolen ein wichtiger Motor für die wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung, denn häufig gibt es wenige andere. Als solch wichtiger Motor werden sie auch in der Region wahrgenommen.

### 1. Transfer als wichtiger Teil in der universitären Gesamtstrategie

Generell ist der Leuphana die gesellschaftliche Verantwortung ein wichtiges Anliegen. Demgemäß fußt ihre Entwicklungsidee als Universität für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts auf den drei Ideen Humanismus, Nachhaltigkeit und Handlungsorientierung. Diese grundsätzliche Ausrichtung wurde in einem umfassenden Prozess aller Statusgruppen und Gremien bereits von 2006 bis 2008 als Entwicklungsplan erarbeitet und beschlossen und mit der Fortschreibung der Entwicklungsplanung bis 2025 jüngst von den Fakultäten und Schools, Senat, Stiftungsrat und Präsidium gemeinsam weiter ausformuliert. Insbesondere die Nachhaltigkeit und die Handlungsorientierung zielen auf die Verantwortung für den gesellschaftlichen Transfer und die regionale Entwicklung ab, ohne sich in deren Abhängigkeit zu begeben.

Der ausgearbeitete Entwicklungsplan enthält ein gesondertes Kapitel zum gesellschaftlichen Transfer. Um die regionale Entwicklung durch Wissenschaft bestmöglich voranzutreiben, hat die Leuphana nicht nur einen Kooperationservice geschaffen, sondern auch klare thematische Schwerpunkte in Form von Wissenschaftsinitiativen gesetzt zu Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Management & Entrepreneurship und Bildung.

Folgende Kriterien sind in der Schwerpunktsetzung wichtig:

- Bündelung vorhandener Stärken
- Schaffung eines interdisziplinären Forschungsschwerpunkts, an dem sich möglichst viele Forschende beteiligen können
- innovativer Schwerpunkt, keine Kopie von bereits an anderen Universitäten Vorhandenem
- Zukunftsthema mit hoher gesellschaftlicher Relevanz (dies gilt insbesondere für die Schwerpunkte Digitale Medien und Nachhaltigkeit)

### im blickpunkt

## Forschungs- und Transferstrategien an Hochschulen unterschiedlichen Typs: Potenziale erkennen und nutzen

### 2. Transfer durch Bottom-up-Projekte

Förderung von Transferimpulsen aus einzelnen Fachbereichen durch die jeweilige Fakultätsleitung und das Präsidium in

A: Lehre: Studierende müssen einerseits grundlegendes wissenschaftliches Handwerkszeug und Denkweisen erlernen, da diese in Wirtschaft und Gesellschaft für die Lösung der komplexen Herausforderungen unverzichtbar sind. Gleichzeitig ist aber auch die Anwendung dieses Handwerkszeugs zu üben. Dies ermöglicht das Leuphana Semester einerseits durch Auseinandersetzung mit Methoden, Verantwortung und Wissenschaftsgeschichte und andererseits durch der Bearbeitung gesellschaftlicher Fragestellungen in Projekten der Nachhaltigkeit.

Transfer oder Vernetzung mit der Gesellschaft und der Region bedeutet auch, dass wissenschaftlicher Nachwuchs sowohl für den Verbleib in der Wissenschaft als auch für anspruchsvolle und wissenschaftsbasierte Tätigkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft qualifiziert wird. Ein Beispiel hierfür ist das gemeinsam mit Museen entwickelte und drittmittelgeförderte Promotionsprogramm „Promovieren in Museen“.

B: Forschung, an der Leuphana zum Beispiel am ZZL (Zukunftszentrum Lehrerbildung) als Initiative einzelner Fachbereiche der Fakultät Bildung zur Verbindung von Theorie und Praxis.

### 3. Transfer durch Gründungsförderung

Wir legen – orientiert am universitären Leitbild und Entwicklungsplan – Wert auf eine breit angelegte Gründungsförderung. Dabei setzt die Hochschule den Fokus auf Handlungsorientierung insbesondere auch mit Blick auf die Studierenden als regionale Akteure von morgen. Als ein Resultat sehen wir die wiederholte Auszeichnung als gründerfreundlichste mittelgroße Hochschule in Deutschland an. Es zeigt sich ein starker Impact für die Region.

### 4. Transfer begünstigen durch Transdisziplinarität

Transdisziplinarität ist eine der wesentlichen Ansprüche im Entwicklungsplan. Um diese zu fördern, richtete die Leuphana ein überfakultäres Methodenzentrum ein mit fünf Juniorprofessuren und weiteren fünf (bis zehn) assoziierten Professuren, auch um methodisches Lernen über (Fach)grenzen hinweg zu ermöglichen.

### 5. Transfer durch Campusgestaltung

Das neue Zentralgebäude von Daniel Libeskind ist als öffentliche Agora der Wissenschaft gedacht. Es ist offen für Veranstaltungen, auch von und für die Menschen außerhalb der Universität. Dieser Ansatz ermöglicht eine nachhaltige Nutzung des Gebäudes und Näherbringen der Menschen und ihrer Ideen an den Campus und die Wissenschaft. Wichtige Unterstützung hat die Universität gerade in diesem Punkt durch ihren starken Stiftungsrat erfahren.

### im blickpunkt

## Forschungs- und Transferstrategien an Hochschulen unterschiedlichen Typs: Potenziale erkennen und nutzen

### Fazit

Durch eine so eng in der Region verankerte Universität wird die Ursprungsidee des Transfers von der Wissenschaft in die Gesellschaft weiterentwickelt und gelebt, hin zur Idee von „Universität in Gesellschaft“, die als Akteur mit anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren (auf Augenhöhe) interagiert. Dabei will und wird sie ihre Rolle als wissenschaftliche Einrichtung nicht aufgeben, sondern zunächst einmal anerkennen, dass wissenschaftlich relevante Fragestellungen und Wissen ebenso in der außeruniversitären Sphäre entstehen. Die Grenzen der Systeme Wissenschaft, Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft, Politik usw. werden durchlässiger, und aus der Transferidee wird Interaktion. Wissenschaft wirkt auf Praktiken in diesen Feldern ein, nährt sich aber umgekehrt aus praktischem oder implizitem Wissen, idealerweise in dichtem Austausch, der die Grenzziehung zwischen Wissenschaft und Praxis in reflektierter Bewegung hält.

## Transfer in den Bereichen Kunst und Gestaltung

GERD ZIMMERMANN, EHEMALIGER REKTOR, BAUHAUS-UNIVERSITÄT WEIMAR; VORSTANDSVORSITZENDER ACQUIN, BAYREUTH



Gerd Zimmermann

Ab 2019 wird erneut in nicht unbeträchtlichem Umfang seitens des Bundes und der Länder in die Exzellenz der Forschung investiert: jährlich 533 Millionen Euro für das Programm „Exzellenzstrategie“, und insgesamt 550 Millionen Euro für das Programm „Innovative Hochschule“. Das ist ganz ohne Zweifel nachdrücklich zu begrüßen, auch wenn wir feststellen müssen, dass Elitehochschulen etwa in den USA immer noch in einer ganz anderen Liga spielen. Was aber nun soll mit dieser deutschen Exzellenz- und Innovationsmilliarde geschehen? Was wird hier unter Forschung, unter Innovation verstanden? An wen richtet sich die Ausschreibung? Welchen Platz hätten hier die Kunst, das Design, die gestalterischen Disziplinen überhaupt?

Die übliche Forschungsförderung geht ja an den Belangen von Kunst und Gestaltung weitgehend vorbei, wenn wir einmal absehen von der Kunstwissenschaft, der Musikwissenschaft und verwandten Formaten, die in den Sektor der Wissenschaft, in der Regel der Geisteswissenschaften, fallen. Die Folge davon ist, dass das Auftragsgeschehen für die künstlerische Arbeit, für Musiker, Maler, Designer, Filmemacher, Medienkünstler, Architekten, also die gesamte Fraktion der sogenannten „Kreativen“ (ein bemerkenswerter Begriff im übrigen) weitgehend individualisiert ist und sich quasi außerhalb der Hochschule abspielt, im „eigenen“ Büro, eigenen Atelier, in den Konzertsälen der Welt. Nachhaltig unterstützt wird die Kunstszene natürlich von öffentlichen und privaten Stiftungen und dem, was man die Kulturindustrie nennt, von Hollywood bis Sony.

*im blickpunkt***Forschungs- und Transferstrategien an Hochschulen unterschiedlichen Typs: Potenziale erkennen und nutzen**

Das ist eine alte Praxis und wir betonen, dass die Summe der kreativen Disziplinen ein Großfeld des Know-how-Transfers von Hochschulen ist. Und die Qualität dieses Transfers ist dann das Maß für den Stand der Kultur einer Gesellschaft – für den Stand des Design, der Architektur, der musikalischen Kultur usw. Meines Erachtens muss diese Tatsache für die Länder Anlass sein, auch über die Exzellenzinitiative hinaus spezielle Förderformate für den Sektor der Kunst und Gestaltung an Hochschulen aufzulegen. In diesen Zusammenhang gehört auch die jüngste Erkenntnis, dass die Kreativszene, wenn man die vielen großenteils kleinen Player zusammenzählt, einen gigantischen Wirtschaftssektor mit Konjunktur bildet. Die „Kultur- und Kreativwirtschaft“, so der mittlerweile eingeführte Begriff, ist in Deutschland mit einer geschätzten Bruttowertschöpfung von fast 70 Milliarden Euro ähnlich groß wie der Automobil- oder Maschinenbau. Wenn also Innovation und Transfer richtigerweise ein Fokus des Förderprogramms „Innovative Hochschule“ ist, dann dürfte die Hauptfrage hier das Einziehen von Strukturen sein, also strategische Links des Transfers zwischen Hochschule und (Kreativ-)Wirtschaft, welche Know-how-Transfer, Start-Ups und Marketing organisieren. Es müssen aber auch diverse Barrieren zum Beispiel juristischer Art abgebaut werden.

Kein Zweifel also an der überragenden Bedeutung – kulturell und wirtschaftlich – der kreativen Disziplinen aus ihrem eigenen künstlerischen Gesetz. Ich denke aber, dass wir noch einen Schritt weiter gehen müssen. Nehmen wir das Silicon Valley, jenen unschlagbaren Beweis für die potenzielle Kraft des Transfers aus Universitäten. Es begann mit den berühmten Start-ups, Garagenfirmen wie Hewlett-Packard, Tech-Unternehmen, die heute Giganten sind. War das Design hier anfänglich nur aufgefasst als ein Extra, als Accessoire, Dekor und Aufhübschung, „Bekunstung“ gewissermaßen, so hat sich diese Vorstellung spätestens mit Steve Jobs und Apple grundlegend geändert. Schon Lucius Burkhardt hatte festgestellt, dass Design unsichtbar ist und jetzt sprechen wir eben von „Design Thinking“. Das heißt, die kreative Kraft des Künstlers und Designers beschränkt sich nicht mehr auf die Erfindung der Oberfläche, sondern sie gilt der Erfindung eines Produktkonzepts als Ganzem. Auf nichts anderem beruht der Erfolg des heute wertvollsten Unternehmens der Welt. Zwischen Technologie und Design respektive Kunst entsteht eine Integration, eine völlig neue Beziehung. Und so arbeiten heute auch Kunst und Architektur, nicht als Verschönerung, sondern als Erfindung.

Design Thinking als integrative Praxis ist das Modell der Zukunft. Dies aber hat weitere Konsequenzen, auch für die Hochschulen. Die Separierung, das Schubladendenken, ja die Entgegensetzung von Wissenschaft und Kunst, wäre zu überwinden. Und nicht nur im Begriff der „Kunstwissenschaft“, der ja die Möglichkeit einer solchen Verbindung schon enthält, sondern sehr viel grundlegender. Wenn die Kunst der Hort der Kreativität und Entdeckung des Unbekannten ist, ist das die Wissenschaft nicht auch? Und wenn die Kunst in Bildern denkt, tut es die Wissenschaft nicht auch? Und wenn die Wissenschaft systematisch ist, gilt das nicht auch für die Kunst? Und sehen wir nicht in den herausragenden Genies gerade diese Grenzüberschreitung, in Leonardo oder in Goethe?

*im blickpunkt*

**Forschungs- und Transfer-  
strategien an Hochschulen  
unterschiedlichen Typs:  
Potenziale erkennen und  
nutzen**

Wenn man diese Bewegungen sieht, dann wird doch deutlich, dass viele Bereiche, die Wissenschaft, das Management, von der Kreativität der Kreativen profitieren könnten, zum Beispiel in Programmen der „Creative Leadership“. Aber ich meine, dass etwas noch wichtigeres erkennbar wird, dass nämlich Innovation heute interdisziplinär ist, dass das Neue wohl nicht im reinen Sektor der Kunst oder dieser oder jener Wissenschaft zu Hause ist, sondern gewissermaßen im Niemandsland zwischen den tradierten Wissenschafts- oder Kunstdisziplinen lauert. Und das gilt gerade auch für den Transfer. Der sollte doch nicht einfach die Übertragung von Selbstverständlichkeiten sein, sondern Grenzüberschreitung, ein Feld für Querdenker, Innovation durch Transfer, Übertragung neuer Modelle und Denkungsarten in Felder, die so bisher nicht gedacht wurden. Im Bereich der Industrie haben wir hier schöne Fälle, zum Beispiel Internetunternehmen wie Google, welche jetzt Autos bauen, weil sie die Mobilität gänzlich ohne die Scheuklappen tradierter Autobauer neu denken können, selbstfahrend und auf der Basis von Big Data.

Das sind Lehrstücke, wenn wir über ein Exzellenzprogramm, über ein Programm „Innovative Hochschule“ und dann über Kunst und Gestaltung sprechen wollen. Jede Hochschule wird hier natürlich ihren eigenen Weg finden und Sie als Hochschulräte können hier die strategischen Partner und Impulsgeber sein.

### im blickpunkt

Die richtigen Fragen stellen:  
Die Begleitung strategischer  
Weichenstellungen durch  
Hochschulräte



Ulrich Müller

## Exzellenzstrategie und Innovative Hochschule: Die Rolle der Hochschulräte im Antragsverfahren

ULRICH MÜLLER, LEITER POLITISCHE ANALYSEN IM CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG, GÜTERSLOH

Derzeit bereiten sich zahlreiche Hochschulen darauf vor, einen Antrag bei einem der beiden bundesweiten Wettbewerbe „Exzellenzstrategie“ und „Innovative Hochschule“ einzureichen. Wie lässt sich bezogen auf das Antragsverfahren ein sinnvoller Prozess definieren? An welcher Stelle ist der Hochschulrat wie beteiligt?

Dass der Hochschulrat Teil eines solchen Prozesses sein sollte, dürfte unstrittig sein. Eine erfolgreiche Teilnahme an der „Exzellenzstrategie“ (insbesondere bei der Förderlinie „Exzellenzuniversität“) als auch bei dem Wettbewerb „Innovative Hochschule“ setzt eine Klärung des Profilierungsziels einer Hochschule voraus. Die Erarbeitung einer gesamtinstitutionellen Profilierungsrichtung berührt damit den Kern der Arbeit eines Hochschulrates, nämlich die strategische Beratung. Besonders beim Wettbewerb „Innovative Hochschule“, der Transfer und Third-Mission-Aktivitäten fördert, kommt zudem die Aufgabenstellung des Hochschulrats zum Tragen, eine Brückenfunktion zu Wirtschaft und Gesellschaft wahrzunehmen. Strategiebildung sowie Verknüpfung mit den Anforderungen der Wirtschaft und gesellschaftlichen Fragestellungen: Das sind Themen, in denen ein Hochschulrat sich zu Hause fühlt!<sup>1</sup>

Im Folgenden soll idealtypisch dargelegt werden, in welchen Schritten ein Strategiefindungsprozess und Antragsverfahren gestaltet werden kann. Nimmt man dabei die konkrete Rolle der Hochschulräte in den Blick, wird klar, dass dem Hochschulrat lediglich eine begleitende Rolle zukommt: Die Federführung in dem Antragsverfahren hat selbstverständlich die Hochschulleitung. Hauptaufgabe des Hochschulrats ist es – wie so oft –, die richtigen Fragen zu stellen. Dem Hochschulrat kommt die Funktion zu, sicherzustellen, dass die Hochschulleitung entscheidende Aspekte berücksichtigt – ob auf Nachfrage des Hochschulrats hin oder die Stoßrichtung des Hochschulrats als „institutionalisiertem Rechtfertigungszwang“ im Vorfeld bereits ahnend und vorwegnehmend, spielt dabei letztlich keine Rolle.

### Phase 0: Grundentscheidungen

Ganz zu Beginn muss grundsätzlich entschieden werden, ob eine Hochschule sich bei dem Wettbewerb „Innovative Hochschule“ oder bei der „Exzellenzstrategie“ bewerben möchte. Nur in Ausnahmefällen wird eine parallele Antragstellung in

<sup>1</sup> Eine reduzierte Rolle des Hochschulrates in der Begleitung eines solchen Verfahrens wäre höchstens dann denkbar, wenn eine Hochschule ihr Konzept bewusst auf Subeinheiten konzentriert (etwa: nur auf Exzellenzcluster setzt), die dafür nötige Identifikation starker Einheiten wissenschaftsgetrieben umsetzen kann und sich dagegen entscheidet, sich eine (zeitversetzt erfolgende) Antragstellung in der zweiten Linie der Exzellenzstrategie offenhalten zu wollen.

### im blickpunkt

## Die richtigen Fragen stellen: Die Begleitung strategischer Weichenstellungen durch Hochschulräte

beiden Verfahren sinnvoll sein. Bei einer Teilnahme an der „Exzellenzstrategie“ ist die Frage zu klären, ob man sich um Exzellenzcluster oder auch um den Status als „Exzellenzuniversität“ bewerben möchte. Nicht zuletzt ist die Entscheidung zu treffen, ob ein Antrag als einzelne Hochschule oder in einem Hochschulverbund gestellt werden soll (und wenn im Verbund: koordinierend oder als Partner?). Diese Fragen sind vermutlich nur noch für eine Minderheit der Hochschulen offen; bei der „Innovativen Hochschule“ läuft ja bereits das Antragsverfahren – Einreichungen sind nur bis zum 28. Februar 2017 möglich.

Diese grundsätzlichen Erwägungen betreffen in erster Linie die Hochschulleitung. Der Hochschulrat könnte – abgesehen von seiner Daueraufgabe, auf einer expliziten Definition und profilschärfenden Umsetzung der Strategie zu bestehen – in dieser Phase ein wachsames Auge auf die Frage richten, aus welchen Gründen die Hochschule auf welchen Fördertopf setzt (diese Frage stellt sich besonders mittelgroßen Universitäten) und wie bei einem Verbundantrag die „Partnerwahl“ begründet wird.

Gegebenenfalls kann es eine Aufgabe des Hochschulrates sein, einer Hochschule auch bei vagen Erfolgsaussichten Mut zur Antragstellung zu machen – wenn zu erwarten ist, dass durch den externen Stimulus angeregt die damit verbundene Strategieentwicklung Prioritätensetzung befördert und Entwicklungsrichtung klärt.

### Phase 1: Prozessplanung

Eine folgenreiche strategische Entscheidung (um eine solche Weichenstellung geht es bei der „Exzellenzstrategie“ und der „Innovativen Hochschule“) lässt sich nicht einfach von oben verkünden oder von außen (etwa durch den Hochschulrat oder eine externe Kommission) aufpfropfen. Ein ideales Vorgehen basiert auf Grundentscheidungen von oben, greift Ideen von unten auf und berücksichtigt Impulse von außen. Die Hochschulleitung hat bezogen auf den Prozess den Hut auf. Sie setzt den Rahmen und die Grundregeln. Sie achtet aber bei der Planung auch darauf, dezentrale Ebenen einzubinden und externe Expertise zu nutzen – eben auch die des Hochschulrats –, um Feedback und Anregungen aus der Außenperspektive zu erhalten.

Bei der Prozessplanung beschränkt sich die Rolle des Hochschulrats darauf, bei Bedarf Feedback zu den Überlegungen der Hochschulleitung zu geben. Wird das Gegenstrom-Prinzip gewahrt? Wird der Prozess durch die Hochschulleitung partizipativ und strukturiert gestaltet?

### Phase 2: Hochschulinterner Auftaktworkshop

Sinnvollerweise startet die Erarbeitung eines Wettbewerbskonzepts mit einem hochschulinternen Auftaktworkshop. Ein solcher dient dazu, alle entscheidenden Akteure „mitzunehmen“ und erfolgversprechende Ansätze und Ideen zu sammeln. In diesem Schritt ist der Hochschulrat nicht involviert, höchstens über einen Vertreter (den Vorsitzenden?) als Teilnehmer mit zurückhaltender Rolle.

### im blickpunkt

## Die richtigen Fragen stellen: Die Begleitung strategischer Weichenstellungen durch Hochschulräte

### Phase 3: Zusammenstellung eines Kernteams

Viele Köche verderben den Brei. Es empfiehlt sich, einen handlungsfähigen Expertenkreis aus acht bis zehn Fachleuten zusammenzustellen, der das weitere Geschehen operativ umsetzt. Vertreten sollten in diesem Kernteam etwa der Vizepräsident für Forschung (und Transfer) sein, betroffene Professoren sowie Antragsexperten aus der Verwaltung. Aufgabe dieser task force ist eine Systematisierung der in Phase 2 gesammelten Ideen; die Überprüfung derselben auf Tragfähigkeit – und nicht zuletzt das Aussortieren von wenig Erfolg versprechenden Ansätzen. Dies sollte auf Basis einer SWOT-Analyse geschehen, unterstützt durch Interviews mit internen und externen Experten. Ziel der dritten Phase ist die Entwicklung einer belastbaren Grundidee, also der Entwurf einer Grobskizze für eine Antragskizze.

Der Hochschulrat sollte nicht Teil des Kernteams sein. Er sollte jedoch für Gespräche zur Verfügung stehen – etwa, wenn das Kernteam externe Impulse aufgreifen möchte, um den Außenblick bei der Identifikation von Vorzeigebereichen einzubeziehen. Er kann an geeigneter Stelle Fragen stellen, etwa, ob eine angemessene Analyse des Status quo erfolgt ist und auf welcher Datengrundlage Potentiale herausgearbeitet wurden. Es sollte sichergestellt werden, dass Vorzeigebereiche nicht aus dem Bauch heraus bestimmt werden oder aufgrund persönlicher Beziehungen, sondern allein auf Basis objektivierender Kriterien.<sup>2</sup> Kennzahlen sorgen über die Wahrnehmbarkeit von guten Leistungen auch für Wertschätzung. Indikatoren sind unabdingbar, um strategische Entscheidungen zu objektiv zu fundieren – und um später Erfolge belegen zu können.

### Phase 4: Diskussion des Grundkonzepts in den Gremien

In der vierten Phase geht es darum, das vom Expertenkreis skizzierte Grobkonzept in den hochschulischen Gremien zur Diskussion zu stellen, um Feedback und Legitimation zu erhalten, gemeinsam an einer tragfähigen „Story“ zu feilen und die interne Unterstützung der Gremien zu sichern. Insbesondere an dieser Stelle hat ein Hochschulrat die Möglichkeit, entscheidend und prägend Einfluss zu nehmen!

Folgende Fragen könnte er stellen:

- Ist die angedachte Strategie wirklich nicht summarisch, sondern selektiv Akzent setzend? Eine rein summarische Strategie, die ungefiltert lediglich aus allen möglichen eingebrachten Ideen besteht, wird in keinem Wettbewerb Erfolg haben. Wenn beinahe alles ein Schwerpunkt ist, hat man in Wirklichkeit vermutlich keinen einzigen – es gilt, Vorzeigebereiche zu identifizieren und nach vorne zu stellen.

<sup>2</sup> Anregungen zur Identifikation von Profil-Schwerpunkten finden sich in folgenden Artikeln: Müller, Ulrich: Zwischen „Sonntagsstaat“ und „Zwangsjacke“ – Forschungsprofile: Institutionelle Schwerpunktsetzungen von Hochschulen, in: Wissenschaftsmanagement 6 | 2013, 19 (2013), S. 54-55 (Online unter [www.che.de/downloads/Forschungsprofil\\_wim\\_2013\\_06.pdf](http://www.che.de/downloads/Forschungsprofil_wim_2013_06.pdf)) sowie Müller, Ulrich: Definition eines institutionellen Forschungsprofils – Prozessgestaltung und Kriterien, in: Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation, 20 (2014), S. 36-39 (Online unter [www.che.de/downloads/Definition\\_eines\\_institutionellen\\_Forschungsprofils\\_WiMa\\_03\\_2014.pdf](http://www.che.de/downloads/Definition_eines_institutionellen_Forschungsprofils_WiMa_03_2014.pdf)).

## im blickpunkt

### Die richtigen Fragen stellen: Die Begleitung strategischer Weichenstellungen durch Hochschulräte

- Besteht ein plausibles Verhältnis zwischen der Abbildung des Status quo und einer zukunftsorientierten Zielbeschreibung? Der Hochschulrat sollte hier einen „Realitätscheck“ durchführen, um – je nach Bedarf – möglicher Selbstüberschätzung entgegenzuwirken bzw. zu mutigeren Schritten zu ermutigen.
- Wird das Delta (also der angestrebte Qualitätssprung) begreifbar? Kann eine plausible und bündelnde „Story“ erzählt werden?
- Besteht eine Kohärenz zur bisherigen Strategie (oder eine bewusste Umorientierung)? Es ist wenig überzeugend, ohne Bezug auf bisherige strategische Ausrichtungen isoliert nur zukünftige Vorhaben in den Blick zu nehmen.
- Bietet die Hochschule substanzielle Inhalte sowohl in Bezug auf die strategische Klammer („Story“) als auch in Bezug auf die Management- und Infrastruktur und auf konkrete Umsetzungsaktivitäten? Die Ausschreibung zur „innovativen Hochschule“ adressiert explizit diese drei Ebenen – alle sollten entsprechend berücksichtigt werden.
- Werden die richtigen externen Partner adressiert? Gegebenenfalls kann der Hochschulrat auf Wunsch der Hochschulleitung bestehende Netzwerke nutzen, um Kontaktabbahnungen mit externen Partnern zu erleichtern.

#### Phase 5: Vorstellung des Grundkonzepts in der Hochschule

Wenn die Gremien sich mit dem Grobkonzept befasst haben, tut die Hochschulleitung gut daran, bewusst eine Feedbackschleife mit einer breiteren Hochschulöffentlichkeit einzuziehen. Diese gibt allen Akteuren (auch dem Hochschulrat) Hinweise auf die Frage, ob die Hochschule (so weit wie möglich) dahinter steht – oder ob das Konzept doch nur als Kopfgeburt einer einsamen Spitze angesehen wird. Gegebenenfalls kann der Hochschulrat in dieser Phase auf Bitten der Hochschulleitung bereitstehen, dieser demonstrativ den Rücken zu stärken.

#### Phase 6: Konkretisierung, Detailkonzeption

In der vorletzten Phase steht der Feinschliff durch das Kernteam und die Hochschulleitung im Zentrum, gegebenenfalls müssen zunächst auch noch Arbeitsaufträge für die Weiterentwicklung von Teilbereichen erteilt werden. Der Hochschulrat hat in dieser Phase keine entscheidende Rolle.

#### Phase 7: Formaler Beschluss und Einreichung des Antrags

Im letzten Schritt geht es um die formale Zustimmung der Gremien. Auch der Hochschulrat wird – je nach landesgesetzlicher Regelung und üblicher Handhabung – um formale Zustimmung gebeten werden. Der Hochschulrat kann an dieser Stelle nachhalten, ob seine bisherigen Hinweise angemessen berücksichtigt wurden, sollte es jedoch auch akzeptieren, wenn sich die Hochschule nicht bis ins letzte Detail am Feedback des Hochschulrats orientiert.

Es wird deutlich: Der erst an dieser Stelle greifende formale Part des Hochschulrats ist unentbehrlich – er trägt dazu bei, die Rolle des Hochschulrats zu stärken und legitimiert das Vorhaben der Hochschulleitung. Das Entscheidende des Prozesses geschieht jedoch in den vorhergehenden Phasen der Antragstellung. Genehmigungsvorbehalte, Vetorechte und Informationspflichten mögen ihre Berechtigung haben. Aber ist die Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und Hochschul-

### im blickpunkt

## Die richtigen Fragen stellen: Die Begleitung strategischer Weichenstellungen durch Hochschulräte

rat eingespielt und von einer adäquaten Grundhaltung geprägt, wird ohnehin laufend konstruktive Interaktion stattfinden – nicht immer mit dem Hochschulrat als Ganzem, teilweise zwischen den Sitzungen sicherlich auch nur mit dem Vorsitz.

Ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bislang nicht die Regel, kann die Strategiebildung und Antragstellung als gutes Übungsfeld für ein solches Zusammenspiel genutzt werden. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass der Hochschulrat im Auswahlverfahren vor einer Gutachtergruppe Rede und Antwort stehen muss. Dies tut er umso überzeugender, je mehr er selbst von dem Konzept überzeugt ist.

## Wie Indikatoren Profile und Leistungen von Hochschulen abbilden

ISABEL ROESSLER, PROJEKTMANAGERIN IM FORSCHUNGSPROJEKT FIFTH, CHE CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG, GÜTERSLOH



Isabel Roessler

### Das Leistungsspektrum von Hochschulen weitet sich aus

Universitäten und Fachhochschulen unterscheiden sich nicht mehr so eindeutig voneinander wie noch vor wenigen Jahren. Die häufig gehörte Ansicht, Universitäten würden in erster Linie forschen und Fachhochschulen lehren, trägt nicht mehr vollständig. Gibt es doch durchaus Universitäten mit einem starken regionalen Engagement genauso wie Fachhochschulen, die in der Forschung Spitzenplätze erreichen und es in einzelnen Indikatoren auch problemlos mit Universitäten aufnehmen können. Auch Aspekte wie Wissenstransfer sind für beide Hochschultypen gleichermaßen relevant, ebenso die Thematik der Internationalisierung. Die Ergebnisse des CHE-geführten Projektes U-Multirank zeigen, dass die Unterschiede zwischen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaft (HAW) nicht mehr so deutlich sind wie vielleicht noch vor einigen Jahren.<sup>1</sup>

Das Hochschulsystem ist im Wandel. Die Anforderungen und Ansprüche, die an die Hochschulen herangetragen werden, haben sich in den vergangenen Jahren verändert. Die veränderten Erwartungen an das hochschulische Leistungsspektrum zeigt sich auch im neuen Förderprogramm „Innovative Hochschule“ von Bund und Ländern. Bis Mitte Februar 2017 sind die Hochschulen für angewandte Wissenschaften sowie die (kleinen und mittleren) Universitäten aufgefordert, sich an diesem Förderprogramm zu beteiligen. Das Besondere daran ist, dass mit der Innovativen Hochschule erstmals ein Leistungsspektrum von Hochschulen in den Blick genommen wird, das bislang in den großen Fördertöpfen unterrepräsentiert war: die Third Mission. Sie soll (neben den ersten beiden Missionen, also den klassischen Aufgaben Lehre und Forschung) ihren festen Platz neben Lehre und Forschung erhalten.

<sup>1</sup> Das Instrument U-Multirank (Online unter [www.umultirank.org](http://www.umultirank.org)) analysiert Leistungsdimensionen in fünf verschiedenen Leistungsdimensionen von Hochschulen.

## im blickpunkt

### Die richtigen Fragen stellen: Die Begleitung strategischer Weichenstellungen durch Hochschulräte

Der Begriff Third Mission fasst als begriffliche „Dachmarke“ Leistungen zusammen, die zu einer gewinnbringenden Verflechtung der Hochschule mit ihrer außerhochschulischen Umwelt durch wechselseitige Interaktionen führen. Er steht für die Leistungen (Aktivitäten, Resultate und daraus entstehende Folgen) von Hochschulen, die unmittelbar in die Gesellschaft und Wirtschaft hinein wirken sowie Strömungen aus der Wirtschaft und Gesellschaft, die ihrerseits in die Hochschulen hinein wirken.<sup>2</sup>

Die recht variable Definition von Third-Mission-Aktivitäten spiegelt wider, dass Anspruchsgruppen von Universitäten und Fachhochschulen breit gestreute Erwartung an die Hochschulen hegen und artikulieren: So wird gesellschaftliches Engagement eingefordert, natürlich inklusive einer Kommunikation über die drängenden Zukunftsfragen. Die Hochschulen mögen sich für neue Zielgruppen öffnen, Beiträge zur Lösung globaler Herausforderungen liefern und natürlich zugleich ein Motor für die Region sein. Der Wissens- und Technologietransfer und die Weiterbildung darf dabei nicht vergessen werden. Das alles zählt zur Third Mission.

#### Messbarkeit von Third-Mission-Aktivitäten

Für die Arbeit von Hochschulleitungen und Hochschulräten ist es elementar, strategische Entscheidungen nicht aus dem Bauch heraus, sondern auf der Basis objektivierender Fakten, also Kennzahlen und Indikatoren, zu treffen. Auch und gerade vor dem Hintergrund des Wettbewerbs „Innovative Hochschule“, aber auch der „Exzellenzstrategie“, ist es notwendig, die Entscheidungen für und wider eine Bewerbung beziehungsweise über die inhaltliche Akzentuierung des Antrags über Indikatoren zu operationalisieren. Indikatoren helfen dabei, die Stärken und auch die Schwächen einer Hochschule zu identifizieren. Nur so können Strategien entwickelt werden, die sich profilschärfend auswirken. Zudem ist es für beide Wettbewerbe notwendig, einen Qualitätssprung nachzuweisen. Ein Nachweis kann nicht aus der Luft gegriffen werden, sondern wird optimaler Weise anhand von Daten belegt. Die Sicherstellung entsprechender Transparenz ist also unentbehrlicher Teil der Umsetzungsstrategie.

Grundsätzlich sind den Hochschulen Indikatoren gut bekannt, Hochschulräte sind mit entsprechenden Berichtssystemen und Kennzahlensets in der Regel gut vertraut. Im Bereich der Forschung lassen sich leicht viele, seit vielen Jahren bekannte Kennzahlen finden (etwa Promotionen und Habilitationen, Zitationen und Publikationen).

Schwieriger wird es bei der Suche nach Kennzahlen für weitere Leistungsdimensionen, vor allem für Third Mission-Bereiche. Doch auch hier lassen sich Indikatoren identifizieren. Für forschungsbezogene Third-Mission-Aspekte hat das CHE Projekt FIFTH<sup>3</sup> in den vergangenen drei Jahren einen Katalog von Indikatoren entwickelt,

2 Roessler, Isabel; Duong, Sindy; Hachmeister, Cort-Denis (2015): Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft, Gütersloh, Online unter: [www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_182\\_Third\\_Mission\\_an\\_Fachhochschulen.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_182_Third_Mission_an_Fachhochschulen.pdf)

3 Vgl. [www.fifth-projekt.de](http://www.fifth-projekt.de)

*im blickpunkt*

**Die richtigen Fragen stellen:  
Die Begleitung strategischer  
Weichenstellungen durch  
Hochschulräte**

mit dem eine Messung möglich ist. Die Facetten der entsprechenden Leistungsbereiche der (Fach)Hochschulen sind dabei entlang einer Prozesskettenlogik von Vorbedingungen über Aktivitäten hin zu Resultaten und Folgen gegliedert (siehe Grafik unter [bit.ly/2ffek4X](http://bit.ly/2ffek4X)).

Dieser Messansatz soll exemplarisch anhand der außerhochschulischen Vernetzung dargestellt werden. Ob eine außerhochschulische Vernetzung (eine Vorbedingung, unter anderem für zivilgesellschaftlichen Forschungs Kooperationen) besteht, lässt sich beispielsweise anhand der Existenz von Alumninetzwerken, strategischen Partnerschaften mit einem zivilgesellschaftlichen Akteur oder anhand von Externen, die in einem Beirat tätig sind, darstellen. Kommt es nun, auch bedingt durch diese Vernetzungen zu zivilgesellschaftlichen Forschungs Kooperationen oder zu einem gemeinsamen Projekt, kann hier beispielsweise die Anzahl der Kooperationen mit Kommunen, mit Schulen, Kindergärten, NGOs, NPOs oder Religionsgemeinschaften gezählt werden. Ebenso kann die Anzahl der eingebundenen Professoren abgebildet werden.

Als Resultat kann aus solchen Kooperationen gelungene Wissenschaftskommunikation entstehen. Hierbei werden die Forschungsergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit präsentiert. Statt wissenschaftlicher Publikationen stehen hier Veröffentlichungen in nichtwissenschaftlichen Zeitschriften, in Massenmedien oder auch die Präsentation der Ergebnisse auf Messen oder an einem Tag der offenen Tür im Vordergrund. Auch die Folgen, wie beispielsweise eine Nachhaltigkeit der Koopera-

**Exemplarische Darstellung der Prozesskette, ausgehend von der Facette „außerhochschulische Vernetzung“**

Facette	Elemente	Indikatoren
Vorbedingung: Außerhochschulische Vernetzung	Alumninetzwerk, Beteiligung an Arbeitskreisen, Strategische Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichem Akteur, Funktion in Berufsverbänden, Beirat mit Externen...	Existenz Alumninetzwerk und Anzahl Mitglieder, Anzahl AK, Anzahl Partnerschaften, Partner, Branchen Anzahl Profs mit Funktion, Anzahl Externe in Beirat...
Aktivität: Zivilgesellschaftliche Forschungs Kooperationen	Projektkooperationen mit Kommunen, mit Schulen, Kindergärten, NGO, NPO, Religionsgemeinschaften	Anzahl Kooperationen mit ..., Anzahl Projekte in Kooperation mit..., Anzahl eingebundene Professoren in Projekte mit..., Anteil eingebundener Prof.
Resultate: Wissenschaftskommunikation	Publikation in Zeitschriften, Massenmedien, Vorträge auf Praktikertagungen, Präsentationen für Laien (Nacht der Wissenschaft, Kinderuni, Tag der offenen Tür...), Kaminabende...	Anzahl Publikationen, Anteil an Publikationen insgesamt, Existenz Veranstaltungen, Teilnehmer...
Folgen: Nachhaltigkeit	Dauerhafte Kooperationsverträge, Spin-offs	Anzahl und Dauer von Verträgen, Anzahl Kooperationspartner mit Langzeitkooperation (mind. 5 Jahre, wiederkehrend), Anzahl Spin-off, Dauerhaftigkeit Spin-off (mind. Bestand 5 Jahre)...

*im blickpunkt***Die richtigen Fragen stellen:  
Die Begleitung strategischer  
Weichenstellungen durch  
Hochschulräte**

tion, können durch Indikatoren abgebildet werden. Neben beschreibenden Indikatoren gibt es auch quantifizierbare Informationen, wie Angaben darüber, wie viele der Kooperationen wiederkehrend sind oder über einen langen Zeitraum bestehen<sup>4</sup> (siehe Tabelle auf Seite 23).

Eine Messung von Third Mission ist mit Aufwand verbunden, da die Daten (noch) nicht an den Hochschulen systematisch und zentral erhoben werden und nicht direkt zur Verfügung stehen. Um die vielfältigen Leistungen der Hochschulen und deren Exzellenz in diesen Bereichen angemessen zu präsentieren und in strategischen Entscheidungen berücksichtigen zu können, ist jedoch über eine adäquate Messung nachzudenken. Der Aufwand kann sich sowohl hochschulintern als auch extern, besonders im Rahmen des Wettbewerbs „Innovative Hochschule“, lohnen.

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu im Detail: Hachmeister, Cort-Denis; Roessler, Isabel; Scholz, Christina; Möllenkamp, Moritz (2016): Katalog von Facetten von und Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für angewandte Wissenschaften, Gütersloh. Online unter [www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_189\\_Katalog\\_Forschung\\_Third\\_Mission.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_189_Katalog_Forschung_Third_Mission.pdf)

im profil

## Fünf Fragen an Hochschulrätin Beate Rennen-Allhoff



Beate Rennen-Allhoff

*Diplom-Psychologin, Dr. phil. habil., Professorin für Berufspädagogik und Pädagogische Psychologie an der Fachhochschule Bielefeld, von 2001 bis 2015 dort Rektorin beziehungsweise Präsidentin, 2006 bis 2008 Vizepräsidentin der Hochschulrektorenkonferenz, 2008 bis 2011 Vorsitzende der Landesrektorenkonferenz der nordrhein-westfälischen Fachhochschulen, Mitglied des Hochschulrates der Hochschule Hannover seit 2011, seit 2013 Hochschulratsvorsitzende*

**Sie sind seit 2013 Vorsitzende des Hochschulrates der Hochschule Hannover. Was hat Sie persönlich motiviert, diese Aufgabe zu übernehmen?**

Grundsätzlich bin ich neugierig darauf, wie andere Hochschulen funktionieren. Bei Akkreditierungen und Auditierungen oder auch bei der Mitwirkung in der Hochschulstrukturkommission Brandenburg konnte ich erleben, wie groß die Bandbreite ist und wie unterschiedlich auch das Selbstverständnis von Hochschulleitungen ist. Als damalige Präsidentin war für mich der Perspektivwechsel besonders interessant, also von der Rolle der Hochschulleitung in die der externen Beraterin von Präsidium und Senat zu wechseln.

**Vor inzwischen einem Jahr sind Sie aus Ihrem Amt als Präsidentin der Fachhochschule Bielefeld geschieden. Welche Rolle spiel(t)en die beiden Perspektiven, die einer Hochschulleitung und die einer Hochschulratsvorsitzenden, in Ihrer Arbeit als Hochschulrätin?**

Als Hochschulräte eingeführt wurden, haben wohl die meisten Hochschulleitungen sie als den Preis betrachtet, den die Hochschule für den Verzicht auf Detailsteuerung durch das Ministerium bezahlt und gehofft, nun langfristige Pläne entwickeln zu können und schneller in den Entscheidungen zu werden. Manche Hochschulräte in Nordrhein-Westfalen, glücklicherweise nicht der Hochschulrat der Fachhochschule Bielefeld, hatten hingegen weitreichende Vorstellungen von ihrer Rolle, sahen es zum Beispiel als ihre Aufgabe an, Strategien für ihre Hochschule zu entwickeln. Die Erfahrungen in der Hochschulleitung helfen meines Erachtens dabei, die Einflussmöglichkeiten von Hochschulräten nicht zu überschätzen. Die Entwicklung einer Strategie setzt einmal ein Gefühl für künftige Entwicklungen oder einen aufkommenden Bedarf voraus, externe Stimuli wie Ausschreibungen können als Chance genutzt werden, vor allem aber ist eine genaue Kenntnis der tatsächlichen Ressourcen der Hochschule erforderlich, man muss wissen, wer fähig und willens ist, an der Entwicklung einer Strategie mitzuwirken und wie die Zahl der Mitwirkenden gegebenenfalls vergrößert werden kann. Hochschulräten fehlt solche Detailkenntnis in der Regel. Wenn sie nicht, wie in Nordrhein-Westfalen, auch Aufsichtsfunktion haben, sind sie vor allem Beraterinnen und Berater, und sie nehmen diese Aufgabe vor allem wahr, indem sie Fragen stellen. Außerdem sehe ich es als Aufgabe der Hochschulräte an, die Hochschule bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen, auch gegenüber dem Ministerium und auch in der hochschulpolitischen Diskussion.

---

*im profil***Welche Themen liegen Ihnen bei Ihrer Hochschulratsarbeit besonders am Herzen?**

Grundsätzlich beschäftigt mich besonders die Frage, wie eine vor allem staatlich finanzierte Hochschule ihren gesellschaftlichen Auftrag interpretiert: Wie sieht sie ihren Bildungs- und Qualifizierungsauftrag, was sind die Ziele in Forschung und Entwicklung, wie sieht die Hochschule ihre Rolle in der Regionalentwicklung? Wie können entsprechende strategische Ziele aus der Hochschule heraus entwickelt werden, wie sieht die Umsetzung aus, wie das entsprechende Qualitätsmanagement? Ein Hochschulrat muss seine Aktivitäten allerdings an der jeweiligen aktuellen Situation einer konkreten Hochschule ausrichten. So befand sich die Hochschule Hannover in den ersten Jahren meiner Mitgliedschaft im Hochschulrat in einer außerordentlich schwierigen Situation, in der ganz andere Fragen im Vordergrund standen.

**Was würden Sie ändern, damit Hochschulräte noch besser arbeiten können – auch in der Zusammenarbeit mit Hochschulleitungen?**

Die Rolle der Hochschulräte könnte meines Erachtens noch erheblich geschärft werden. So ist der Hochschulrat einerseits ein Gremium, das zu bestimmten Punkten Empfehlungen abgibt und eine Tagesordnung abarbeitet. Damit wird aber das Potenzial eines klug zusammengesetzten Hochschulrates nicht ausgeschöpft. Er könnte ein engagiertes permanentes Beratungsteam sein, das ehrenamtlich für die Hochschule tätig ist. Das setzt aber große Offenheit auf allen Seiten und die Bereitschaft zu lebendiger Diskussion voraus. Ähnlich war übrigens auch immer mein Traum von einem Senat als Forum für die hochschulweite Willensbildung innerhalb der Hochschule.

**Welchen Tipp würden Sie zukünftigen Hochschulratsmitgliedern mit auf den Weg geben?**

Hochschulratsmitglieder müssen bereit sein, zu verstehen, wie Hochschule grundsätzlich funktioniert, welche Abstimmungsnotwendigkeiten es zum Beispiel gibt und sie müssen die konkrete Hochschule so gut wie möglich versuchen kennenzulernen. Wichtig ist der Verzicht auf Besserwisserei, deshalb möchte ich die Antwort kurz halten.

## Neue Regelungen zu Hochschulräten

### THÜRINGEN

In Thüringen soll spätestens im WS 2017/18 ein neues Hochschulgesetz in Kraft treten. Es ist noch offen, ob die Regelungen zu Hochschulräten davon betroffen sein werden. Die rot-rot-grüne Landesregierung hielt aber bereits im Koalitionsvertrag fest (S. 49f): „Wir werden uns über weitere Schritte der Demokratisierung an den Hochschulen verständigen. Ziel ist es, die Mitbestimmung an den Hochschulen konsequent zu fördern. Demokratische Prinzipien, Mitbestimmung aller Statusgruppen und die Suche nach gemeinschaftlich getragenen Entscheidungen sollen Teil der Hochschulkultur Thüringens sein.“ Und im Rahmen der Auftaktveranstaltung zum Thüringer Hochschuldialog am 12. Januar 2016 äußerte der Thüringer Minister für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, Wolfgang Tiefensee, sich dahingehend, dass die Frage, ob „das Verhältnis von Präsidium – Senat – Hochschulrat neu justiert werden“ müsse, ein Themenschwerpunkt der jetzt anstehenden Gespräche und Überlegungen sein solle. Der Dialogprozess gliedert sich in Regionalforen an den Thüringer Hochschulstandorten (April – Juni 2016) und anschließenden Werkstattgesprächen mit Expertinnen und Experten (September – Oktober 2016). Im Anschluss daran soll der Referentenentwurf eines novellierten Thüringer Hochschulgesetzes entworfen und im Kabinett beziehungsweise Landtag beraten werden.

Die Hochschulräte haben sich bereits gegen zu viel Mitbestimmung ausgesprochen, was ihnen Kritik der Studierenden einbrachte.

» **Thüringer Hochschuldialog 2016; Auftaktveranstaltung am 12.01.2016 im Augustinerkloster Erfurt. Rede des Thüringer Ministers für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, Wolfgang Tiefensee:**  
*bit.ly/2ehQG6C*

» **Thüringen gemeinsam voranbringen: Demokratisch, sozial, ökologisch. Koalitionsvertrag zwischen den Parteien Die Linke, SPD und Bündnis 90/Die Grünen für die 6. Wahlperiode des Thüringer Landtages (4. Dezember 2014):**  
*bit.ly/2eTMXhh*

» **Streit schon vor dem ersten Entwurf des neuen Hochschulgesetzes (Thüringer Allgemeine vom 4. August 2016):**  
*bit.ly/2e3GqRS*

» **Thüringer Hochschulen gegen zu viel Mitbestimmung (Thüringer Allgemeine vom 30.07.2016):**  
*bit.ly/2eCm2rr*

## Transfer-Audit: Kooperationen strategisch weiterentwickeln

Die Ausgründung eines Studierenden, der sein eigenes Unternehmen aufbaut, das gemeinsame Forschungsprojekt, das zu neuen Erkenntnissen und Patenten führt oder die Region, die durch Initiativen und Projekte der Hochschule bereichert wird – dies ist nur eine kleine Auswahl, wie Universitäten und Fachhochschulen mit externen Partnern kooperieren. Solche Austauschbeziehungen bereichern die Lehre und Forschung, stärken die gesellschaftliche Akzeptanz der Wissenschaft und erhöhen die Sichtbarkeit der vielfältigen Leistungen von Hochschulen.

Neben Forschung und Lehre ist Transfer für Hochschulen ein zentraler Bereich, um sich im nationalen und internationalen Wettbewerb zu profilieren. Aktuelle Förderprogramme wie „Innovative Hochschule“ unterstützen den Trend und nehmen Transfer und Kooperation in den Blick.

Um die strategische Verankerung des Wissenstransfers in Hochschulen zu stärken, haben der Stifterverband und die Heinz Nixdorf Stiftung gemeinsam mit Hochschulen und externen Partnern das Programm „Transfer-Audit“ entwickelt. Ziel des Programms ist es, die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft institutionell auszubauen.

Nachdem das Verfahren bereits erfolgreich im Rahmen einer Pilotphase an der RWTH Aachen, der Universität Konstanz, der Goethe-Universität Frankfurt, der Hochschule Bremen und der Hochschule Trier getestet wurde, steht es nun allen Hochschulen als strategisches Instrument offen.

### WAS IST DAS TRANSFER-AUDIT?

Das Transfer-Audit ist ein Entwicklungsinstrument für Hochschulen, die ihre Kooperationsstrategie mit externen Partnern (aus Wirtschaft, Politik, Kultur und öffentlichem Sektor) weiterentwickeln und Transfer in ihrer Hochschulentwicklung insgesamt stärken möchten.

Das Verfahren dient nicht der Leistungsbewertung oder der Zertifizierung, sondern setzt an der von der Hochschule für ihren Transferbereich formulierten Zielsetzung an. Beim Audit-Verfahren geht es darum, die Hochschule in der Erreichung ihrer Ziele und dem damit einhergehenden Entwicklungsprozess bestmöglich zu unterstützen und zu beraten.

### WIE LÄUFT DAS TRANSFER-AUDIT AB?

Im Rahmen des rund einjährigen Verfahrens werden einem Hochschul-Projektteam externe, erfahrene Transfer-Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zur Seite gestellt. Gemeinsam analysieren sie vorhandene Strukturen,

## in schrift

Prozesse sowie Ergebnisse von Kooperationsbeziehungen im Verhältnis zu den strategischen und operativen Zielen der Hochschule.

Auf Grundlage der Analyse bietet das Transfer-Audit Hochschulen die Möglichkeit, gegenwärtige Einzelaktivitäten und Teilentwicklungen im Transferbereich gebündelt zu betrachten, zu fokussieren und dialogisch handlungsorientierte Maßnahmen für ihre institutionelle Strategie zu formulieren.

Die institutionenspezifische Zielsetzung des Audits kann dabei sowohl auf den Bereich der Forschung oder Lehre fokussiert sein, als auch beide Bereiche einschließen.

Das Transfer-Audit ist Teil der gemeinsamen Initiative „Innovationsfaktor Hochschule“ des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung. Ziel der Partnerschaft ist es, innovative Hochschulen zu unterstützen und die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft zu stärken.

» Weitere Informationen finden Sie unter  
[bit.ly/2dOb9nh](http://bit.ly/2dOb9nh)

## Projekt „Gender-Kompetenz für Hochschulräte“ an der HWR erfolgreich beendet

JOCHEN GEPPERT & KARIN HILDEBRANDT, HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT UND RECHT BERLIN

Nach mehr als einem Jahr intensiver Arbeit endete im August 2016 das Projekt „Gender-Kompetenz für Hochschulräte (GeKo HR)“. Die Ergebnisse des Projektes – eine Handreichung zu Gender und Gleichstellung sowie fünf Fact Sheets – sollen Mitglieder von Hochschulräten unterstützen, um ihre Aufgaben gleichstellungsorientiert wahrzunehmen. Diese Materialien wurden an alle Hochschulräte verschickt und sind auch über die Projekthomepage abrufbar: [bit.ly/2eLZn9Z](http://bit.ly/2eLZn9Z)

Aus gleichstellungspolitischer Sicht wurde bisher fast ausschließlich die Unterrepräsentanz von Frauen in Hochschulräten und damit die Zusammensetzung von Hochschulräten thematisiert und kritisiert. Im Mittelpunkt des Projektes GeKo HR standen jedoch Gender- und Gleichstellungsfragen bei der Wahrnehmung der fachlichen Aufgaben von Hochschulräten. Es ging darum, erstmals konkrete gleichstellungsorientierte Handlungsempfehlungen für die strategischen Beratungs- und Kontrollaufgaben von Hochschulräten zu formulieren. Diese Empfehlungen richten sich an alle Mitglieder von Hochschulräten – unabhängig vom Geschlecht. Ungeachtet zahlreicher Unterschiede zwischen den Bundesländern können einige Beispiele illustrieren, wie Hochschulräte sowohl die personelle Gleichstellung als auch die Verankerung von Gender- und Gleichstellungsthemen in Forschung und Lehre voranbringen können. Zum Beispiel legt die Beschluss-

## in schrift

fassung zur Struktur- und Entwicklungsplanung einer Hochschule fest, in welchen Bereichen Professuren mit einer (Teil-)Zweckbestimmung für Gender-Forschung vorgesehen werden und in welchen fachbereichsübergreifenden Strukturen die Wissenschaftler dieses inter- beziehungsweise transdisziplinären Faches zusammenarbeiten können. Aber ein Struktur- und Entwicklungsplan hat auch mittelbare Auswirkungen auf die Geschlechterrepräsentanz unter den Beschäftigten. Werden beispielsweise Bereiche mit einer hohen Männerrepräsentanz überdurchschnittlich mit zusätzlichen Stellen ausgestattet oder von Einsparungen ausgenommen, hat diese voraussichtlich negative Gleichstellungsfolgen (vgl. Fact Sheet „Gender und Gleichstellung in der Struktur und Entwicklungsplanung“).

Viele Hochschulräte haben Kompetenzen, die Maßnahmen berühren, die in den Gleichstellungsplänen festgelegt sind oder beschließen selbst über den Gleichstellungsplan beziehungsweise das Gleichstellungskonzept der Hochschule. Für den Erfolg eines Gleichstellungsplans ist es zentral, dass seine Maßnahmen mit den anderen Instrumenten strategischen Hochschulentwicklung verzahnt sind. Um Gender- und Gleichstellungsfragen wirklich zu einem *strategischen Thema der Hochschulentwicklung* zu machen, sollten Hochschulräte die Thematisierung dieser Bezüge nicht allein den Frauen- beziehungsweise Gleichstellungsbeauftragten überlassen.

Das Projekt „Gender-Kompetenz für Hochschulräte“ wurde vom BMBF gefördert und war an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin am Fachbereich Allgemeine Verwaltung/Public Management angebunden. Es wurde geleitet und durchgeführt von Prof. Dr. Marianne Egger de Campo, Dr. Karin Hildebrandt, Dipl.-Psych. Jochen Geppert und M.A. Petra Boykova Dimitrova. Die Projektbeteiligten bedanken sich an dieser Stellen ganz herzlich bei allen, die diese Arbeit unterstützt haben, so beim Forum Hochschulräte des Stifterverbandes, dem Institut für Hochschulforschung und dem Institut für gleichstellungsorientierte Prozesse und Strategien e. V. Sie alle haben damit zum Gelingen und der erfreulich großen Resonanz auf die Materialien beigetragen.

**Ausführlicher Bericht zum Projekt „Gender-Kompetenz für Hochschulräte“  
an der HWR als PDF-Version unter:**

[bit.ly/2eLZn9Z](http://bit.ly/2eLZn9Z)

**Weiterführende Informationen unter:**

[bit.ly/2eLWTs3](http://bit.ly/2eLWTs3)

**Kontakt**

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law  
Alt-Friedrichsfelde 60, 10315 Berlin, Germany

*Dr. Karin Hildebrandt*

Tel.: + 49 30 30877 2626, E-Mail: [karin.hildebrandt@hwr-berlin.de](mailto:karin.hildebrandt@hwr-berlin.de)

*Dipl.-Psych. Jochen Geppert*

Tel.: + 49 30 30877 2675, E-Mail: [jochen.geppert@hwr-berlin.de](mailto:jochen.geppert@hwr-berlin.de)

## Neu im Hochschulrat

### OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG

#### Vorsitz

- Prof. Dr. Dieter Timmermann, Präsident, Deutsches Studentenwerk, Berlin

### WEISSENSEE KUNSTHOCHSCHULE BERLIN

#### Mitglieder

- Prof. Dr. Peter Raue, Rechtsanwalt, Berlin
- Werner Kehren, Finanzvorstand, Berliner Stadtreinigung, Berlin

### HOCHSCHULE FÜR GESUNDHEIT BOCHUM

#### Vorsitz

- Prof. Dr. med. Werner Havers, Vorsitzender, Ethik-Kommission, Universitätsklinikum Essen, Essen

#### Mitglieder

- Matthias Blum, Geschäftsführer, Krankenhausgesellschaft NRW e.V., Düsseldorf
- Sylvia Bühler, Mitglied des ver.di Bundesvorstandes, Leiterin des Fachbereichs Gesundheit, Berlin
- Prof. Dr. Christiane Dienel, Präsidentin, Hochschule Hildesheim/Holzminen/Göttingen, Hildesheim
- Dr. Ulrike Graßnick, Kanzlerin, Universität Trier, Trier
- Prof. Dr. Katrin Janhsen, Professorin des Departments of Community Health, Hochschule für Gesundheit, Bochum
- Prof. Dr. Dorothea Prütting, Honorarprofessorin an der Juristischen Fakultät, Ruhr-Universität Bochum, Bochum

### HOCHSCHULE DÜSSELDORF

#### Vorsitz

- Herbert K. Meyer, ehem. Geschäftsleiter Siemens AG, Deutschland Region West (Region Nordrhein und Ruhr), Repräsentant der Siemens AG für Nordrhein-Westfalen

## im amt

### FACHHOCHSCHULE FLENSBURG

#### Vorsitz

- Cathy Kietzer, Kiel

#### Mitglieder

- Maren Dobelstein, Personalleiterin, Vishay BCcomponents Beyschlag GmbH, Heide
- Dr. jur. Fabian Geyer, Geschäftsführer, Arbeitgeberverband Flensburg-Schleswig-Eckernförde, Flensburg
- Maik Render, Geschäftsführer, Stadtwerke Flensburg, Flensburg
- Hans-Martin Rump, Vorsitzender der Geschäftsführung, Agentur für Arbeit Flensburg, Flensburg

### EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA, FRANKFURT/ODER

#### Vorsitz

- Dr. Franz Bardenhewer, Vorsitzender Richter am Bundesverwaltungsgericht a. D., Leipzig

#### Mitglieder

- Prof. Klaus Dicke, Professor für Politikwissenschaften, Universität Jena, Jena
- Dr. Antje Fellingner, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin
- Ulrich Grothus, stellv. Generalsekretär, Deutscher Akademischer Austauschdienst, Bonn
- Dr. Ulrike Gutheil, Staatssekretärin, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Potsdam
- Prof. Dr. Dagmara Jajesniak-Quast, Direktorin, Zentrum für Interdisziplinäre Polenstudien, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder
- Prof. Dr. Irena Lipowicz, Professorin, Kardinal-Stefan-Wyszynski Universität Warschau, Polen
- Dr. Volker Meyer-Guckel, stellv. Generalsekretär, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin
- Dr. h.c. Hans Jürgen Simm, Kanzler a. D., Universität Bielefeld, Bielefeld

### HOCHSCHULE FURTWANGEN

#### Vorsitz

- Prof. Dr. med. Hanns-Peter Knaebel, Vorsitzender des Vorstandes, Aesculap AG, Tuttlingen

## im amt

### HOCHSCHULE HOF

#### Vorsitz

- Prof. Dr. Dieter Baums, Fachbereich Informationstechnik, Elektrotechnik, Mechatronik, Technische Hochschule Mittelhessen, Friedberg

### HOCHSCHULE KEMPTEN

#### Vorsitz

- Prof. Dr. med. Barbara Dockhorn-Dworniczak, Ärztin für Pathologie, Geschäftsführende Gesellschafterin, Institut für Pathologie, Klinikum Kempten, Kempten

### UNIVERSITÄT KIEL

#### Vorsitz

- Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Dosch, Vorsitzender des Direktoriums, Deutsches Elektronen-Synchrotron DESY, Hamburg

### DUALE HOCHSCHULE BADEN-WÜRTTEMBERG LÖRRACH

#### Vorsitz

- Dr. rer. nat. Hagen Pfundner, Mitglied des Vorstandes, Roche Pharma AG, Grenzach-Wyhlen

### PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE LUDWIGSBURG

#### Vorsitz

- Ulrich Hebenstreit, Richter am Bundesgerichtshof a.D., stellvertretendes Mitglied der Verfassungsgerichtshofes für das Land Baden-Württemberg, Stuttgart

#### Mitglieder

- Prof. Dr. Thorsten Bohl, Leiter, Tübingen School of Education (TüSE), Tübingen
- Dr. Michael Mühlbayer, ehem. Senior Vice President Investor Relations und Treasury, Daimler AG, Stuttgart
- Stefanie Schneider, Landessenderdirektorin, SWR, Stuttgart
- Ulrike Schiller, Schulleiterin, Grundschule Pattonville, Remseck-Pattonville
- Mehmet Toker, Geschäftsführer, Toker telecom, Stuttgart

im amt

## OTTO-VON-GUERICKE-UNIVERSITÄT MAGDEBURG

Vorsitz

- Dr. Hans-Gerhard Husung, ehem. Generalsekretär, Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, Bonn

## HOCHSCHULE NEU-ULM

Vorsitz

- Dr. Matthias Metz, Vorsitzender des Aufsichtsrates, Bechtle AG, Neckarsulm

## TECHNISCHE HOCHSCHULE NÜRNBERG

Vorsitz

- Elsa Koller-Knedlik, Vorsitzende der Geschäftsführung, Agentur für Arbeit Nürnberg, Nürnberg

## UNIVERSITÄT REGENSBURG

Vorsitz

- Max Binder, ehem. Geschäftsführer, E.ON Bayern Vertrieb GmbH, Regensburg

## OSTBAYERISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE REGENSBURG

Mitglied

- Prof. Dr. Alfred Höß, Vizepräsident für Forschung, Technologietransfer und wissenschaftlichen Nachwuchs, Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden, Amberg

## HOCHSCHULE FÜR GESTALTUNG SCHWÄBISCH-GMÜND

Vorsitz

- Klaus Moser, Senator e.h., Hauptgeschäftsführer, Industrie- und Handelskammer Ostwürttemberg, Heidenheim

im amt

#### **STAATLICHE HOCHSCHULE FÜR MUSIK UND DARSTELLEND KUNST STUTT GART**

*Vorsitz*

- RA Prof. Dr. Herta Däubler-Gmelin, Bundesministerin der Justiz a. D.

#### **HOCHSCHULE FÜR MUSIK FRANZ LISZT WEIMAR**

*Vorsitz*

- Prof. Dr. Arnulf Melzer, Beauftragter für Fundraising des Präsidenten,  
Technische Universität München, München

in kürze

## Termine

---

### Die nächsten Foren Hochschulräte

*23. März 2017, Berlin*

**FORUM HOCHSCHULRÄTE – KREIS DER VORSITZENDEN**

(Thema noch offen)

*19. September 2017, Berlin*

**FORUM HOCHSCHULRÄTE**

(Thema noch offen)

## initiatoren

Das Forum Hochschulräte ist eine Initiative des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung in Kooperation mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Das 2009 etablierte Forum richtet sich als Veranstaltungsreihe an alle Hochschulräte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und bietet ihnen institutionenübergreifend die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch.

## impressum

Der Infodienst Forum Hochschulräte – update wird herausgegeben vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Hauptstadtbüro, Pariser Platz 6, 10117 Berlin  
Tel.: (030) 32 29 82 - 5 05  
E-Mail: [forum-hochschulraete@stifterverband.de](mailto:forum-hochschulraete@stifterverband.de)  
Website: [www.forum-hochschulraete.de](http://www.forum-hochschulraete.de)  
Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main,  
Registernr.: VR 61 54, USt-IdNr. DE 119 692 167

### REDAKTION:

Mathias Winde (verantwortlich), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Annett Kanig, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Ulrich Müller, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

### BILDER:

David Ausserhofer  
BusseniusReinicke (S. 4)

---

*Sie möchten in diesem Newsletter auf Bücher oder Artikel, interessante Veranstaltungen oder auf Personaländerungen in Hochschulräten hinweisen? Dann schicken Sie uns einfach eine E-Mail ([forum-hochschulraete@stifterverband.de](mailto:forum-hochschulraete@stifterverband.de)). Mit einer E-Mail an dieselbe Adresse können Sie diesen Newsletter abonnieren oder abbestellen.*