

Forschung

Politik - Strategie - Management

Strategische Partnerschaften zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen

- Fo-Gespräch mit Reinhard Hüttl zu Rankings und Ratings im Kontext des Wissenschaftsrates
- Strategische Forschungsentwicklung durch Peer Review. Evaluation von Forschung an Fachhochschulen
- Strategische Partnerschaften zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen - insbesondere in der Forschung
 - Was macht die UAMR als Modell strategischer Partnerschaft so attraktiv?
- Fo-Gespräche mit Repräsentanten der Ruhr-Universität Bochum, TU Dortmund und Universität Duisburg-Essen aus unterschiedlicher Perspektive

1+2
2013

Herausgeberkreis

Jutta Allmendinger, Prof. Ph. D., Präsidentin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH Berlin
Dorothee Dzwonnek, Ass. jur., Generalsekretärin der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Bonn, ehem. Staatssekretärin im Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz
Bernd Ebersold, Dr. rer. pol., Geschäftsführer Jacobs-Foundation, Zürich, früher stellv. GenSekr. MPG
Jürgen Enders, Prof. Dr. rer. pol., Leiter des Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), Universität Twente, Enschede (NL)
Falk Fabich, Dr. rer. pol., Ass. jur., Geschäftsführer Forschungsverbund Berlin e. V. (Leibniz-Gemeinschaft),
Reinhard Hüttel, Prof. Dr. rer. nat., Dr. h. c., Präsident acatech, Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Vorstandsvorsitzender des GeoForschungsZentrums Potsdam, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, ehemaliger Vorsitzender der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrates
Wilhelm Krull, Dr. phil., Generalsekretär der Volkswagenstiftung, Hannover; Vorsitzender des Aufsichtsrates des österreichischen Fonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung (FWF)

Stefan Kuhlmann, Prof. Dr. rer. pol., University of Twente, Chair Foundations of Science, Technology and Society, School of Management and Governance, Enschede (NL)
Christiane Neumann, Ass. Jur., Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft, Berlin
Christian Scherf, Ass. jur., *Verwaltungsdirektor*, Deutsches Elektronen-Synchrotron DESY, Hamburg
Jürgen Schlegel, Min.Dirig. a.D., ehem. Generalsekretär der GWK, Bonn
Michael Stampfer, Dr. jur., GenSekr. WWTF Wien - Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds, Wien
Wolff-Dietrich Weblert, Prof. Dr. rer. soc., Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), ehem. Professor of Higher Education, Faculty of Psychology, University of Bergen, Norway
Johann-Dietrich Wörner, Prof. Dr.-Ing., Dr. h. c. mult., Vorstandsvorsitzender des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR), ehem. Präsident der TU Darmstadt

Hinweise für die Autoren

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Publikationsentscheidungen ergehen i.d.R. binnen 6 Wochen. Die Autor/innen versichern, den Beitrag bis zu einer Publikationsentscheidung der Herausgeber (für maximal 3 Monate) keinem anderen Medium zur Veröffentlichung anzubieten. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der

Papierform beigelegt oder per E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage: „www.universitaetsverlagwebler.de“.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung:

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22,
E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Satz: UVW, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Anzeigen:

Die Zeitschrift „Forschung“ veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten.

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 16.08.2013

Grafik:

Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement: 88 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelpreis: 22 Euro zzgl. Versandkosten
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfasseramen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Forschung

Politik - Strategie - Management

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

In eigener Sache

Christiane Neumann, Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft, engagiert sich in der Herausgabe der Zeitschrift Forschung

2

Forschungsentwicklung/-politik

Fo-Gespräch mit Reinhard Hüttl, Vorsitzender der Steuerungsgruppe „Forschungsrating des Wissenschaftsrates“, zum Thema Rankings und Ratings, insbesondere im Kontext des Wissenschaftsrates

3

Elena Wilhelm

Strategische Forschungsentwicklung durch Peer Review
Evaluation von Forschung an Fachhochschulen

12

Wolff-Dietrich Webler

Strategische Partnerschaften zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen – insbesondere in der Forschung

19

Was macht die UAMR als Modell strategischer Partnerschaft so attraktiv?

31

UAMR-Chronologie

39

Fo-Gespräch mit Ulrich Radtke, Rektor der Universität Duisburg-Essen

41

Fo-Gespräch mit Elmar W. Weiler, Rektor der Ruhr-Universität Bochum

44

Fo-Gespräch mit Rainer Ambrosy, Kanzler der Universität Duisburg-Essen

48

Fo-Gespräch mit Andrzej Górak, Prorektor Forschung der TU Dortmund, Professor für Thermische Verfahrenstechnik

51

UAMR-Kooperationsvereinbarung

53

Ziele und Strategie der UAMR

55

Meldung

58

Rezension

Sandra Mittag, Rüdiger Mutz & Hans-Dieter Daniel (2012): Institutionelle Qualitätssicherung auf dem Prüfstand: Eine Fallstudie an der ETH Zürich (Uwe Schmidt)

59

Seitenblick

auf die Schwesterzeitschriften

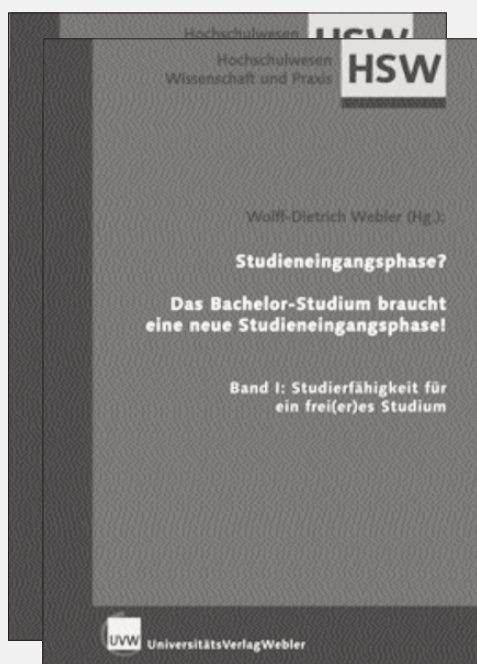
Hauptbeiträge der aktuellen Hefte HSW, HM, P-OE, ZBS und QiW

IV

im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

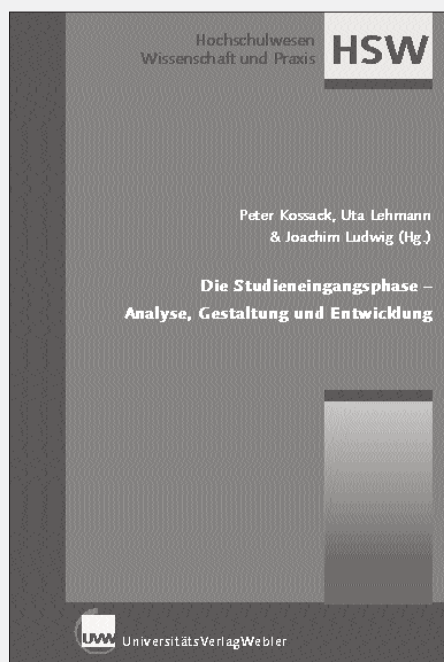
Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

**Wolff-Dietrich Webler (Hg.):
Studieneingangsphase?
Das Bachelor-Studium braucht
eine neue Studieneingangsphase!**



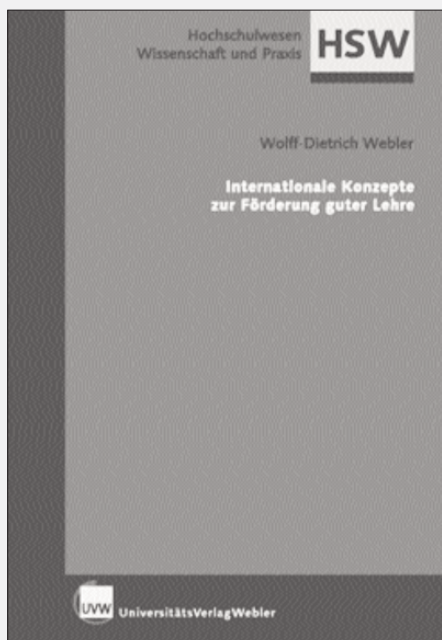
*ISBN-13: 978-3-937026-76-3,
Doppelband im Schubert, Bielefeld 2012,
Band I: 227 Seiten, Band II: 262 Seiten, 69.50 Euro*

**Peter Kossack, Uta Lehmann & Joachim Ludwig (Hg.):
Die Studieneingangsphase –
Analyse, Gestaltung und Entwicklung**



*ISBN-13: 978-3-937026-77-X,
Bielefeld 2012, 165 Seiten, 19.80 Euro*

**Wolff-Dietrich Webler:
Internationale Konzepte zur Förderung guter Lehre**



*ISBN-13: 978-3-937026-73-2,
Bielefeld 2011, 121 Seiten, 18.60 Euro*

**Heinz W. Bachmann:
Systematische Lehrveranstaltungsbeobachtungen
an einer Hochschule**



*ISBN-13: 978-3-937026-65-7,
Bielefeld 2009, 172 Seiten, 24.90 Euro*

Weitere Informationen zum Klappentext und Inhaltsverzeichnis unter: www.universitaetsverlagwebler.de

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Forschungsleistungen zu messen ist zwar gegenüber der Evaluation von Lehrleistungen das wesentlich ältere Thema, sorgt aber in jüngster Zeit auch in seinen Dokumentationsformen der Rankings und Ratings wieder für umfangreiche Kontroversen. Solche Auseinandersetzungen gab es mit besonderer Heftigkeit zuletzt bei der deutschen Vereinigung, als der Wissenschaftsrat die Forschungseinrichtungen der DDR untersucht und bewertet hat. Darauf folgten 2004 einschlägige Empfehlungen des Wissenschaftsrates. Eine Arbeitsgruppe Forschungsevaluation führte die Überlegungen fort. Mit dem Vorsitzenden dieser früheren AG Forschungsevaluation und bisherigem Vorsitzenden der Steuerungsgruppe „Forschungsrating des Wissenschaftsrates“, *Reinhard Hüttli*, exponiert in zahlreichen Funktionen der nationalen und europäischen Forschungspolitik, hat ein **Fo-Gespräch zum Thema Rankings und Ratings** stattgefunden (insbesondere im Kontext des Wissenschaftsrates), das in dieser Ausgabe publiziert wird. Es macht klar, welche Formen der Ratings und Rankings der Wissenschaftsrat für angemessen hält. Neben vielen anderen Faktoren spricht er sich vor allem gegen jeglichen Schematismus aus, der neben ungeeigneten Indikatoren zu Verzerrungen führt. Sinnvolle Ergebnisse sind nur zu erzielen, wenn volle Transparenz über die Kriterien herrscht, intensiv genug auf die jeweiligen Leistungen der evaluierten Einrichtungen eingegangen wird und dabei die Spezifika der Fachkulturen in vollem Umfang beachtet werden.

Seite 3

Die Schweizer Fachhochschulen sind erst in den späten 1990er Jahren gegründet worden. Sie unterscheiden sich in einer Reihe von Details von den entsprechenden deutschen Hochschulen (auch durch einen umfangreicheren Auftrag und ein höheres Lehrdeputat). Aber sie waren von Anfang an höchst aktiv in der Entwicklung der Forschung (was den deutschen Fachhochschulen erst zögernd, mit entsprechendem Zeitverzug zugestanden worden war) und kamen zügig voran. Auch Kooperationen mit den Universitäten kamen leichter zustande; Abgrenzung spielte dort eine geringe Rolle. Im Rahmen des systematischen Aufbaus qualifizierter Forschung hat die Hochschule Luzern ein umfangreiches Peer Review-Verfahren in Gang gesetzt, um ihre 5 Departmente (Technik & Architektur, Wirtschaft, Soziale Arbeit, Design & Kunst, Musik) mit Hilfe von 17 externen, z.T. internationalen Peers zu evaluieren. Dieses Konzept und seine Umsetzung als Informed Peer Review der F&E wird von *Elena Wilhelm*, die seinerzeit die dortige Stabsstelle Forschung & Entwicklung geleitet hat, in ihrem Beitrag **Strategische Forschungsentwicklung durch Peer Review. Evaluation von Forschung an Fachhochschulen** vorgestellt.

Seite 12

Die vorliegende Ausgabe der Zs „Forschung“ wendet sich dem **Themenschwerpunkt „strategische Partnerschaften wissenschaftlicher Einrichtungen“** zu, wie sie wiederholt schon an verschiedenen Modellen strategischer Kooperationen diskutiert wurden (neben dem Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und der Jülich Aachen Research Alliance (kurz JARA) auch die rheinische Forschungsallianz um Köln und das Berliner Projekt

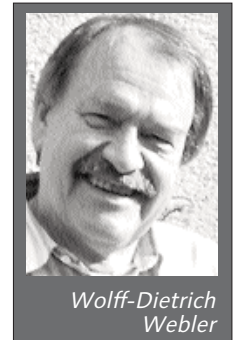
um Charité und Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin (MDC).

Aus unterschiedlichen Gründen, die in einem einleitenden Artikel erörtert werden, sind Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen in den letzten Jahren unterschiedlich enge Verbindungen von Kooperation (z.B. in Göttingen) bis Fusion (z.B. im Karlsruher Institut für Technologie, KIT) eingegangen. In der Wissenschaft herrschte relativ bald Konsens, dass es ein Einheitsmodell für engere Zusammenarbeit nicht geben sollte. Allzu verschieden war die jeweilige regionale Ausgangslage. Also lohnt es sich, die unterschiedlichen Lösungen auf ihre Übertragbarkeit hin zu betrachten, weil derartige Überlegungen an vielen Stellen existieren und nach dem besten Weg der Realisierung gesucht wird. Hier wird das hochinteressante Beispiel der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR), in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Bei der UAMR handelt es sich um ein positiv verlaufendes Modell der Bündelung von Interessen (für diese Zeitschrift: insbesondere der Forschung). Modelle dienen als Vorbilder und laden zur Nachahmung ein. Insofern sollten sie ehrlicherweise auch nicht nur die Sonnen-, sondern auch die Schattenseiten solcher Modelle sichtbar machen. Jemand, der sich mit ähnlichen Vorhaben trägt, soll auch strukturell erkennen können, was auf die dann beteiligten Hochschulen als Preis einer aktiven, vorausschauenden Forschungs-(struktur-)Politik ihrer Mitglieder zukommt.

Dabei handelt es sich bei der seit 2007 bestehenden Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) nicht um eine Neuentdeckung. Immer wieder wurde in Medien darüber berichtet. Aber dieser sehr lebendige Zusammenschluss bringt in seiner dynamischen Entwicklung ständig neue Lösungen hervor und lässt neue Zwischenbilanzen zu. Die beteiligten drei Hochschulen, die Ruhr-Universität Bochum, die TU Dortmund und die Universität Duisburg-Essen waren zu einer kritischen Bestandsaufnahme bereit. Das Ergebnis ist die vorliegende Ausgabe. Sie wird von einem übergreifenden Artikel eröffnet, der auch die UAMR in den Rahmen dieser Entwicklung einordnet: *Wolff-Dietrich Webler: Strategische Partnerschaften zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen – insbesondere in der Forschung. Dem folgt unter dem Titel Was macht die UAMR als Modell strategischer Partnerschaft so attraktiv?* ein Bericht über die bisherige Entwicklung der UAMR – soweit sie nicht aus hier dokumentierten Originalpapieren hervorgeht – mit kritischen Einschätzungen. Dann folgt eine Chronologie der Entwicklung als zeitliches Gerüst.

ab Seite 19

„Fo-Gespräche“ mit verschiedenen Repräsentanten der Partner schließen sich an. Darin kommen sowohl verschiedene Perspektiven, als auch die verschiedenen institutionellen Mitglieder der UAMR zu Wort. Es handelt sich um den Rektor der Universität Duisburg/Essen, *Ulrich Radtke*, den Rektor der Ruhr-Universität Bochum, *Elmar W. Weiler*, den Kanzler der Universität Duis-

Wolff-Dietrich
Webler

burg/Essen, *Rainer Ambrosy* sowie den Prorektor Forschung der TU Dortmund, *Andrzej Górak*, die jeweils ihre Sicht auf die Partnerschaft und die Erfahrungen damit darstellen. Die Themenkreise der Gespräche umfassen politisch-strategische Fragen, Autonomiefragen, Ressourcenfragen, solche des Management des Wandels und natürlich, was die jeweilige Hochschule sich von der Partnerschaft verspricht.

ab Seite 41

Abgeschlossen wird das Ganze mit einigen dokumentierten konzeptionellen Originaltexten (z.B. der Kooperationsvereinbarung zwischen den Hochschulen als „Geburtsurkunde“ sowie dem Strategie-Papier der beteiligten Hochschulleitungen vom Juni 2013), mit deren Hilfe die Leser/innen sich über die Grundlagen und Grund-

Anliegen der UAMR informieren können. Während die dokumentierten Originalpapiere in erster Linie Programmatik, also Vorhaben, und positive Darstellungen enthalten, behandeln die FO-Gespräche auch Probleme solcher strategischer Partnerschaften am Praxisbeispiel.

ab Seite 53

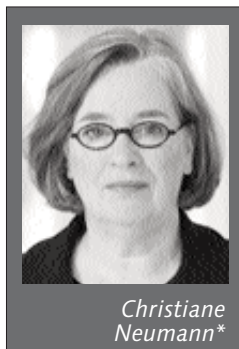
Auf die Rezension der Arbeit von **Sandra Mittag, Rüdiger Mutz & Hans-Dieter Daniel: Institutionelle Qualitätssicherung auf dem Prüfstand: Eine Fallstudie an der ETH Zürich** durch *Uwe Schmidt* wird aufmerksam gemacht.

Seite 59

W.W.

In eigener Sache

Christiane Neumann, Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft, engagiert sich in der Herausgabe der Zeitschrift *Forschung*



Christiane Neumann*

Wir freuen uns, Christiane Neumann, Ass. Jur., Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft, als neues Mitglied des kollegialen Herausgeberkreises der Zeitschrift begrüßen zu können. Der Herausgeberkreis soll in seiner Zusammensetzung sowohl die Seite der einschlägigen Forschung und Entwicklung (Metaebene der Wissenschaftsforschung), als auch der reflektierten Praxis im Feld von Forschungspolitik, -strategie und -management widerspiegeln. Mit Christiane Neumann gewinnt die Zeitschrift eine erfahrene Kennerin der deutschen und internationalen Forschungspolitik, die in Zukunft diese Zeitschrift mitgestalten wird. Mit ihrem fachlichen Hintergrund und ihrer vielfältigen Erfahrung wird sie einen wichtigen Part im Herausgeberkreis repräsentieren. Christiane Neumann bringt eine besondere Perspektive aus der Innensicht eines umfangreichen und vielfältigen

Verbundes von Einrichtungen mit. Zur Leibniz-Gemeinschaft gehören zurzeit 86 Forschungsinstitute und wissenschaftliche Infrastruktureinrichtungen für die Forschung sowie vier assoziierte Mitglieder. Die Ausrichtung der Leibniz-Institute reicht von den Natur-, Ingenieur- und Umweltwissenschaften über die Wirtschafts-, Sozial- und Raumwissenschaften bis hin zu den Geisteswissenschaften.

Christiane Neumann studierte Jura in Frankfurt und Berlin. Sie arbeitete als freie Rechtsanwältin und als Referentin in einer Berliner Senatsverwaltung, bevor sie von 1992 bis 2005 die administrative Geschäftsführung des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) innehatte. Während dieser Zeit war sie von 1999 bis 2003 administrative Vizepräsidentin der Leibniz-Gemeinschaft. Nach Stationen als Geschäftsführerin der Hertie School of Governance in Berlin und des Helmholtzzentrums für Schwerionenforschung (GSI) in Darmstadt kehrte sie zur Leibniz-Gemeinschaft zurück. Die Juristin trat ihr Amt als Generalsekretärin und Leiterin der Berliner Geschäftsstelle der Leibniz-Gemeinschaft am 1. September 2010 an. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit.

*Verlag und Herausgeberkreis der Zeitschrift *Forschung**

* Foto: David Ausserhofer

Quelle: <http://www.leibniz-gemeinschaft.de/medien/presse/pressebilder>

Reihe Witz, Satire und Karikatur über die Hochschul-Szene

im Verlagsprogramm erhältlich:

Otto Wunderlich (Hg.): Entfesselte Wissenschaft.

Bielefeld 2004, ISBN 3-937026-26-6, 188 S., 19.90 Euro

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Fo-Gespräch mit Reinhard Hüttl, Vorsitzender der Steuerungsgruppe „Forschungsrating des Wissenschaftsrates“, zum Thema Rankings und Ratings, insbesondere im Kontext des Wissenschaftsrates



Reinhard Hüttl

I. Die Bewertung von Forschungsleistungen als Konfliktfeld

Forschung: Lieber Herr Hüttl, wir freuen uns, mit Ihnen als dem Vorsitzenden der Steuerungsgruppe „Forschungsrating des Wissenschaftsrates“ einige Stärken und Schwächen von Rankings generell sowie die weiteren Perspektiven dieses Vorhabens des Wissenschaftsrates besprechen zu können. Es handelt sich um ein offensichtlich äußerst sensibles, konfliktträchtiges Gebiet, weil die Bewertung von Forschungsleistungen von Individuen oder Einrichtungen schon immer eng mit Prestige und der Entscheidung über praktische Förderung verbunden war. Insofern sind konkrete Entscheidungsverfahren hochgradig mit Interessen aufgeladen, die u.U. aufeinander treffen. Wer sich in diesem Gebiet bewegt, gerät daher leicht in die Kritik. Besonders konfliktträchtig waren immer die Bewertungskriterien bzw. die Relevanzgesichtspunkte als Gründe für eine Förderung. Davon wird im weiteren Gespräch noch mehr die Rede sein.

Reinhard Hüttl: Die von Ihnen vorgetragene Aspekte und darin formulierten potenziellen Konflikte kann ich nur voll und ganz bestätigen. Andererseits gibt es aber eben auch gute Gründe, sich mit dieser Thematik intensiv auseinander zu setzen. In jedem Fall ist es aber wichtig, dass es geeignete Plattformen gibt, die diese Debatte zielfördernd befördern sowie eben Ihre inzwischen, gerade auch in diesem Kontext anerkannte Zeitschrift. Dies gilt natürlich auch für Ihr persönliches Engagement in dieser Sache.

Fo: Die Absichten des Wissenschaftsrates haben ja einen langen Vorlauf. Historisch gesehen hat sich die Bewertung von Forschungsleistungen stark verändert. War in der Zeit vor Humboldt für die Träger der Universitäten der unmittelbar erkennbare Nutzen oft für eine Forschungsförderung entscheidend (z.T. heftig kritisiert, platter Utilitarismus), begann sich seit der Gründung der Göttinger Akademie der Wissenschaften 1752 die Einsicht durchzusetzen, dass Grundlagenforschung (deren Nutzen sich bekanntlich nicht unmittelbar ausmünzte) auf die Dauer unentbehrlich sei. Das hat sich mit dem Gründungskonzept der Berliner Universität durch Wilhelm von Humboldt noch wesentlich verstärkt. Seinen Einsichten entsprechend sollte sich der Staat in eine Mäzenatenrolle für die Universitäten zurückziehen und die Wissenschaft in weitem Umfang ihren eigenen Prioritä-

ten überlassen. Diese Sicht wurde zwar z.T. heftig bestritten, setzte sich aber zunehmend durch. Stattdessen ging es immer mehr um die wissenschaftliche Güte des Vorhabens; dabei wurde von Relevanzkriterien nicht völlig abgesehen, aber es ging zunehmend um wissenschaftliche und nicht allein wirtschaftliche bzw. politische Relevanzen. Die Auseinandersetzungen um die Gewichtung dieser Kriterien beschäftigt die Wissenschaftspolitik noch heute. Die EU-Forschungspolitik hat seinerzeit ebenfalls weitgehend als Förderung unter wirtschaftlichen Interessen begonnen und hat sich immer mehr in Richtung wissenschaftsimmanenter Kriterien entwickelt – nicht zuletzt ablesbar an der Gründung des European Research Council, der sich vor allem der Grundlagenforschung zugewandt hat. Hier scheint sich also ein besser ausbalanciertes Kontinuum in den Relevanzkriterien zwischen anwendungsbezogener und grundlagenorientierter Forschung zu ergeben. Wie haben Sie diese Debatte erlebt?

Hüttl: Die von Ihnen aufgezeichnete Entwicklung kann ich gut nachvollziehen und sie bestätigt auch meine diesbezügliche Wahrnehmung. Allerdings leben wir heute doch in einer anderen Welt als sie dies bei der Gründung der Göttinger Akademie oder eben auch der Gründung der Humboldt-Universität zu Berlin war. Inzwischen leben 7 Mrd. Menschen, demnächst sogar 9 Mrd. Menschen auf unserem Planeten Erde, die alle nach mehr Wohlstand, aber auch nach mehr Bildung streben. Deshalb werden für diese Entwicklung immer mehr Mittel sowohl für Forschung, als auch für Bildung bereitgestellt und auch ausgegeben. Diese insgesamt steigenden Finanzmittel sind, was deren Einsatz bzw. Nutzung anbelangt, zum einen einer Qualitätssicherung zu unterziehen, andererseits ist damit aber die Frage verbunden, welchen Nutzen sie stiften. Dabei kann der Nutzen einmal der Erkenntnisgewinn sein, sowie Sie dies gerade auch für die EU und die Entwicklung des European Research Council aufgezeigt haben. Es betrifft aber ganz sicher auch den Bereich der Innovation, also der anwendungsbezogenen Forschung, bis hin zur ganz konkreten Entwicklung. Denn natürlich wachsen mit der Entwicklung unserer menschlichen Population auch die Herausforderungen. Nehmen Sie Themen wie Gesundheit, Umwelt, Energie, Rohstoffe, Urbanisierung, Demographie und in diesem Zusammenhang die Thematik „lebenslanges Lernen“. Zur Zeit von Humboldt war ein wissenschaftliches Studium nur für sehr

wenige möglich. Heute studieren 50% und mehr eines Jahrganges. Ohne transparentes Qualitätsmanagement lassen sich die damit verbundenen ständig steigenden Ansprüche, gerade mit Bezug auf die dazu benötigten Steuergelder nicht nachhaltig sichern.

Fo: Die Bewertung der Forschungsleistungen von Individuen beschäftigt die Wissenschaft schon sehr lange. Mit dem Anstieg der durch Drittmittel (vor allem der DFG) geförderten Forschung seit den 1970er Jahren hat sich dies noch wesentlich verstärkt. Dass individuelle Forschungsvorhaben von kollegialen Gutachtern beurteilt und bewertet werden, ist normal geworden. Relativ jüngeren Datums ist die Übung, ganze Forschungsinstitute in ihrer Leistungsfähigkeit einzuschätzen. Die gehören intern immerhin meistens der gleichen Fachkultur an, sodass die dort anzuwendenden Leistungskriterien untereinander vergleichbar sind. Aber die dort zur Anwendung kommenden Kriterien sind umfangreicher und gehen über die Prüfung der Güte eines Einzelprojekts weit hinaus – umfassen z.B. die Forschungsprogramme der Einrichtung, die Nachwuchsförderung, die Forschungsintensität bzw. -produktivität pro Kopf usw. Solche Aufgaben hat der Wissenschaftsrat immer wieder, besonders intensiv in der Folge der deutschen Vereinigung mit den Akademien und Forschungsinstituten der DDR übernommen. Auch diese Arbeit war äußerst konfliktträchtig und von zahlreichen sachfremden Verdächtigungen begleitet. Neutralität war gefordert, aber nur schwer einzuhalten. Hier kam es zwar zu keinem Ranking, aber sehr wohl zu einem Rating, und die abschließende Beurteilung auf der Skala: Fortsetzung, Wandlung, Abwicklung stand unvermeidlich immer unter implizit vergleichenden Maßstäben. Diese Verfahren liegen mittlerweile schon wieder lange zurück, waren aber denkwürdig in der deutschen Wissenschaftsentwicklung. Haben Sie das beobachtet oder waren Sie daran schon selbst beteiligt?

Hüttl: In der Tat habe ich das auch beobachtet. Seit Anfang 1995 war ich als Mitglied des Ausschusses des Wissenschaftsrates zur Evaluation der damaligen Blaue-Liste-Institute (heute Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz, WGL) auch daran beteiligt. Ich bin dann 2000 in den Wissenschaftsrat berufen worden, habe dort den Evaluationsausschuss über längere Zeit geleitet und danach den Evaluationsausschuss der WGL übernommen. Parallel dazu habe ich die Steuerungsgruppe Forschungsrating des Wissenschaftsrates bis in das Frühjahr dieses Jahres geleitet. Die von Ihnen angesprochenen Verfahren in den neuen Bundesländern im Rahmen der Wiedervereinigung liegen zwar schon eine Weile zurück. Es hat sich aber bei den Leibnizinstituten eine entsprechende Evaluationsroutine mit einem 7-Jahresrhythmus entwickelt. Aber auch die Helmholtz-Gemeinschaft, bei der ich inzwischen tätig bin, führt alle 5 Jahre internationale Begutachtungen, aber auch Zwischenbegutachtungen nach jeweils etwa 2,5 Jahren durch. Alle diese Verfahren sind inzwischen gut etabliert und werden, wenn sie auf der Basis der wesentlichen Parameter, Fairness und Transparenz durchgeführt werden, werden auch akzeptiert.

Fo: Noch sehr viel schwieriger stellt sich die Einschätzung ganzer Hochschulen dar – etwa bei der staatlichen Anerkennung privater Hochschulgründungen oder der Überprüfung öffentlicher Einrichtungen, die dem Wissenschaftsrat angetragen werden. Welche Probleme stellen sich dort besonders?

Hüttl: Kriterien für Ratings und Anerkennungsverfahren müssen an der Institution und an den Zielen des Ratings ausgerichtet sein; diese Kriterien sind bei der Begutachtung ganzer Hochschulen andere als zum Beispiel bei der Begutachtung eines Forschungsvorhabens, Instituts oder Forschungsbereichs. Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Wissenschaftsgemeinschaften haben in ihren Aufgaben, Zielen und Strukturen gemeinsame Schnittmengen, aber in weitaus größerem Umfang eben auch Unterschiede. Deshalb sind bei der Begutachtung zum Beispiel einer kompletten Hochschule andere Fragen zu stellen als bei der Überprüfung eines hochspezialisierten Forschungsinstitutes. Deswegen muss am Anfang eines jeden Begutachtungsprozesses ein klares, gemeinsames Verständnis der Aufgaben und Ziele der begutachteten Einrichtung stehen, damit passende Bewertungskriterien und -maßstäbe zur Anwendung kommen. Dabei muss in besonderer Weise der verschiedenen Disziplinen Rechnung getragen werden, aber auch Aspekte wie Nachwuchs und Transfer sind adäquat zu berücksichtigen.

II. Peer Review als Begutachtungselement

Fo: Im Kontext solcher Aufgaben befasst sich der Wissenschaftsrat natürlich auch systematisch-methodisch mit dem Thema der Bewertung von Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Sie Herr Hüttl, als Vorsitzender der Steuerungsgruppe „Forschungsrating des Wissenschaftsrates“ sind für uns ein besonders kompetenter Gesprächspartner, denn Sie sind seit vielen Jahren mit dem Thema beschäftigt. Was fasziniert Sie an dem Gebiet so sehr, dass Sie sich über Jahre hinweg damit befasst haben?

Hüttl: Qualitätssicherung darf nicht als Sicherung des status quo verstanden werden, sondern soll immer auch ein Ansporn an alle Beteiligten sein, sich weiter zu entwickeln, besser zu werden. Dies gilt sowohl für die Begutachteten als auch für die Gutachter. In diesem Licht gesehen legt Qualitätssicherung, z.B. durch regelmäßige Ratings oder Evaluationen, den Grundstein für konstruktiven Wettbewerb und Innovation im Wissenschaftsbereich. Als Wissenschaftler und Wissenschaftsmanager empfinde ich die Bewertung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen als im besten Wortsinne spannende und herausfordernde Aufgabe, die der Stärkung der Wissenschaft insgesamt und dem Forschungsstandort Deutschland im Besonderen dient. Nicht nur der Gutachter fordert die zu bewertende Institution heraus, sondern auch umgekehrt ist der Gutachter immer wieder aufgefordert, Optimierungen und Innovationen zu erkennen, zu bewerten und zu würdigen. Das Faszinierende daran ist der Prozess der Veränderung über die Jahre hinweg, der beide Seiten zu kontinuierlicher Weiterentwicklung anspornt. Und nicht zuletzt ist es eine

Bereicherung, als Reviewer die unterschiedlichen Entwicklungsstrategien im Wissenschaftsbereich erleben zu dürfen. Ein Kollege hat die Arbeit im Wissenschaftsrat, insbesondere im Evaluationsausschuss einmal so charakterisiert: Die beste und günstigste Form der Weiterbildung, die man sich nur vorstellen kann.

Fo: Natürlich gibt es überall interne Qualitätssicherung in unterschiedlichen Verfahren. Aber die meisten Verfahren mit besonderem, nach außen gerichtetem Aussagewert beruhen auf externer Begutachtung – und das auf kollegialer Ebene durch Peers. Gerade die externe Bewertung ist jedoch ein Gegenstand hitziger Debatten. Was ist der Hintergrund dieser Auseinandersetzungen?

Hüttl: In den letzten Jahrzehnten wurde die Autonomie der Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gestärkt. Dadurch hat sich ein intensiver Wettbewerb untereinander entwickelt. Die Folge war ein wachsender Informations- und Bewertungsbedarf der Einrichtungen und ihrer Entscheidungsträger, der eine recht hohe Anzahl von Anbietern hervorgebracht hat, die von sich aus oder im Auftrag der Politik Verfahren zur Leistungsbewertung entwickeln. Und gleichzeitig wachsen die externen Erwartungen an Wissenschaftseinrichtungen im ähnlichen Umfang. Diese Koexistenz legitimer Autonomieansprüche der Wissenschaft einerseits und unabweisbarer externer Erwartungen an die Wissenschaft andererseits sollte grundsätzlich anerkannt werden. Dazu gehört dann auch, sich zielführenden Bewertungen zu unterziehen.

Peer Reviews als Verfahren der Begutachtung erfolgen unter anderem auf der Grundlage eines hohen fachlichen Wissens der Reviewer um die Forschungsgegenstände und -methoden der begutachteten Institution. Nun ist es denkbar, dass Reviewer und die begutachtete Institution außerhalb des Reviewverfahrens in Konkurrenz zueinander stehen: beispielsweise in wissenschaftlichen Fragen und Methoden, im Wettbewerb um Fördermittel oder in Konkurrenz um Forschungs- und Beratungsaufträge. Fühlt sich dann eine Institution in einem Peer Review Verfahren nicht hinreichend gewürdigt, ist Kritik vorprogrammiert. Die Lösung ist auch hier wieder: Transparenz und Fairness. Nur nach einer hinreichenden Verständigung über die Gegenstände der Begutachtung, die Aufgaben und Ziele der begutachteten Institution und die für die Bewertung herangezogenen Kriterien und Maßstäbe kann ein allseits anerkanntes Review-Ergebnis erzielt werden. Darüber hinaus ist natürlich insbesondere bei Peer Reviews ein hohes Maß an Sensibilität und die frühzeitige Antizipation möglicher Konfliktlinien nötig. Schließlich sind klare Regeln zur Abklärung möglicher Befangenheit unerlässlich.

Fo: Wie ordnen Sie sich selbst in dieser Debatte ein und wo sehen Sie den konkreten Nutzen externer Bewertungsverfahren?

Hüttl: Generell zeigt die große Aufmerksamkeit, die Rankings, Ratings und andere Verfahren der Leistungsbewertung erfahren, dass manifeste Informationsbedürfnisse befriedigt werden. Allein dies ist schon ein Nutzen. Dar-

über hinaus sind Leistungsvergleiche für die Steuerung von Hochschulen unerlässlich. Dies gilt für große Strategiewechsel und Umbruchphasen ebenso wie für die kontinuierliche Hochschulentwicklung. Hochschulleitungen und Ministerien erhalten eine Entscheidungsgrundlage und für Studierende bieten Bewertungsverfahren eine Entscheidungs- und Orientierungshilfe. Außenerwartungen an Effizienz und Effektivität des Mitteleinsatzes sind genauso legitim wie Erwartungen an die Relevanz wissenschaftlicher Themen und die Hoffnung auf Erfolg der wissenschaftlichen Arbeit. Selbstverständlich ist der neugiergetriebene Erkenntnisgewinn genauso wichtig wie anwendungsbezogene Erkenntnisse. Gute Bewertungsverfahren sind meiner Auffassung nach die, die einerseits der Komplexität der Forschungseinrichtung und Wissenschaften gerecht werden und andererseits die für eine Forschungsbewertung notwendige Klarheit und Transparenz besitzen. Nur wissenschaftsgeleitete und differenzierte Verfahren schaffen Transparenz. Die Leistungsbeurteilung beruht nicht mehr nur wie früher auf Reputation. Leistungsunterschiede werden offengelegt und es bietet sich eine Vergleichsgrundlage, die vor allem auch den Einrichtungen selbst Anhaltspunkte für ihre Positionierung gibt und eine wettbewerbliche Wirkung entfaltet. Diese Ansprüche stellen aber auch sehr hohe Anforderungen an alle Beteiligten und an die Methodik der Bewertungsverfahren. Wer einwendet, externe Bewertungen griffen in die Autonomie der Wissenschaftsinstitutionen ein, dem sage ich: Autonomie der Wissenschaft bedeutet nicht Autarkie. Vielmehr setzt Wissenschaft immer auch einen offenen Austausch mit den gesellschaftlichen und politischen Erwartungen voraus. Die Verteilung knapper Ressourcen muss einer transparenten Begründung gegenüber den politisch Verantwortlichen und der Gesellschaft folgen. Ich plädiere deshalb für eine öffentliche Rechenschaftslegung, die die notwendigen Freiräume der Wissenschaft wahrt. Generell ist eine Versachlichung der Debatte anzustreben, im Rahmen derer eine Balance der unterschiedlichen Interessen angestrebt und erzielt wird.

III. Ziele und Methoden von Rankings

Fo: Viele Bewertungsverfahren werden allerdings insbesondere von Seiten der Wissenschaft immer wieder kritisiert. Ein häufig genannter Kritikpunkt ist, dass einige Rankings fach- und einrichtungsspezifischen Unterschieden nicht gerecht werden. Wie sehen Sie das? Wo erkennen Sie mögliche Risiken von externer Leistungsbewertung?

Hüttl: In der Tat, durch eine zu starke Vereinfachung von Bewertungsverfahren besteht die Gefahr, den fach- und einrichtungsspezifischen Unterschieden nicht gerecht zu werden. Insbesondere internationale Ranking- und Ratingverfahren werden der Diversität der deutschen und europäischen Einrichtungen häufig nicht gerecht, weil sie sich in der Regel sehr stark am angloamerikanischen Hochschulmodell ausrichten. Außerdem besteht die Gefahr einer Instrumentalisierung von Rankingergebnissen seitens unterschiedlicher Akteure. Deshalb ist die Beobachtung politischer Folgewirkungen wichtig. Anderer-

seits sollen die Bewertungsverfahren auch nicht zu komplex werden; vielmehr geht es darum, den schmalen Grat zwischen so einfach wie möglich und so differenziert wie nötig zu treffen.

Ich spreche mich deshalb für Bewertungsformen aus, die auf mehreren, validen und transparenten Indikatoren und fachspezifischen Verfahren beruhen. Denn wie bereits gesagt: unterschiedliche Ziele, Adressaten und Bedarfe erfordern unterschiedliche Verfahren. Und es ist unerlässlich, dass alle relevanten Akteure in die Entwicklung von Rankings/Ratings miteinbezogen werden müssen, um breit akzeptierte Bewertungsverfahren zu realisieren. Das gesamte Verfahren muss transparent und fair sein.

Auch hinsichtlich der Ergebnispräsentation muss überlegt vorgegangen werden. Eine sehr einfache Darstellung von Ranggruppen, die große Unterschiede zwischen den einzelnen Rangplätzen suggeriert, obwohl diese eigentlich recht dicht beieinander liegen, kann beispielsweise zu vorschnellen Urteilen über die Wettbewerbsfähigkeit von Forschungseinrichtungen führen. Hier ist zu überlegen, wie dargestellt werden kann, dass z.B. auch ein hinterer Platz unter den sehr gut bewerteten Einrichtungen eben eine sehr gute Einrichtung beschreibt und kein Schlusslicht. Gleichzeitig dürfen Bewertungen als Instrumente direkter Steuerung aber auch nicht folgenlos bleiben. Deshalb müssen die Verfahren im Hinblick auf intendierte und nicht-intendierter Wirksamkeit regelmäßig überprüft werden. Es sollte daher stets darauf geachtet werden, dass die Aussagekraft von Ranking und Ratings in der Gesellschaft insbesondere aber von den relevanten Entscheidungsträgern differenziert betrachtet wird.

Fo: Ein weiterer Kritikpunkt liegt darin, dass die Art, wie wissenschaftliche Produktivität zu messen versucht wird, selbst das Publikationsverhalten hochgradig beeinflusst. Ich meine die Inflation von Kleinpublikationen, d.h. dass Ergebnisse eines Projekts nicht kompakt dargestellt, sondern über eine Vielzahl von Aufsätzen gestreut werden, um das Schriftenverzeichnis zu strecken. Die DFG hat reagiert und fordert nur noch eine kleine Auswahl der wichtigsten Publikationen.

Wie sehen Sie die Folgen solcher „Produktivitäts-Indikatoren“?

Hüttl: Auch hier ist zu differenzieren: Während die eine Disziplin weit überwiegend in kompakten Aufsätzen, Journals und Sammelbänden Forschungsergebnisse publizieren mag, ist in dem anderen Fach die umfassende Monographie das wissenschaftlich geeignetste und gängigste Mittel. Ein frühzeitiges gemeinsames Verständnis von Reviewer und begutachteter Institution kann beiderseits eine optimale Vorbereitung des Reviewprozesses positiv beeinflussen und Fehlentwicklungen verhindern. In letzter Konsequenz müssen sich der Autor und die publizierende Institution fragen, welche Publikationsform dem wissenschaftlichen Interesse am ehesten gerecht wird. Dem geschulten Reviewer wird nicht entgehen, welche Publikationen eher dem wissenschaftlichen Interesse und welche dem Wunsch nach einem längeren Publikationsverzeichnis entspringen sind. Die Einbeziehung nur von „wichtigen“ Publikationen in den Review-

prozess stellt natürlich beide Seiten vor die schwierige Entscheidung zu definieren, welche Publikation noch „wichtig“ ist, und welche nicht mehr. Hier ist neues Konfliktpotential verborgen. Ich persönlich würde darauf setzen, dass die begutachtete Institution selbst am besten entscheiden kann, welche Publikationen als Grundlage in den Reviewprozess einfließen sollen. Am Ende handelt es sich aber auch hier um einen Lernprozess.

Fo: Der Wissenschaftsrat hat sich auch wegen dieser Kritikpunkte mit Zielen und Methoden von Rankings befasst und im November 2004 Empfehlungen zu Rankings im Wissenschaftssystem vorgelegt. Welche Anforderungen stellte er an seriöse Rankings und andere Verfahren?

Hüttl: Zunächst gilt es, die Zielsetzung anzugeben, das heißt: wem soll das Ranking dienen, wer sind die Adressaten? Den bewerteten Institutionen, den Wissenschaftlern, den Studierenden, Politik, Förderern? Dann müssen entscheidungsrelevante Objektdefinitionen gewählt werden: Jede Ranking-Studie sollte ihre Objekte explizit definieren, also zum Beispiel ein Fach, ein Fachgebiet, eine Disziplin oder eine Institution. Leistungsdimensionen, wie u.a. Forschung, Lehre, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Wissenstransfer, Weiterbildung sind getrennt zu bewerten. Leistungskriterien wie Qualität, Quantität oder Effizienz bei der Bewertung von Forschungsleistungen sollten offen gelegt werden. Nach diesen Leistungskriterien sind dann individuelle Indikatoren für die Beurteilung zu wählen. Die Ergebnisdarstellung muss die oben skizzierten Ziele, Definitionen, Dimensionen und Kriterien möglichst angemessen und einfach nachvollziehbar wiedergeben. Eine unabhängige Trägerschaft und Bewertung kann sichergestellt werden, wenn die Träger eines Rankings dem Adressaten des Rankings verantwortlich und in keiner Weise von der bewerteten Institution abhängig sind. Eine adäquate Beteiligung ausländischer Wissenschaftler kann insbesondere bei flächendeckenden Rankings in Deutschland hilfreich sein. Schließlich sollten Rankings so angelegt sein, dass sie dazu beitragen, Wettbewerb und Autonomie der Wissenschaftseinrichtungen zu wahren. Rankings dürfen nicht dazu führen, dass Unterschiede eingeebnet werden, im Gegenteil: sie sollen Vielfalt betonen. Der Wissenschaftsrat hat dazu ausführliche Vorschläge publiziert, die auf der Homepage des Wissenschaftsrates eingesehen werden können.

Fo: An dem Verfahren bzw. den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zum Umgang mit Rankings von 2004 gibt es in der einschlägigen Literatur eine Menge Anerkennung für viele wichtige Hinweise, die zu einer Verbesserung der Qualität in den gemessenen Forschungsleistungen führen. Allerdings gibt es auch eine Reihe von schwerwiegenden Einwänden.

Einer der Einwände richtet sich auf die Empfehlung, aus den Ergebnissen Ranggruppen statt Ranglisten zu bilden und dann von Rating statt von Ranking zu sprechen. Dies scheint mit den beobachtbaren Anreizwirkungen von Rankings zusammen zu hängen. In der Literatur (z.B. Harry Müller 2013) wird dagegen eingewandt, „dass die Forderung nach Ranggruppen im Widerspruch zur eben-

falls geforderten hohen Datenqualität und der optimalen Auswertbarkeit steht und zudem die Nachprüfbarkeit des Ratings durch Außenstehende unmöglich macht. Schließlich zieht der Verzicht auf Rangplätze notwendigerweise auch einen Verzicht auf die Publikation der rangbildenden Indikatoren nach sich. Die Methodologie kann dann sowohl von Außenstehenden als auch von den Gerankten selbst nicht überprüft werden, das Rating würde gegen Kritik immunisiert." Dort heißt es weiter: „Dabei entbehrt es nicht einer gewissen Ironie, dass zur Begründung dieser Empfehlung auf die jeder Messmethode innewohnenden Ungenauigkeiten und Messfehler verwiesen wird, die eine exakte Zuweisung von Rangplätzen nach Ansicht des Wissenschaftsrates nicht vertretbar machen. Ist es doch gerade der Verzicht auf die Publikation der Einzelwerte, der die Methodik jeglicher Nachprüfbarkeit entzieht und auf diese Weise etwaige Messfehler und Ungenauigkeiten verschleiert.“

Was halten Sie von diesem Einwand?

Hüttl: Zunächst verweise ich auf meine vorausgegangene Einlassung mit dem Hinweis auf Scheingenauigkeiten. Aber natürlich existieren die Einzelwerte und diese können, bei spezifischen Betrachtungen und unter bestimmten Rahmenbedingungen, sicherlich auch betrachtet werden, zum einen in konkreten Kontexten und zum anderen in anonymisierter Form für beispielsweise sozialwissenschaftliche Auswertungen.

Wichtig erscheint mir in diesem Zusammenhang aber der Hinweis, dass dieses hier in Rede stehende Ratingverfahren und die damit verbundenen Bewertungen Anlass sein können für beispielsweise tiefergehende Betrachtungen oder Evaluationen. Es ist mir wichtig herauszustellen, dass Ratingverfahren keine Evaluationsverfahren sind, und diese auch nicht ersetzen können. Schließlich auch hier nochmals der zentral-wichtige Hinweis, dass derartige Verfahren üblicherweise entsprechende Entwicklungen auslösen, darunter unter Umständen auch nicht intendierte Effekte. Deshalb ist es notwendig, hierzu ein Monitoring zu entwickeln, das diesen Aspekten adäquat Rechnung trägt.

Fo: In gesonderter Weise werden die geforderten Ranggruppen anstelle von Rangplätzen kritisiert. Eingewendet wird, dass die in Wissenschaftsrangings regelmäßig beobachtbare Pareto-Verteilung der Messergebnisse zur Folge hat, „dass die Messergebnisse nur im Bereich der Spitzengruppe signifikant voneinander abweichen und die Differenzen zwischen den Rangplätzen zunehmend geringer werden. Bei der Verwendung von Ranggruppen werden in der Spitzengruppe, in der zwischen den einzelnen Plätzen Unterschiede messbar wären, Informationen verschonkt, während im Verlauf der Verteilung, wo sich die einzelnen Messwerte kaum noch unterscheiden, Differenzierungsmerkmale behauptet werden, wo keine sind.“ Der hier heran gezogene Autor kommt zu dem Schluss: „Nur bei einer Publikation der einzelnen Messwerte kann ein Leser deren zunehmend insignifikanten Unterschiede im Verlauf der Verteilung erkennen, während Ranggruppen an dieser Stelle einen anderen Eindruck erwecken können.“ (ebda)

Erwägt der Wissenschaftsrat an dieser Stelle Änderungen seiner Empfehlungen?

Hüttl: Da ich im März die Aufgabe des Vorsitzenden des „Steuerungsausschusses Forschungsrating“ des Wissenschaftsrates an den Wissenschaftsrat zurück gegeben habe und sich das Verfahren nun zunächst bei der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrates und dann im gesamten Wissenschaftsrat befindet, kann ich hierzu keine weiterführenden Aussagen machen. Die hier vorgebrachten Hinweise sind, zumindestens vom Ansatz her, nicht von der Hand zu weisen. Wie bereits oben ausgeführt, stehen die Einzeldaten grundsätzlich zur Verfügung und der spezifische Umgang mit diesen wird sicherlich auch Gegenstand einer Lernkurve sein, jedenfalls könnte ich mir dies so vorstellen.

Fo: Vermisst werden Lösungen für das Problem der „unintendierten“ negativen Konsequenzen in Form von Fehlanreizen. Hier wird eine breite Debatte gewünscht, „in die sich insbesondere die Ersteller von Rankings einbringen sollten, um den Kriterienkatalog für eine sachgerechte Forschungsleistungsmessung in dieser Dimension zu erweitern.“

Wie gehen Sie mit nicht-intendierten Effekten solcher Verfahren um?

Hüttl: Nicht-intendierte Effekte, wie z.B. die Anhäufung von Kleinstpublikationen oder die übermäßige Beschäftigung von Doktoranden, erfordern in allererster Linie kritische Selbstreflexivität. Hilfreich ist es, wenn die kritische Reflektion unter Einbeziehung der Wissenschaftsforschung stattfindet. Zur Untersuchung der Folgen des Ratings für die Wissenschaft werden dabei die Daten aus einzelnen Ratings in anonymisierter Form für Sekundäranalysen zur Verfügung gestellt. Am Ende jedes Bewertungsturnus ist genügend Zeit zur Qualitätssicherung und Verfahrensanpassung, um künftig nicht-intendierte Effekte zu vermeiden oder mindestens zu reduzieren. Auf ein entsprechendes Monitoringverfahren hatte ich ja bereits hingewiesen.

Fo: Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Adressatenkreis, an den eine Publikation gerichtet ist. Je wissenschaftsferner, desto höher ist die Gefahr der Fehl- oder Überinterpretation.

„Ein internes Bewerberranking im Rahmen eines Berufungsverfahren wäre von diesem Einwand beispielsweise weniger betroffen als ein öffentliches Ranking wie das Handelsblatt-Ranking, das weit über die Grenzen des Fachs und der Wissenschaft hinaus rezipiert wird.“ Ein Beispiel für Selbstbeschränkung stellt das Handelsblatt-Ranking dar, in dem dort nur die 250 bestplatzierten Personen genannt werden. Andere Rankings beschränken sich sogar auf die ersten 10 Personen. Begründet wird dies zum einen mit der sinkenden Signifikanz der Rangdifferenzen im Verlauf der Verteilung (s.o.), bei der jenseits der Spitze der Rang nur noch eine geringe Bedeutung hat. Da die zugrunde liegenden Zusammenhänge außerhalb der Wissenschaft kaum bekannt oder nachvollziehbar sein werden, schützt die Beschränkung auf die Spitzengruppe vor falschen Schlüssen.

Zum anderen wird in der Literatur die Gefahr eines negativen Motivationseffektes gesehen, wenn die Namen der Personen auf den mittleren und hinteren Plätzen genannt werden. Das kann allerdings auch genau umgekehrt beobachtet werden, wie seinerzeit die Erfahrungen mit der TU Braunschweig beim allerersten Spiegel-Ranking der Universitäten nach ihren Lehrleistungen gezeigt haben. Die Hochschule hatte den ehrenvollen letzten (68.) Rang erreicht. Daraufhin entwickelte das Präsidium Maßnahmen, die die Hochschule bereits beim folgenden Ranking auf Platz 18 aufsteigen ließ. Zurück zum Ausgangspunkt: Wie könnte die Gefahr der Fehl- oder Überinterpretation reduziert werden?

Hüttl: Auf die Gefahr hin mich zu wiederholen: Die Antwort ist Transparenz. Im Idealfall sind die Ergebnisse und ihre Darstellung selbsterklärend, auch für den geneigten Laien. Sind sie dies nicht, müssen sie erklärt und aufbereitet werden. Und zwar umfänglich. Dazu gehört, dass das Ziel des Rankings oder Ratings, die untersuchten und die nicht untersuchten Bereiche der bewerteten Institutionen und die Kriterien der Bewertung erläutert werden. Zuerst sind die Reviewer selbst, dann aber auch die Medien in der Verantwortung zu erläutern, welches Ziel z.B. hinter einem Uni-Ranking steht: Geht es um eine Empfehlung für Studienanfänger, die Physik und Deutsch an einer Uni auf Lehramt studieren möchten, oder möchte ich Post-Docs aufzeigen, an welchen Universitäten sie mit welchen Forschungsrahmenbedingungen für ihr Habilitationsvorhaben rechnen können? Deswegen muss vor dem Beginn der Begutachtung für alle klar sein: welchen Zweck verfolgt das Rating, mit welchen Methoden und Kriterien erfolgt es, und wie werden die Ergebnisse aufbereitet und veröffentlicht.

Fo: In der Literatur eingefordert wird auch die Angabe von Grenzen der Validität des eigenen methodischen Vorgehens. In diesem Zusammenhang wird daran erinnert, dass „sich ein Wissenschaftsrating an den Qualitätsstandards seines Erkenntnisobjekts orientieren sollte, um im Urteil der Gerankten bestehen zu können.“ (Müller 2013)

Eine solche Forderung müsste doch auch den Intentionen der WR-Empfehlungen entsprechen?

Hüttl: Nein. Oberstes Ziel ist eine sachliche, objektive Bewertung der Einrichtung oder der Disziplin. Natürlich muss dies im Kontext der bestehenden Wissenschaftslandschaft geschehen, aber das heißt nicht, dass als Vorbedingung die Qualitätsstandards des Erkenntnisobjektes übernommen werden müssen, im Gegenteil: Im Idealfall werden diese Standards im Verlaufe des Reviewverfahrens bestätigt, aber es darf nicht von vornherein ausgeschlossen werden, dass die Standards kritisiert werden dürfen. Das ist keine Frage der Validität des eigenen methodischen Vorgehens.

IV. Eigenes Forschungsrating des Wissenschaftsrates

Fo: Der Wissenschaftsrat hat aufgrund der zahlreichen Mängel gängiger Verfahren und der umfangreichen Kri-

tik daran 2004 ein eigenes Verfahren zur Bewertung von Universitäten und außeruniversitären Einrichtungen entwickelt, das Forschungsrating. Welche Vorgehensweise und Methoden wurden dabei gewählt, um den Empfehlungen gerecht zu werden?

Hüttl: Das Forschungsrating des Wissenschaftsrats sollte einige der wichtigsten Kritikpunkte an externen Bewertungsverfahren aufgreifen, um die Forschungsleistungen aller deutschen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Zukunft möglichst sachlich vergleichen zu können. Es richtet sich zunächst an die Hochschulleitungen, an Fachgemeinschaften, Politik und Industrie. Prinzipiell verfolgen wir einen wissenschaftsgeleiteten und fachspezifischen Ansatz: Das Verfahren wird von Wissenschaftlern entwickelt und ist spezifisch auf die jeweilige Fachdisziplin bzw. das jeweilige Objekt zugeschnitten. Neu ist die Bewertung via „informed peer review“, also durch internationale Gutachter (=RATING), die durch ein bestimmtes Set an fachspezifischen Indikatoren unterstützt werden. Die Bewertung erfolgt auf der Basis überwiegend standardisierter, quantitativer und qualitativer Daten. Eine Bewertung, die allein auf Reputation beruht, wollen wir vermeiden. In einer mehrdimensionalen Bewertung werden in der Veröffentlichung die Kriterien nebeneinander gestellt. Es erfolgt also keine Gesamtverrechnung. Dadurch sind die unterschiedlichen Aufgabenprofile der Unis ablesbar. Um „Scheingenaugigkeit“ und damit mögliche Fehlsteuerungen zu verhindern, wird auf eine Ranglistenbildung verzichtet.

Fo: Mittlerweile wurde eine Reihe von Pilotstudien durchgeführt. Halten Sie heute eine methodisch anspruchsvolle und aussagekräftige Bewertung von Forschungsleistungen für möglich?

Hüttl: Grundsätzlich ja. Die Pilotstudien des Wissenschaftsrats zeigen, dass ein Rating von Forschungsleistung methodisch anspruchsvoll gestaltet und durchgeführt werden kann. Das verdeutlicht auch die positive Resonanz der vom Forschungsrating bewerteten Einrichtungen. 68 Prozent der befragten Universitäten sehen in dem Rating grundsätzlich einen hohen Nutzen. Beinahe ebenso viele erwarten einen erhöhten Nutzen des Ratings bei einer Ausweitung des Ratings auf alle Fächer. Einige Voraussetzungen für ein flächendeckendes Forschungsrating müssen aber noch erfüllt werden: Die fachliche und funktionale Differenzierung erfordert eine Klassifikation wissenschaftlicher Fächer. Alle deutschen Unis und relevanten außeruniversitären Forschungseinrichtungen müssen einbezogen werden. Gleichzeitig gilt es den Aufwand zu reduzieren und nicht-intendierte Effekte genau zu beobachten und das Verfahren weiter zu verbessern.

Fo: An dem Verfahren des Wissenschaftsrates ist aus unserer Sicht zunächst einmal hervor zu heben, dass er von Ratings und nicht von Rankings ausgeht. Ratings sind einem ersten Verständnis nach auf die Einschätzung einer einzelnen Einrichtung bzw. eines einzelnen Projektes oder Programms bezogen, Rankings vergleichen

mehrere Einrichtungen und setzen sie in eine Rangfolge zueinander. Letztere haben den Nachteil, dass sie sich in ihren Ergebnissen verselbständigen – wie auch immer fehlerhaft sie zustande gekommen sein mögen. Die Nutzer dieser Ergebnisse übernehmen dankbar (weil arbeits-erleichternd) die Ergebnisse und verzichten damit auf eine eigene Prüfung. Aber dann entsteht der Eindruck, der Wissenschaftsrat arbeite doch weiter mit der Vorstellung von Rankings. Ist das richtig?

Hüttl: Wie bereits ausgeführt sind die Ergebnisse des hier vorgeschlagenen Ratings Anlass, vertieft nachzusehen, wie das spezifische Ergebnis einzuordnen ist. Dies kann in bestimmten Fällen sicherlich nur durch weitergehende Analyse bzw. Evaluation herausgearbeitet werden. So können beispielsweise zahlreiche altersbedingte Abgänge oder solche durch Abwerbung in kurzer Zeit Veränderungen herbeiführen, oder Neuzugänge können noch nicht die Wirkung entfaltet haben, die sie aber zukünftig erbringen werden. Im Vergleich mit anderen kann der spezifische Bereich oder das spezifische Fach unterkritisch ausgestattet sein. Es kann auch sein, dass der gewählte Zuschnitt bei den zu etablierenden Untergruppen ungünstig gewählt war, All dies lässt sich aber nur bei der Nahbetrachtung wirklich gut erklärlich analysieren.

Fo: Rankings versuchen, Vergleiche auf der Basis oft unzureichender Leistungskriterien durchzuführen, die in ihrer Unvollständigkeit gar nicht den vollen Leistungsumfang der untersuchten Einrichtungen widerspiegeln. Wenn diese Kriterien unvollständig sind, entwickeln sich falsche Urteile. Das hat ja auch den Wissenschaftsrat beschäftigt.

Eine Folge besteht darin, dass die Leistungskriterien immer weiter ausdifferenziert werden. Damit werden die Verfahren zwar sachgerechter, aber auch immer aufwändiger. Umfangreiche Forschungsratings sehen sich dann schnell dem Vorwurf ausgesetzt, einen für den Erkenntnisgewinn vergleichsweise zu hohen Aufwand zu verursachen. Wie sieht eine ausgewogene Relation von Aufwand und Aussagekraft aus?

Hüttl: Externe Bewertungsverfahren verlangen den Unis und außeruniversitären Forschungseinrichtungen viel ab. Aber eine aussagekräftige Bewertung, also eine differenzierte, fächer- und dimensionsspezifische Bewertung erfordert eben einiges an Aufwand. Wir vermuten, dass eine Wiederholung der Verfahren Routine mit sich bringen wird. Allerdings kann und muss der Aufwand so weit wie möglich reduziert werden, z.B. durch eine Koordinierung der Verfahren oder durch die Standardisierung der Datenerhebung. Der Wissenschaftsrat z.B. hat zu diesem Zweck 2010 eine Unterarbeitsgruppe „Standardisierung der Datenerhebung“ gegründet. Die Standardisierung kann z.B. durch die Spezifikation von Kerndaten erfolgen. Die Universitäten können dann zukünftig einen festen Kerndatensatz vorhalten. Eine fachspezifische Bereitstellung von Daten ist darüber hinaus wünschenswert.

Fo: Im letzten Jahr gab es eine Reihe spektakulärer Ausstiege und Ausstiegsempfehlungen aus Ranking-Systemen. Zwei Beispiele: Die Fachgesellschaften der Soziolo-

gie und der Geschichtswissenschaft sowie die Gesellschaft Deutscher Chemiker haben ihren Mitgliedern empfohlen, bundesweit aus dem CHE-Ranking zu Lehre und Studium auszusteigen. Die Universität Hamburg ließ im Oktober 2012 ebenfalls verlauten, sie werde sich an Umfragen und Rankings i.d.R. nicht mehr beteiligen und verwies auch auf andere Hochschulen. So hat beispielsweise auch die Universität Leipzig Ende August bekannt gegeben, dass sie sich an der kommenden Runde des CHE-Rankings nicht beteiligen werde, die Uni Köln verweigert sich dem Ranking seit 2011, die Leuphana-Universität in Lüneburg sogar schon seit 2009. Begründet wird dies (etwa von Seiten der Universität Hamburg) mit den erheblichen methodischen Mängeln und deren Folgen, denn auch mangelhaft gewonnene Aussagen „haben gleichwohl Auswirkungen auf die Bewertung der Qualität und Leistungsfähigkeit der Universität und damit auf das Bewerbungsverhalten von Studierenden sowie auf die Zuwendungsbereitschaft von Staat und Drittmittelgebern.“ (UHH-Newsletter Nr. 43, Oktober 2012) Die Liste der aus solchen Rankings ausgestiegenen Hochschulen und Fachbereichen wird immer länger. Das war ja wohl auch der Auslöser für die Nationale Tagung zur Bedeutung des Forschungsratings als Instrument strategischer Steuerung und Kommunikation, auf die wir gleich zurückkommen werden. Teilweise steht dahinter eine Detailkritik (etwa am CHE-Ranking oder in anderen Zusammenhängen des Times Higher oder das Shanghai-Ranking), teilweise aber auch Fundamentalkritik an solchen Vergleichen und ihrem Wert.

Sie teilen die Fundamentalkritik offensichtlich nicht, aber Teile der Detailkritik schon, sonst würden Sie ja kein eigenes Verfahren entwickeln. Wie lässt sich Ihr Standpunkt umschreiben?

Hüttl: Ich habe ja bereits erläutert, dass ich grundsätzlich großen Nutzen in der Bewertung von Wissenschaftseinrichtungen sehe. Ratings und Rankings sind Orientierungshilfen für verschiedenste Zielgruppen. Sie helfen den Wissenschaftlern, den Studierenden, den Einrichtungen und den Mittelgebern. Und ganz gleich ob öffentlich oder privat finanziert haben Mittelgeber einen Anspruch auf kritische Überprüfung der Mittelverwendung. Auch über die Kehrseiten und Herausforderungen von Ratings und Rankings haben wir gesprochen. Sie können Fehlsteuerungen auslösen, falsch interpretiert werden oder den bewerteten Einrichtungen nicht gerecht werden. All dies gilt auch für die jetzt von Ihnen genannten Rankings. Wir müssen unsere Ziele, Objekte, Kriterien und Maßstäbe immer wieder selbstkritisch überprüfen, um dem Anspruch der aussagekräftigen Bewertung von Wissenschaftseinrichtungen gerecht zu werden. Dieser Prozess ist anspruchsvoll, und er wird auch nie zu Ende sein, solange sich die Wissenschaftslandschaft weiterentwickelt. Es wird keine allgemein gültigen Grundlagen für Leistungsbewertungen geben, die für Jahre in Stein gemeißelt sind.

Fo: Noch eine weitere Frage zum Nutzen von Ratings und Rankings: Sind die „guten“ Leute und Einrichtungen innerhalb der Wissenschaft nicht bereits bekannt? Welchen Nutzen haben Bewertungsverfahren in diesem Be-

reich, insbesondere dann, wenn sie sich wie das Rating des Wissenschaftsrates nicht in erster Linie an Studierende richten?

Hüttl: Nein! Es gibt immer wieder neue „gute Leute und Einrichtungen“ und leider auch andere, die nachlassen oder im Wettbewerb überholt werden. Das Gute ist der Feind des Besseren, das gilt auch für die Wissenschaft, und deshalb dürfen wir nicht nachlassen, immer wieder nach dem Besseren zu suchen. Es darf auch nicht vergessen werden, dass Fachwissen nicht intern bleiben darf. Das Wissen über Stärken und Schwächen in unterschiedlichen Bereichen von Hochschulen muss an Politik, Gesellschaft und Wirtschaft weitergegeben werden. Ein gutes Bewertungsverfahren kann in bestimmten Bereichen z.B. der Industrie als Orientierungsangebot für potenzielle Kooperationspartner und Hilfe bei Standortentscheidungen dienen. Außerdem bieten gute Rankings und Ratings durch begleitende Stärken- und Schwächen-Analysen (wie z.B. im Pilotprojekt Chemie und Soziologie) durchaus wertvolle Informationen zur Selbsteinschätzung und Weiterentwicklung ihres Fachs. Gewisse Aspekte sollten nicht zu gering eingeschätzt werden.

Fo: Rankings wird nachgesagt, dass ihre Kriterien selbst eine hochgradig steuernde Wirkung entwickeln, weil sich die im Wettbewerb befindlichen Einrichtungen/Probanden an den Leistungskriterien des Rankings orientieren und nicht auf die eigene Forschungsleistung nach eigenen Maßstäben konzentriert bleiben. Wie ist der Wissenschaftsrat damit umgegangen?

Hüttl: Es ist ja gerade der spezifische Ansatz des Wissenschaftsrates, nicht alles und alle über einen Kamm zu scheren, sondern die entsprechenden Kriterien von den Fachleuten aus den jeweiligen Disziplinen heraus definieren zu lassen. Wenn wir uns einig sind, dass es in einer Gesellschaft, die immer mehr auf Forschung, Wissenschaft und Innovation ausgerichtet ist bzw. von deren erfolgreicher Umsetzung abhängt, die dafür in ständig wachsendem Maße zur Verfügung gestellten Mittel auch einer adäquaten Qualitätskontrolle zu unterziehen, dann ist es wohl der beste Weg, dass die jeweiligen Fachleute festlegen, nach welchen Kriterien sie sich bewerten lassen möchten. Dieser Bewertung müssen sie dann aber auch standhalten bzw. sich dieser unterziehen. Im Übrigen tun wir Wissenschaftler dies tagtäglich, wenn wir beispielsweise Dissertationen bewerten, Projekte evaluieren, Berufungslisten erstellen, Auszeichnungen vergeben usw., usw..

V. Nationale Tagung zur Bedeutung des Forschungsratings als Instrument strategischer Steuerung und Kommunikation

Fo: Im September vorigen Jahres veranstaltete der Wissenschaftsrat gemeinsam mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft die „Nationale Tagung zur Bedeutung des Forschungsratings als Instrument strategischer

Steuerung und Kommunikation.“ Die Tagung hat sich bewusst auf Forschung als Untersuchungsgegenstand beschränkt. Wie war die Resonanz der potenziell betroffenen Einrichtungen?

Hüttl: Nach wie vor werden heiße Debatten geführt und es besteht Informationsbedarf bei den Einrichtungen. Konsens bestand darüber, dass Wissenschaftler an dem Verfahren der Forschungsbewertung maßgeblich beteiligt sein müssen, um die Akzeptanz und Qualität von Forschungsbewertung zu gewährleisten. Außerdem wurde betont, dass Bewertungsverfahren mehrdimensional und fachspezifisch angelegt sein müssen. Weitgehende Übereinstimmung bestand auch dahingehend, dass das Forschungsrating eine wichtige Informationsquelle darstellt. Die grundsätzliche Methodik, also insbesondere die Vermeidung einer strengen Skalierung und der Einsatz von Peers, werden von potenziell betroffenen Einrichtungen positiv bewertet. Auch die Staatsnähe des Forschungsratings sei zu begrüßen vor dem Hintergrund der öffentlichen Finanzierung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Allerdings werde das Rating unterschiedlichen Adressaten und Ansprüchen und Bedürfnissen noch nicht zu 100 Prozent gerecht. Aus diesem Grund wurden auf der Tagung einige offenen Fragen und Anforderungen definiert, denen sich das Forschungsrating mit Blick auf eine mögliche Verstärkung stellen muss. Zum Beispiel sollte die Qualität der Datenlage insbesondere zu den Dimensionen Nachwuchsförderung und Transfer verbessert werden. Darüber hinaus sollte der Forschungsbezug der Lehre berücksichtigt werden.

Fo: Wenn man etwa die dortige Rede des Prorektors für Forschung der Universität zu Köln, Gereon Fink nimmt, so hatte er eine ganze Serie von Kritikpunkten einzubringen. Obwohl die Universität zu Köln beispielsweise seit 2011 am CHE-Ranking nicht mehr teilnimmt, wandte er sich nicht pauschal gegen Rankings. Sondern er erhob Forderungen an deren Güte und erklärte u.a.: „Als qualifizierte Indikatoren sind zunächst Drittmittel, Publikationen und Zitationen geläufig. Bei der Bestimmung der Indikatoren müssen Spezifitäten einzelner Fächer berücksichtigt werden, um sie adäquat zu gewichten sowie ggf. anzupassen und mit anderen Indikatoren zu ergänzen. Unverzichtbar ist zudem die Berücksichtigung verschiedener Leistungsdimensionen. So bedarf es auch Informationen über die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, zum Wissenstransfer oder zu forschungsnahen Dimensionen, wie der Förderung der Gleichstellung, der forschungsorientierten Lehre oder auch relevante Dienstleistungen für die Wissenschaft oder die Krankenversorgung in den Universitätsklinik. Die Validität der erhobenen Daten wird zudem erhöht, indem auch das weitere Umfeld berücksichtigt wird, wie Unterschiede in der Forschungsinfrastruktur, im Ressourcenbedarf – und ganz wichtig: unterschiedliche Belastungen durch die Lehre.“

Weiter führte er aus: „Dabei sind differenzierte, standortübergreifende und fachbezogene Leistungsvergleiche (Rating) durchaus möglich, wenn auch arbeitsaufwän-

dig. Ein Beispiel hierfür ist die in NRW 2006 erfolgte Evaluation der Hochschulmedizin durch die sog. Dichgans-Kommission. Hier wurden unterschiedliche Haushaltsmittel („Input“) und Infrastrukturen erfasst und bewertet und nicht nur Drittmittel-Einwerbung und Impact-Faktoren („Output“) als alleiniges Maß berücksichtigt. Leider fehlt aber auch hier eine Re-Evaluation, d.h., eine Erfassung der Folgen des Gutachtens wie auch eine Evaluation des gesamten Verfahrens.“

Sie haben diese Rede ja gehört. Entspricht das auch Ihren Vorstellungen der Weiterentwicklung?

Hüttl: Ja, in der Tat, viele dieser Aspekte kann ich sehr gut nachvollziehen und sie sind auch Gegenstand der Diskussion bzw. der Umsetzung des Forschungsratings. Ich verstehe Herrn Fink auch dahingehend, dass bestimmte Verfahren bestimmte Ziele verfolgen, die ggfs. entsprechender Ergänzungen oder Erweiterungen bedürfen. So kann das Forschungsrating natürlich nicht unmittelbar auf die Lehre eingehen. Allerdings kann man, und das tun wir natürlich auch, die spezifische Lehrbelastung adäquat berücksichtigen. In dem Vergleich zu einem Professor, der lehrt und zu einem Wissenschaftler, der sich nur der Forschung widmen kann, muss es zwangsläufig, jedenfalls vom Grundsatz her, Output-Unterschiede geben.

Fo: Herr Lenzen ließ es sich in seiner Rede ja nicht nehmen, den in empirischer Sozialforschung und Statistik unterschiedlich bewanderten Anwesenden eine Vorlesung über Geschichte und Methodenfragen von Rankings zu halten. Seine Analyse der methodischen Schwächen, ja Fehler von Rankings war umfangreich. Dabei nahm er DFG und Wissenschaftsrat weitgehend von seiner Kritik aus.

Wie geht die Steuerungsgruppe, wie gehen Sie mit diesen Gefahren um?

Hüttl: Hier verweise ich nochmals auf die auch von uns sehr deutlich wahrgenommene Problematik nicht intendierter Effekte derartiger Verfahren. Ich verweise auch nochmals auf das Monitoring und natürlich auch darauf, dass mit den entsprechenden Verfahren adäquat umgegangen wird. Dies ist übrigens in gewisser Weise auch ein Qualitätsmanagement-Kriterium.

Fo: Welche Anforderungen an Verfahren der Leistungsbewertung wurden auf der Tagung noch besonders diskutiert?

Hüttl: Auch hier habe ich bereits oben auf die weiter zu vertiefenden Aspekte von Transfer in die Öffentlichkeit, aber auch in die Wirtschaft hingewiesen, und natürlich trat immer wieder die Problematik einer möglichst adäquaten Erfassung auch der Lehre in der Diskussion hervor. Was spezifische Verfahren anbelangt, so hatte sich der Wissenschaftsrat natürlich auch mit den jeweils im Ausland bzw. an anderen Orten praktizierten Verfahren vorab auseinander gesetzt, sodass es hier keine wirklichen Überraschungen gab.

Fo: Herr Fink benannte in seiner Rede Lücken, die er dringlich geschlossen sehen wollte: „Zurzeit fehlt die Evaluation bzgl. Konsequenzen von Rankings und Ratings und deren Nachhaltigkeit – ohne eine solche Evaluation kann aber weder dem Matthäus-Prinzip begegnet werden, noch dem aktiven Manipulieren („Gaming“), noch ist bewiesen, dass Rankings und Ratings tatsächlich den Nutzen haben, der von den oftmals leider auch kommerzielle Interessen verfolgenden Erstellern behauptet wird.“ Kann der Wissenschaftsrat diesen Beweis führen?

Hüttl: Auch hier würde ich Herrn Fink folgen können, denn auch der Wissenschaftsrat bzw. die „Steuerungsgruppe Forschungsrating“ hat ausdrücklich die Evaluation des hier entwickelten Verfahrens vorgeschlagen. Denn bereits bei den vier inzwischen abgeschlossenen Pilotstudien haben wir vielzählige neue Erkenntnisse sammeln können, die dann auch in die entsprechenden konkreten Umsetzungen Eingang gefunden haben.

VI. Ausblick

Fo: Die letzte Sitzung des Wissenschaftsrates fand im Januar 2013 statt. Wie ist der Diskussionstand zu externer Forschungsbewertung generell und zum Forschungsrating im Speziellen? Wie geht es weiter?

Hüttl: Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es eine konstruktive und ergebnisreiche Sitzung war. Die weit überwiegende Mehrheit hat sich für ein baldiges Roll-Out des Forschungsratings ausgesprochen, weswegen sich jetzt eine Sonderarbeitsgruppe mit den praktischen Fragen des Roll-Out befasst. Und auch beim Bund, namentlich bei Bundesministerin Johanna Wanka, ist das Forschungsrating auf Zustimmung und Unterstützung gestoßen.

Fo: Herr Hüttl, wir danken Ihnen für die ausführlichen Stellungnahmen!

Hüttl: Vielen Dank für Ihr nachdrückliches Interesse an diesem spannenden Thema der Wissenschaftsforschung und -politik und den breiten Raum, den Sie dem Thema einräumen.

Gesprächspartner auf Seiten der Zeitschrift „Forschung“ war Wolff-Dietrich Webler.

Zitierte Literatur

Müller, H. (2013): Zur Ethik von Rankings im Hochschulwesen. Eine Betrachtung aus ökonomischer Perspektive, In: Hochschulmanagement, H. 2+3, 8. Jg., Bielefeld.

■ **Reinhard Hüttl**, Prof. Dr. Dr. h.c., Präsident acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Leiter Deutsches GeoForschungs-Zentrum Potsdam, E-Mail: reinhard.huettl@gfz-potsdam.de

Elena Wilhelm



Elena Wilhelm

Strategische Forschungsentwicklung durch Peer Review Evaluation von Forschung an Fachhochschulen

Evaluation von Forschung an Fachhochschulen ist unabdingbar für ihre weitere Professionalisierung. Die Selbstvergewisserung durch Evaluation dient nicht nur der Reflexion und Steuerung der Forschung, sondern auch der Aufmerksamkeitssteigerung ihr gegenüber. Im vorliegenden Beitrag wird ein mögliches Evaluationsmodell von Forschung an Fachhochschulen sowie dessen Umsetzung dargelegt und diskutiert. Es werden der Entstehungsprozess und die konzeptionelle Grundlegung skizziert, die Implementation und Durchführung geschildert und es wird diskutiert, welches die Chancen, Erfolgsfaktoren und möglichen Schwierigkeiten der gewählten Evaluationsform sind. Die Ausführungen beruhen auf der Durchführung einer Forschungsevaluation an der Hochschule Luzern. Ich stütze mich dabei auf die konzeptionelle Grundlegung dieser Evaluation, die in einer Publikation bereits dargelegt wurde (vgl. Wilhelm/Christen 2012). Diese Publikation bietet die Möglichkeit, einige hier nur am Rande erwähnte Aspekte und insbesondere die erarbeiteten Materialien und Instrumente der Evaluation zu sichten und zu vertiefen. Die institutionelle Verortung der Evaluation (eine Fachhochschule) sowie die spezifische Kultur und Zusammensetzung der Fachbereiche an der Hochschule Luzern, verweisen womöglich auf Grenzen der Generalisierbarkeit der nachfolgenden Ausführungen. An Universitäten und an Fachhochschulen mit anderen Fachbereichen, Traditionslinien und Kulturen, mögen andere Verfahren und Prozesse adäquater sein.

1. (Wie) kann man Forschungsleistungen messen?

Für die Fachhochschulen existieren bisher keine allgemein akzeptierten und flächendeckend angewandten Modelle der Evaluation von Forschung. Weder in der Schweiz, noch in einem anderen europäischen Land. Das «European Network for Universities of Applied Sciences» (UASNET) hat im Projekt «Educating the new European Professional in the Knowledge Society» (EDU-PROF) ein Indikatorsystem für die Messung von Forschungsleistungen entwickelt (vgl. UASNET 2011). Leider sind die entwickelten Indikatoren ausschließlich quantitativer Natur und das Modell bleibt insofern hinter dem State of the Art und den Desideraten in der Evaluation von Forschung zurück. Von diesem Netzwerk wurden insgesamt 23 Indikatoren entwickelt und getestet, die in fünf Themenbereiche unterteilt sind (vgl.

ebd., S. 11f.): a) Finanzielle Mittel (vier Indikatoren); b) Personelle Ressourcen (sechs Indikatoren); c) Publikationen und Medienpräsenz (sechs Indikatoren); d) Generierte Dienstleistungen und Weiterbildungen (zwei Indikatoren) sowie e) Patente, Lizenzen, Start-ups, Spin-offs, Auszeichnungen und Preise (fünf Indikatoren). Drei der 23 Indikatoren konnten im Test allerdings nicht erhoben werden, weil die Datengrundlagen an den Fachhochschulen bislang ungenügend sind.

Auch die Universitäten verwenden eine Vielzahl von Kriterien und Indikatoren, um ihre Forschung zu messen und zu beurteilen. Die Gewichtung zwischen qualitativen und quantitativen Elementen ist dabei sehr unterschiedlich. Ebenso unterscheidet sich die Liste der verwendeten Indikatoren je nach Universität (vgl. dazu Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten 2009, S. 28ff.). Die wichtigsten erhobenen Indikatoren wurden von der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten in sieben Themenbereichen zusammengefasst: a) Personal: Ordentliche und außerordentliche Professuren und Professuren anderer Universitäten, Post-Docs und Assistierende, Verwaltungspersonal, Doktorandinnen und Doktoranden; b) Ausbildung im Forschungsbereich: Anzahl Doktorandinnen und Doktoranden, Umfang der Stipendien für Auslandsaufenthalte; c) Finanzierung von Forschungsprojekten: Kommission für Technologie und Innovation (KTI), Schweizerischer Nationalfonds (SNF), EU-Rahmenprogramme, andere Forschungsprogramme (Interreg, Erasmus, Socrates), Stiftungen und Mandate; d) Wissenschaftliche Publikationen: Jährliche Anzahl der im Web of Science nachgewiesenen Publikationen, Journal Impact Factor sowie Gesamtheit der bibliometrischen Kriterien; e) Internationale Zusammenarbeit: Forschungsprojekte in Zusammenarbeit, Socrates und Erasmus, Anzahl von Netzwerken, Auslandsaufenthalte in/out, Expertenkonferenzen in/out; f) Technologietransfer: Anzahl Patente, Schaffung von Unternehmen und Wissenstransfer; g) Outputs und Sichtbarkeit der Forschung: Organisation von Konferenzen, Präsentationen an Konferenzen und Kongressen, Wissenschaftliche Preise und Anerkennungen, Mitgliedschaft in sowie Mitarbeit an renommierten öffentlichen oder privaten Institutionen, Einladungen, Evaluationsarbeit als Experte, praktische Referenzen.

Nicht alle Kriterien kommen an allen Universitäten zur Anwendung. So berücksichtigt beispielsweise die Universität Basel die «Bibliometrie» zur quantitativen Messung der Wirkung von Forschung nicht, während an der

Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne (EPFL) ausschließlich dieser Faktor zur Anwendung gelangt. Die Bibliometrie ist für die meisten Fachhochschulen kein geeignetes Instrument. Sie ist nur dann anwendbar, wenn das «Web of Science» die wissenschaftlichen Publikationen eines Fachbereichs auch ausreichend abdeckt. Dies ist vor allem in den Naturwissenschaften der Fall, in denen Artikel üblicherweise ausschließlich in englischsprachigen Zeitschriften publiziert werden. In der geistes-, sozial-, kultur- und rechtswissenschaftlich basierten Forschung sowie in den Informatik- und Technikwissenschaften ist die Forschung jedoch nicht ausreichend im Web of Science nachgewiesen. Die Forschungsaktivitäten in diesen Bereichen bleiben für die Bibliometrie weitgehend unsichtbar, wie dies auch die Rektorenkonferenz der Schweizerischen Universitäten betont (vgl. Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten 2009, S. 8).

Überhaupt wird eine auf reinen Kennzahlen basierende Leistungsbeurteilung heutzutage als unzulänglich erachtet, da sie den spezifischen Eigenheiten und Erfordernissen der Forschung nicht gerecht wird. Noch viel schwieriger ist eine auf Kennzahlen basierende Beurteilung hinsichtlich der an Fachhochschulen geforderten Leistungen im Bereich Entwicklung und Innovation. Hierfür gibt es kaum Instrumente.

Die Hochschule Luzern hat daher beschlossen, ein eigenes Verfahren für die Evaluation der Forschung zu entwickeln und die Hochschulleitung hat das Ressort Forschung und Entwicklung beauftragt, ein Evaluationskonzept zu erarbeiten, zu implementieren und eine Evaluation durchzuführen.¹

2. Das Grundverständnis: Evaluation als wissensbasierte und dialogische Praxis

2.1 Evaluation als reflexiv-dialogisches Verfahren

Die Evaluation und Bewertung der Forschung sollte eine positive Wirkung auf die Hochschule entfalten. Dass dies durchaus möglich ist, davon zeugen beispielsweise die in den Niederlanden verbreiteten Evaluationen, die nicht nur die Einschätzung der eigenen Forschungseinheit, sondern auch die Kenntnisaufnahme der Aktivitäten der Kolleginnen und Kollegen anderer Fachbereiche anstoßen und auf diese Weise eine motivierende und kooperative Wirkung entfalten können (vgl. dazu Orr 2003, S. 33 und 64; Schiene 2004, S. 86). In diesem Geiste sollte auch die Evaluation an der Hochschule Luzern durchgeführt werden. Wir wollten ein Instrument entwickeln, mit welchem der offene Dialog angeregt würde und in dem auch Schwierigkeiten, Unwegsamkeiten und Schwächen thematisiert werden konnten. Wir wollten einen gemeinsamen Lernprozess anregen. Unbedingt vermeiden wollten wir eine kritiklose Selbstdarstellung der Forschung durch die Departemente und die Forschungseinheiten.

Die Forschungsleistungen an einer Hochschule können sowohl auf der Ebene der einzelnen Forscherinnen und Forscher als auch auf der Ebene größerer Einheiten bewertet werden. Es wird allgemein davon abgeraten, Einzelpersonen zu evaluieren (vgl. Wissenschaftsrat 2004, S. 36 f.). Dementsprechend sollte auch die Evaluation

und die darauf basierenden Weiterentwicklungen der Forschung an der Hochschule Luzern nicht auf der Personenebene erfolgen. Vielmehr sollten alle Forschungseinheiten bzw. die Leistungen aller Angehörigen einer Einheit gemeinsam bewertet werden. Die Qualifikation von Einzelpersonen ist Aufgabe der jeweiligen Departemente bzw. der Vorgesetzten.

Die Evaluation der Forschung sollte nicht nur einen Legitimationsausweis darstellen und nicht nur für die einzelnen Departemente von Wert sein, sondern auch eine Basis bilden für den Dialog zwischen der Hochschule, ihren Ansprechgruppen, ihren Trägern, ihren Partnern, dem zuständigen Bundesamt sowie den Fachkonferenzen im In- und Ausland.

Bisher wurde der Erfolg der Forschung vor allem an den eingebrachten Drittmitteln bemessen. Eingeworbene Drittmittel werden neuerdings von vielen Hochschulen allerdings als Input- und nicht mehr als Output-Indikator betrachtet, denn sie erlauben noch keine abschließende Aussage über die tatsächlich erbrachte Forschungsleistung. Da die Höhe der eingeworbenen Drittmittel in einzelnen Fachbereichen unterschiedlich ausfällt, müssen zur Interpretation der Ergebnisse auch Informationen über die fachspezifischen Möglichkeiten und Verteilungen herangezogen werden.

Die Evaluation sollte insbesondere der strategiebasierten Beurteilung der Forschung dienen und die Departemente bei der Weiterentwicklung der Forschung und des Forschungsprofils unterstützen. Sie sollte überdies nach einem einheitlichen, allerdings fachspezifisch durchaus modifizierbaren, für alle aber nachvollziehbaren und transparent dargestellten Muster erfolgen. Wir entschieden uns für die Adaption des Verfahrens der «Informed Peer Review».² Informed heißt das Verfahren deshalb, weil es sich auf diverse Daten und Fakten (Evidenzen) sowie die Selbstberichte abstützt. Die Qualität von Forschung sollte durch die Peer Review auf der Basis von quantitativen und qualitativen Daten und unter Berücksichtigung von Kontextinformationen differenziert betrachtet werden können. Die Peer Review gilt als zeitgemäß für die Begutachtung von Forschung. Die kollegiale Bewertung und Beurteilung durch ebenbürtige oder gleichrangige Fachkolleginnen und -kollegen ist ein traditionelles Evaluations- und Bewertungselement innerhalb des Hochschulsystems. Einschätzungen und Bewertungen durch Peers gehören seit den Anfängen der

¹ Das Ressort Forschung & Entwicklung setzt sich aus einem Mitglied der Hochschulleitung, einer Stabsleiterin Forschung & Entwicklung (die Autorin dieses Artikels) sowie den Forschungsleitenden der fünf Departemente zusammen. Das waren zum Zeitpunkt der Entwicklung Gabriela Christen (Ressortleitung), Roman Aebersold (Design & Kunst), Antonio Baldassarre (Musik), Herbert Bürgisser (Soziale Arbeit), Jürg Stettler (Wirtschaft) sowie Andrea Weber Marin (Technik & Architektur). Ich bedanke mich bei den Kolleginnen und Kollegen für die wertvolle Zusammenarbeit, die diesen Artikel erst ermöglicht hat. Wir haben in einem intensiven Austausch und unter Anerkennung und Respekt der disziplinären Eigen- und Besonderheiten den von mir vorgelegten Konzeptentwurf gemeinsam diskutiert und insbesondere die Kriterien, Indikatoren und Instrumente weiterentwickelt und verfeinert.

² Die Frage des grammatikalischen Geschlechts von »Peer Review« ist nicht eindeutig geklärt. »Peer Review« findet sich sowohl als weibliches, als sächliches wie auch als männliches Wort. In der Schweiz wird »Peer Review« hauptsächlich weiblich dekliniert, in Österreich und Deutschland hauptsächlich männlich oder sächlich (vgl. Gutknecht-Gmeiner 2008, S. 40).

Institution Hochschule zum Beruf der Lehrenden und Forschenden. Heute sind sie Bestandteil in Berufungsverfahren, in der Beantragung von Drittmitteln, in der Begutachtung von Manuskripten und eben zunehmend auch in der gegenseitigen Beurteilung der Forschung (vgl. Wissenschaftsrat 2011, S. 12). Bei der Peer Review stand weniger das Ziel der Kontrolle, denn die Idee der Entwicklung und des Lernens im Zentrum. Wir verstanden und fassten Evaluation als eine Maßnahme der Entwicklung der Institution Hochschule und unserer Organisation Hochschule Luzern.

Innerhalb der Fachbereiche der Hochschule Luzern lassen sich sehr unterschiedliche Forschungspraktiken unterscheiden. Die Existenz dieser unterschiedlichen Praktiken und die dadurch induzierten Unterschiede mussten bei der Durchführung der Evaluation bedacht werden. Die einzelnen Evaluationsschritte und die Regeln des Ablaufs sollten hingegen für alle Departemente gelten und im Kern einem einheitlichen Leitfaden folgen. Trotzdem sollte und durfte die Berichterstattung Unterschiede zwischen den Departementen bzw. Forschungs- und Entwicklungseinheiten zulassen. Die üblichen und für die (grundlagenorientierte) Forschung an Universitäten entwickelten Kriterien mussten von uns für die an Fachhochschulen verankerte anwendungsorientierte Forschung sowie für die Entwicklung und Innovation überprüft, erweitert und angepasst werden.

2.2 Phasen und Ablauf der Peer Review

Das von uns konzipierte Verfahren kann grob in sieben Schritte unterteilt werden:

Berufung der Peers

Die Review wurde von einer Kommission bestehend aus externen Peers durchgeführt. Diese Kommission setzte sich für jedes der fünf Departemente aus fünf Mitgliedern zusammen. Zwei dieser fünf Kommissionsmitglieder waren immer dieselben und haben alle fünf Departemente beurteilt. Diese beiden Peers wurden vom Ressort vorgeschlagen und von der Hochschulleitung berufen. Drei der Kommissionsmitglieder wurden fachspezifisch ausgewählt. Sie wurden von den Departementsleitungen vorgeschlagen und von der Hochschulleitung genehmigt. Dabei wurde darauf geachtet, dass nicht nur Vertreterinnen und Vertreter der Scientific Community, sondern auch der Professional Community der Kommission angehören. Insgesamt waren damit siebzehn Peers in den Prozess involviert. Diesen siebzehn Kommissionsmitgliedern oblag die Gewichtung der Evaluationskriterien im Rahmen der Vorgaben. Die Planung und organisatorische Durchführung des Verfahrens lag in der Verantwortung der Stabsleitung Forschung.

Erstellen eines Grundlagenberichts

Der zweite Schritt besteht aus der Bereitstellung aller notwendigen Daten und Unterlagen zur Forschung der vergangenen vier Jahre (diesen Untersuchungszeitraum haben wir gemeinsam festgelegt) in Form eines Grundlagenberichts durch die zentralen Dienste und die Stabsstelle. Dieser Bericht wurde sowohl den Departementen als auch den Kommissionsmitgliedern zur Verfügung gestellt (mehr dazu im Kapitel 2.3).

Selbstevaluation der Departemente und deren Forschungseinheiten

Der dritte Schritt besteht aus einer departementsspezifischen Selbstevaluation. Die Departemente nahmen eine Stärken- und Schwächenanalyse vor und erstellten anhand eines Leitfadens einen Selbstbericht, der die Forschungsaktivitäten des Departements, die Zukunftsperspektiven und das angestrebte Profil, die Entwicklungsplanung sowie wichtige quantitative Angaben enthält. Bestandteil dieser Selbstberichte sind die Berichte der Forschungseinheiten der Departemente. Die Selbstberichte der Departemente gingen den Kommissionsmitgliedern mit ergänzenden Materialien – wie beispielsweise den wichtigsten Publikationen – zu (mehr darüber im Kapitel 2.3).

Durchführung der Vor-Ort-Gespräche

Die Kommission führte auf der Basis des Grundlagenberichtes sowie der Selbstberichte der Departemente Gespräche mit den Departementsleitungen, den Forschungsleitenden der Departemente, den Forschungsleitenden der Forschungseinheiten sowie mit einzelnen Forschenden. Diese Vor-Ort-Gespräche dauerten pro Departement einen Tag. Die beiden Vorsitzenden waren demnach fünf Tage vor Ort, die fünfzehn Fachkolleginnen und -kollegen waren je einen Tag anwesend.

Auswertende Konferenz

Am Abend des jeweiligen Tages fand die auswertende Konferenz der Kommission statt. Die Ergebnisse der Selbstberichte und der Vor-Ort-Gespräche wurden in der Kommission diskutiert und die Kommission einigte sich auf Beurteilungen und Empfehlungen.

Erstellen des Evaluationsberichts

Der Abschlussbericht wurde von den beiden leitenden Mitgliedern der Kommission verfasst und von ihnen allen Kommissionsmitgliedern zur Vernehmlassung gestellt. Nach dieser Konsolidierung durch die Kommissionsmitglieder, wurde der Abschlussbericht der Hochschulleitung sowie den Forschungsleitenden zugestellt.

Diskussion und Reflexion des Berichts und Entwicklung von Maßnahmen

Der Bericht wurde in mehreren Gefäßen behandelt. Zunächst wurde er in der Hochschulleitung, in den Departementsleitungen sowie im Ressort Forschung diskutiert. Danach wurden die beiden leitenden Mitglieder der Kommission an eine Sitzung eingeladen, um den Bericht gemeinsam mit den Mitgliedern der Hochschulleitung und des Ressorts zu besprechen und offene Fragen zu klären. Schließlich wurde ein Forschungstag durchgeführt, an den alle Mitarbeitenden der Hochschule sowie Gäste aus dem In- und Ausland eingeladen wurden. An diesem Forschungstag wurde die Erfahrung mit der Peer Review vorgestellt und diskutiert und in verschiedenen Arbeitsgruppen Themen für die künftige Entwicklung der Forschung aufgegriffen und vertieft. Auch an diesem Forschungstag waren die beiden leitenden Peers der Kommission anwesend.

2.3 Bewertungskriterien und Indikatoren

Dem gesamten Verfahren haben wir selbstverständlich Kriterien zu Grunde gelegt. Kriterien, die sich auch in international anerkannten Verfahren zur Beurteilung von Forschungsleistungen bewährt haben. Hierbei galt es allerdings zu berücksichtigen, dass einzelne Kriterien (wie Drittmittel, Publikationen, Impaktfaktor), in den jeweiligen Departementen unterschiedliche Bedeutung und Realisierungschancen haben. Die Mitglieder der Kommission wurden aufgefordert, dies zu berücksichtigen. Trotz einer möglichen und notwendigen Differenzierung entlang der Departemente wurde Wert darauf gelegt, dass bei der Peer Review zwei wesentliche Komplexe der Forschung bei allen Departementen bzw. Forschungseinheiten berücksichtigt wurden: Das ist zum einen die Strategiekonformität und Qualität und zum anderen die Effektivität und Effizienz der Forschung.

Als Maßstab für die Bewertung von strategischer Konformität und Qualität gilt der Beitrag, den die Forschung zur Profilierung des Departements leistet, und dies unter vier Gesichtspunkten: a) innerhalb der Hochschule, b) in der Region, c) in der Schweiz und schließlich d) international. Das Evaluationsverfahren sollte auch die Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Erfolg beantworten. Dabei geht es um den zentralen Gesichtspunkt, ob mit den eingesetzten Mitteln (Personalausstattung, Sachausstattung, Drittmittel aus verschiedenen Quellen) die beabsichtigte Wirkung unter Wahrung des angestrebten Qualitätsstandards erreicht werden konnte.

Bei der Erarbeitung übergreifender Schlussfolgerungen aus den Evaluationsergebnissen durch die Kommission sollte auch die strukturpolitische Bedeutung der Forschungs- und Entwicklungseinheiten berücksichtigt werden. Erwünscht war ebenso der Blick in die Zukunft, mit dem es abzuschätzen galt, in welche Richtung diese Relation optimiert werden könnte und durch welche Maßnahmen diese Verbesserungen erreichbar wären. Dabei sollten Maßnahmen zur Steigerung des Erfolgs im Vordergrund stehen.

Wir definierten im Ressort gemeinsam sieben Bewertungskriterien, die wir der Review zugrunde legen wollten: Strategische Relevanz, Ressourcen, Wissenschaftlichkeit, Praxisrelevanz, Kopplung mit der Lehre, Nachhaltigkeit sowie Originalität. Diese Bewertungskriterien haben wir mit qualitativen und quantitativen Indikatoren zu erfassen versucht:

Strategische Relevanz

- Positionierung und Verständnis der Forschung und Entwicklung im Departement
- Konformität mit den strategischen Schwerpunkten des Departements und der Hochschule

Ressourcen

- Fachliche und forschungsmethodologisch-methodische Qualifikation der Mitarbeitenden
- Fachaustausch über organisierten Methodensupport, Forschungskolloquien und kollegiale Beratung
- Nutzung der Gefäße für Kompetenzaufbau, Innovation und Netzwerkarbeit
- Arbeitsbedingungen, die auf eine Expertenorganisation hin ausgerichtet sind

- Mittelbereitstellung für die Forschung, den Kompetenzaufbau sowie für Publikationen und die Verwertung von Ergebnissen
- Anreize für erfolgreiche Forschungen

Wissenschaftlichkeit

- Anzahl und Volumen von SNF⁴- und EU-Projekten
- Anzahl und Qualität der Hochschulpartner in den Forschungsschwerpunkten
- Wissenschaftliche Monografien, Beiträge in wissenschaftlichen Handbüchern, in Sammelbänden sowie in Zeitschriften mit Peer Review Verfahren³
- Durchführung von wissenschaftlichen Kongressen
- Aktive Teilnahme an wissenschaftlichen Kongressen
- Mitgliedschaft in wissenschaftsbezogenen Gremien (Vorstände, Gesellschaften, Editorial Boards, Program Committee von Konferenzen usw.)
- Wissenschaftliche Preise und Auszeichnungen
- Kooperationsprojekte mit ausländischen Universitäten und gemeinsame Publikationen
- Gastprofessuren und Fellows aus dem Ausland

Praxisrelevanz

- Anzahl Drittmittel-, KTI⁵- und EU-Projekte
- Anzahl und Qualität der Kooperationspartner in der Praxis
- Präsenz in der Fachöffentlichkeit
- Anerkennung von Expertisen
- Patente, Lizenzen, Spin-offs, Ausstellungen, usw.
- Mitgliedschaft in Fachgremien sowie in lokalen, regionalen und nationalen Netzwerken
- Einladungen zu Tagungen von Praxispartnern
- Direkteinladungen für eine Offerte
- Wissens- und Technologietransfer

Kopplung mit der Lehre

- Thematische Kopplung mit den Masterstudiengängen
- Rückfluss der Erkenntnisse aus der Forschung in die Lehre
- Generierung von Fach- und Lehrbüchern sowie Beiträge zur Theorieentwicklung
- Verknüpfung von Studierendenarbeiten mit Forschungsprojekten

Nachhaltigkeit

- Kontinuität der Themen
- Nachwuchsförderung und Betreuung von akademischen Qualifikationsarbeiten
- Langjährige Zusammenarbeit mit Partnern aus Praxis und Wissenschaft

Originalität

- Innovationsgrad
- Beitrag zur Lösung von Problemen

³ Die Bewertung der Publikationsleistungen erfolgte vornehmlich auf der Basis von qualitativen Begutachtungen. Quantitative Indikatoren und Publikationslisten wurden als Hintergrundinformationen hinzugezogen. Zur qualitativen Bewertung wurden pro Forschungseinheit sechs Publikationen eingereicht, die aus den letzten vier Jahren stammen. Die Auswahl der einzureichenden Publikationen wurde von den Forschungseinheiten selbst vorgenommen. Die Bedeutung der einzelnen Publikationsformen wurde fachbereichsspezifisch angemessen berücksichtigt.

⁴ SNF = Schweizerischer Nationalfonds (entspricht der deutschen DFG)

⁵ KTI = Kommission für Technologie und Innovation

- Interdisziplinarität oder besonderer Stellenwert als Einzeldisziplin

2.3 Dokumentarische Grundlagen

Vor dem Hintergrund dieser Kriterien wurden die dokumentarischen Grundlagen und die Selbstberichte erstellt und die Vor-Ort-Gespräche geplant und durchgeführt. Der Grundlagenbericht und die Selbstberichte wurden von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren erarbeitet: Von der Stabsstelle und den Services der Hochschule, von den Departementsleitungen sowie von den Forschungseinheiten der Departemente.

Grundlagenberichte

Durch die Services und die Stabsstelle Forschung wurden zunächst alle zentral erfassten und erfassbaren Daten aufbereitet und den Departementen, den Forschungseinheiten sowie der Kommission zur Verfügung gestellt. Für diesen Bericht wurde eine Vorlage erarbeitet. Darin wurden die Struktur, die Strategie sowie die personellen Ressourcen der Hochschule und der einzelnen Departemente dargelegt. Der Bericht weist den Umsatz und den Eigenfinanzierungsgrad der Departemente für die vierjährige Berichtsperiode aus und setzt diese in einen gesamtschweizerischen Vergleich – legt also auch den absoluten und prozentualen Umsatz sowie den Eigenfinanzierungsgrad in der Forschung der anderen Fachhochschulen der Schweiz in den vergangenen vier Jahren dar. Die fachbereichsspezifischen Erfolgsquoten der Eingaben beim Schweizerischen Nationalfonds (SNF), der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) sowie bei der Europäischen Kommission wurden den Erfolgsquoten der anderen Fachhochschulen der Schweiz gegenüber gestellt.

Berichte der Forschungseinheiten

Auch für die Forschungseinheiten der Departemente wurde eine Vorlage für den Selbstbericht erstellt. Solche Einheiten können – je nach Departement und Forschungsstruktur – Abteilungen, Institute, Kompetenzzentren, Forschungsschwerpunkte oder Arbeitsgruppen sein. Diese Angaben sollten von jeder Forschungseinheit aufgeführt werden. Der Entscheid, was eine Forschungseinheit ist, oblag den Departementen. Die Darstellungen sollten jeweils pro Forschungseinheit fünf Seiten nicht überschreiten (ohne Anhang). Sollte aus besonderen Gründen eine ausführlichere Darstellung notwendig erscheinen (zum Beispiel bei großen Departementen) konnten abweichende Vereinbarungen getroffen werden. Der Selbstbericht der Forschungseinheiten musste die folgenden Aspekte behandeln:

a) *Forschungsprofil*: Begründung und Reflexion der Strategie und der Forschungsfelder und -themen. Stärke-/Schwäche- und Portfolioanalyse. Verortung und Diskussion der Schwerpunkte und Felder in Bezug auf die Departementsstrategie, den Markt und die Konkurrenz (regional, national und international) und die Art der Forschung (Grundlagenforschung, anwendungsorientierte Forschung, Entwicklung). Beschreibung der Veränderungen seit der letzten Review (Profil, neue Schwerpunkte und Themen usw.). Geplante und erwartbare Veränderungen der Organisationseinheit. Diesem Punkt wurde

ein Anhang beigefügt mit der Forschungsstrategie der Forschungseinheit, einer Auflistung der Forschungsschwerpunkte und Forschungsfelder, einer Auflistung der Projekte der vergangenen vier Jahre sowie einer Auflistung der personellen Ressourcen.

b) *Kooperationen und interdisziplinäre Zusammenarbeit*: Darlegung und Diskussion der wichtigsten Kooperationspartner innerhalb und außerhalb der Hochschule, aus denen sich gemeinsame Themenstellungen und Projekte, gemeinsame Publikationen, gemeinsame Tagungen, Kongresse und Ausstellungen sowie ein regelmäßiger Austausch ergeben haben. Diesem Punkt wurde ein Anhang beigefügt mit einer Auflistung der Kooperationspartner.

c) *Transfer und Vermittlung*: Nennung und Diskussion der wichtigsten Publikationen und Vorträge der letzten vier Jahre, die als repräsentativ und wichtig für die Forschungs- und Entwicklungseinheit eingeschätzt werden. Darstellung und Diskussion des Beitrags der Organisationseinheit an der Lehre. Diesem Punkt wurde ein Anhang beigefügt mit den sechs wichtigsten Publikationen und den sechs wichtigsten Vorträgen der vergangenen vier Jahre sowie den wichtigsten Mitgliedschaften der Teammitglieder in Gremien.

d) *Erfolge und Misserfolge*: Beschreibung von herausragenden Forschungsergebnissen und Entwicklungsprojekten, die einen wegweisenden Einfluss auf Wissenschaft und/oder Praxis und/oder Lehre hatten. Darlegung von Problemen in der Akquisition und Durchführung von Forschung, von schwierigen Projekten und Partnerschaften, von Misserfolgen und gescheiterten Projekten und Initiativen und Reflexion der Gründe. Diesem Punkt wurde ein Anhang beigefügt mit einer Liste der Preise und Auszeichnungen der letzten vier Jahre sowie eine Liste mit den Erfolgsquoten bei den Projekteingaben um Fördergelder beim Schweizerischen Nationalfonds (SNF) und der Kommission für Technologie und Innovation (KTI).

e) *Kritische Würdigung und Ausblick*: Kritische Würdigung des Dargelegten sowie eine Beurteilung der Zielerreichung mit Blick auf die vorgesehenen Maßnahmen, Pläne und Perspektiven für die künftige Entwicklung.

Gesamtbericht des Departements

Im Gesamtbericht wurde die institutionelle Situation des zu evaluierenden Departements mit seinem Forschungsprofil und seinen strukturellen Rahmenbedingungen dargestellt. Die Beschreibung wurde vom jeweiligen Departement abgefasst, durfte höchstens zehn Seiten in Anspruch nehmen und musste die folgenden Aspekte berücksichtigen (auch für diesen Bericht stand eine Vorlage zur Verfügung):

a) *Umsetzung der Empfehlungen*: Beschreibung des Stellenwerts der letzten Peer Review für das Departement. Darstellung der Empfehlungen und der eingeleiteten Maßnahmen. Angabe von Gründen, soweit Empfehlungen nicht umgesetzt wurden. Darstellung der ersten Erfahrungen, welche Wirkungen die eingeleiteten Maßnahmen bisher entfaltet haben.

b) *Strukturelle Rahmenbedingungen*: Beschreibung der internen Organisation und Steuerung der Forschung. Insbesondere Darlegung von neuen Entwicklungen und

Veränderungen seit der letzten Peer Review. Darstellung der strukturellen und personellen Querverbindungen zwischen Forschung und Lehre, der allgemeinen oder standortspezifischen Bedingungen, die als förderlich oder hinderlich für die Forschung eingeschätzt werden. Diesem Punkt wurde ein Anhang beigefügt mit dem Organigramm des Departements unter besonderer Berücksichtigung der Organisation der Forschung.

c) *Forschungsprofil*: Stärke-/Schwäche- und Portfolioanalyse. Begründung und Reflexion der Strategie und der Forschungsschwerpunkte des Departements. Verortung und Diskussion der Schwerpunkte in Bezug auf die Departementsstrategie, den Markt und die Konkurrenz (regional, national und international) und die Art der Forschung (Grundlagenforschung, anwendungsorientierte Forschung, Entwicklung). Beschreibung der Veränderungen seit der letzten Review (Profil, neue Schwerpunkte usw.). Geplante und erwartbare Veränderungen. Diesem Punkt wurde ein Anhang beigefügt mit der Gesamtstrategie, der Forschungsstrategie des Departements, den strategischen Forschungsschwerpunkten sowie den strategischen Zielen des Departements der letzten vier Jahre.

d) *Forschungsmanagement*: Nennung und Beurteilung der Maßnahmen, um die Qualität der Forschung sowie das Forschungsprojektmanagement insgesamt sicher zu stellen (wie beispielsweise Musterofferten, Vieraugenprinzip, Co-Leitungen, Kolloquien, kollegiale Beratungen, Netzwerke, usw.). Art und Weise der internen Verwendung der Forschungsmittel und Maßnahmen zur Qualitätssicherung. Diesem Punkt wurde ein Anhang beigefügt mit dem Qualitätsmanagementkonzept sowie den Prozessdefinitionen für die Forschung.

e) *Nachwuchsförderung und Personalentwicklung*: Darlegung und Diskussion von Maßnahmen zur Personalentwicklung und zur Nachwuchsförderung in der Forschung.

f) *Stellungnahme zu den Selbstberichten der Forschungseinheiten*: Die Departemente wurden gebeten, zu den Selbstberichten der Forschungseinheiten Stellung zu nehmen und dabei insbesondere auf das übergreifende Forschungsprofil sowie die Pläne und Perspektiven des Departements am Standort einzugehen.

g) *Kritische Würdigung und Ausblick*: Kritische Würdigung des Dargelegten. Beurteilung der Zielerreichung mit Blick auf die vorgesehenen Maßnahmen, Pläne und Perspektiven für die künftige Entwicklung.

Abschlussbericht der Kommission

Aufgabe des Abschlussberichtes ist es, die Ergebnisse der Begutachtung sowie die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen und Empfehlungen darzustellen. Dies soll in möglichst klarer und knapper Form geschehen. Dennoch sollte der Bericht genügend Hintergrundinformationen über die Vorgehensweise, die Rahmenbedingungen und die bei der Evaluation zu Grunde gelegten Daten und Kriterien enthalten, um dem Leser bzw. der Leserin eine eigene Einschätzung zu ermöglichen.

Der Abschlussbericht hat die folgende Gliederung.

a) *Zusammenfassung*: Sie gibt einen Überblick über die Zielsetzungen, Vorgehensweise und Rahmenbedingun-

gen des Verfahrens, die wesentlichen Ergebnisse und Empfehlungen.

b) *Einleitung*: Sie gibt Hintergrundinformationen zur Situation des evaluierten Departements, den evaluierten Forschungseinheiten, den Grundzügen des Verfahrens und der Zusammensetzung der Kommission.

c) *Erkenntnisse*: Beschreibung der im Verfahren gewonnenen Erkenntnisse über die Leistungen der Forschung des Departements und der einzelnen Forschungseinheiten.

d) *Schlussfolgerungen und Empfehlungen*: Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Kommissionsmitglieder für das Departement und die einzelnen Forschungseinheiten.

e) *Anhang mit Datenmaterial*

3. Zentrale Erkenntnisse über den Prozess: Kooperative Konzeption und Transparenz als Erfolgsfaktoren

Der Abschlussbericht der Kommission zeigt auf, dass die Forschung nach den untersuchten Kriterien an den fünf Departementen unterschiedlich aufgestellt ist. Das überrascht nicht – sind doch die Traditionen, Forschungskulturen, Entstehungskontexte, Gegenstandsgebiete, Zielgruppen und Märkte der einzelnen Fachbereiche bzw. Departemente sehr unterschiedlich. Die Kommission hat mit spezifischen Empfehlungen, Vorschlägen und Einschätzungen zuhanden der einzelnen Departemente auf diese unterschiedlichen Voraussetzungen und Herausforderungen reagiert. Gestützt auf die über die Review der einzelnen Departemente erbrachten Evidenzen und Befunde und ausgehend von den allgemeinen Herausforderungen der Forschung an Fachhochschulen, haben die Peers auch allgemeine, departementsübergreifende Schlussfolgerungen und Empfehlungen formuliert. Auf die inhaltlichen Ergebnisse wird in diesem Artikel jedoch nicht eingegangen.

Die Review hat aber nicht nur auf inhaltlicher Ebene wertvolle Erkenntnisse geliefert. Sie war auch als Prozess gewinnbringend. Sie hat uns gelehrt, dass es möglich ist, sich als eine gemeinsame Hochschule zu begreifen, zusammen eine Review durchzuführen und dennoch den Eigenheiten und spezifischen Kulturen der einzelnen Departemente Rechnung zu tragen. Innerhalb der Fachbereiche der Hochschule Luzern lassen sich experimentelle, hermeneutische, quantitativ- und qualitativ-empirische, künstlerische sowie systematisch-logische Forschungspraktiken unterscheiden. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Praktiken manifestieren sich nicht nur in unterschiedlichen Denkmustern und Methoden, sondern auch darin, wie die Ergebnisse dargestellt, kommuniziert und «angewandt» werden. Die Existenz dieser unterschiedlichen Praktiken und die dadurch induzierten Unterschiede mussten und konnten bei der Durchführung der Review berücksichtigt werden. Diese Differenzierung und fachbereichsspezifische Angemessenheit hat die Akzeptanz des Prozesses begünstigt und hat dazu geführt, dass das mehrstufige Verfahren mit der Selbstevaluation der Departemente und der Forschungseinheiten sowie der anschließenden Begutachtung

durch die Kommission der externen Peers auf eine unerwartet hohe Akzeptanz gestoßen ist. Dabei waren die gemeinsame Entwicklung des Modells und das durch die kooperative Entwicklung hergestellte Kommitment der Forschungsleitenden wichtige, ja unabdingbare Voraussetzungen. Nur über diese intensive und grundlegende Beteiligung aller Departemente schon in der konzeptionellen Phase war es möglich, den verschiedenen Forschungskulturen und Forschungsparadigmen gerecht zu werden.

Wir haben mit diesem Verfahren die in Rankings übliche indikatorbasierte Berichterstattung mit fachlicher Interpretationskompetenz verbunden. Die Peer Review wird als das derzeit adäquateste Validierungsverfahren im Bereich der Forschung erachtet (vgl. dazu Hornbostel 2004, S. 187). Den inhaltlichen Nutzen und die positiven Effekte können wir bestätigen. Wichtig war auch die grundlegende Idee, die Evaluation als Entwicklung und nicht als Kontrolle anzulegen und die Review als eine Maßnahme der Organisationsentwicklung zu begreifen. Dieses Verständnis «erzwang» auch, transparent und offen mit dem Abschlussbericht umzugehen. Er wurde den weit über tausend Mitarbeitenden der Hochschule Luzern zur Verfügung gestellt und an einem öffentlichen Forschungstag, an den auch Kolleginnen und Kollegen anderer Hochschulen, Politikerinnen und Politiker sowie Partner aus Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft eingeladen wurden, erörtert und diskutiert.

Die Akzeptanz einer Peer Review hängt natürlich auch und vor allem von den Peers, deren Kompetenzen und der Zusammensetzung bzw. Dynamik der Kommission ab. Hier hatten wir großes Glück bzw. einfach eine sehr gute Wahl getroffen. Die beiden Vorsitzenden – ein Professor für Technikgeschichte der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH Zürich) sowie der Generalsekretär der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW) – haben den Prozess umsichtig und engagiert geleitet und den Abschlussbericht substantiell und ehrlich (mitunter auch hart und konfrontativ) verfasst. Trotz teilweise erheblicher Kritik an einzelnen Forschungssträngen, Forschungskulturen oder Mittelallokationsmodi wurde der Bericht von allen Beteiligten als überaus hilfreich für die weiteren Entwicklungen aufgenommen und begrüßt. Das liegt natürlich auch daran, dass in diesem Bericht nicht nur die Probleme, sondern auch die positiven Aspekte dezidiert hervorgehoben und wertgeschätzt wurden. Die Forschenden haben den Bericht dadurch auch als Anerkennung und Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren. Auch die fünfzehn Fachpeers – von denen fünf weiblichen und zehn männlichen Geschlechts sind, neun aus dem europäischen Ausland (Deutschland, Österreich, Frankreich, Holland) und sechs aus der Schweiz kommen, acht an Universitäten und der Eidgenössischen Technischen Hochschule tätig sind, fünf an Fachhochschulen und zwei in der Praxis – haben sich fast alle intensiv auf die Vor-Ort-Gespräche vorbereitet, was den eintägigen Besuch fruchtbar und den Abschlussbericht sehr fundiert werden ließ. Der hohe Anteil an Peers aus dem universitären Bereich hat zudem unseren Blick dafür geschärft, wie dort die Forschung an Fachhochschulen wahrgenommen und beurteilt wird.

Welches sind die Stolpersteine eines solchen Prozesses? Wir sind eigentlich keinen begegnet. Natürlich braucht eine solche Evaluation Ressourcen in Form von Geld für die Entschädigung der Peers und Zeit der Mitarbeitenden. Diese Zeit muss selbstverständlich zur Verfügung gestellt werden. Von der Konzeption über die Berufung der Peers, die Erstellung der Berichte, die Vor-Ort-Gespräche und die Diskussionen in verschiedenen Foren bis zur Ableitung von spezifischen Maßnahmen auf der Grundlage des Berichtes sind insgesamt fast zwei Jahre vergangen. Es ist vorgesehen, eine solche Review alle vier Jahre durchzuführen. Beim zweiten Mal wird sich der Prozess gemäß unseren Berechnungen über etwa acht Monate erstrecken und er wird natürlich wiederum so angelegt sein, dass die Erkenntnisse in die Entwicklungs- und Finanzplanung der anstehenden Mehrjahresperiode einfließen werden können.

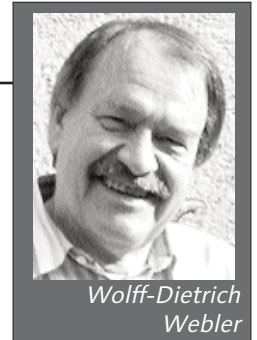
Literaturverzeichnis

- Gutknecht-Gmeiner, M. (2008):* Externe Evaluierung durch Peer Review. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der beruflichen Erstausbildung. VS Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hornbostel, St. (2004):* Leistungsparameter und Ratings in der Forschung. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Projekt Qualitätssicherung. Beiträge zur Hochschulpolitik 9. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, S. 173-187.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2006):* Konzept Forschungsevaluation.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2007):* Leitfaden Forschungsevaluation.
- Jaeger, M. (2008):* Wie wirksam sind leistungsorientierte Budgetierungsverfahren in deutschen Hochschulen? Auszug aus dem CHE-Arbeitspapier Nr. 111 «Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung», S. 36-50.
- Orr, D. (2003):* Verfahren der Forschungsbewertung im Kontext neuer Steuerungsverfahren im Hochschulwesen: Analyse von vier Verfahren aus Niedersachsen, Großbritannien, den Niederlanden und Irland. In: HIS Kurzinformation. A1, S. 16-74.
- Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS) (Hrsg.) (2009):* Projekt «Mesurer les performances de la recherche». 1. Bericht. «Messung der Forschungsleistungen im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung des universitären Systems der Schweiz: Stand, Herausforderungen und Perspektiven». Bern.
- Sanders, J. R. (Hrsg.) (2006):* Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des «Joint Committee on Standards for Educational Evaluation». Übersetzt von Wolfgang Beywl und Thomas Widmer. 3. Aufl.
- Schiene, Ch. (2004):* Forschungsevaluation als Element der Qualitätssicherung an Hochschulen. In: Zeitschrift für Evaluation. H. 1, S. 81-94.
- Universities of Applied Sciences Network (UASnet) (2011):* The EDUPROF project: developing indicators of applied research. Final report. November 2011.
- Wilhelm, E./Christen, G. (2012):* Konzept Peer Review Forschung und Entwicklung. Interact Verlag Luzern.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (2006):* Forschungsevaluation an niedersächsischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Leitfaden zur Erstellung von Zwischenberichten.
- Wissenschaftsrat (2004):* Empfehlungen zu Rankings im Wissenschaftssystem. Teil 1: Forschung. Köln.
- Wissenschaftsrat (2008):* Empfehlungen zum Forschungsrating. Rostock.

■ **Elena Wilhelm**, Prof. Dr., Leiterin Hochschulentwicklung an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften sowie Co-Studienleiterin und Lehrbeauftragte im Studiengang Professional MBA Sozialmanagement an der Wirtschaftsuniversität Wien, E-Mail: elena.wilhelm@bluewin.ch

Wolff-Dietrich Webler

Strategische Partnerschaften zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen – insbesondere in der Forschung



Wolff-Dietrich Webler

1. Aktualität – Hintergrund und Beispiele

Strategische Partnerschaften in der Wissenschaft haben Konjunktur. Eine „strategische Partnerschaft in Bildung, Forschung und Innovation zwischen Deutschland und Russland“ im Jahr 2005, die strategische Partnerschaft zwischen Deutschland und Brasilien (begonnen 2008), eine hoch angesiedelte Tagung in Berlin im März 2012 „Strategische Partnerschaften in der Deutschen Wissenschaftslandschaft. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen“, Förderprogramme des BMBF wie die Strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ oder das vom DAAD durchgeführte BMBF-Programm „Strategische Partnerschaften und Thematische Netzwerke“ (2012) sowie strategische Partnerschaften zwischen Hochschulen sowie zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zeigen die Aktualität und Vielfalt einschlägiger Initiativen. Dieser Artikel geht auf Ursachen, Ursachen ihrer Aktualität, Erscheinungsformen, Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Gefahren ein. Der Aufsatz konzentriert sich auf in-nerdeutsche strategische Partnerschaften; solche Verbindungen mit internationalen Partnern bleiben einer eigenen Aufarbeitung vorbehalten.

In der Wissenschaft ist die Kooperation von Personen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene schon immer eine Selbstverständlichkeit gewesen. Aus der Mathematik-Geschichte berühmt sind die Korrespondenzen von Mathematikern in der Antike rund um das Mittelmeer auf Pergament-Rollen, die dann per Schiff hin und her geschickt wurden – besonders aufwändig vor Erfindung der Formelsprache in der Mathematik. (Die Bedeutung einer gemeinsamen Wissenschaftssprache von Anfang an kann hier nicht weiter verfolgt werden). Da Wissenschaft ihrer Natur nach als Erkenntnisgewinn der Menschheit nicht auf nationale Grenzen beschränkt ist, war das Kommunikationsbedürfnis länder-überspannend. Es bezog sich naheliegender Weise auf die Fragen, an der eine Person gerade forschte und konzentrierte sich (wenn auch nicht ausschließlich) auf weitere Personen, die an ähnlichen Fragen arbeiteten.

Wie das Beispiel der Mathematik schon zeigte, sind Kooperationen dann leicht (und meist individuell) herstellbar, wenn der dabei erforderliche Ressourceneinsatz gering bleibt. Dann reicht es, wenn Einzelpersonen sich einig sind. Steigt der Ressourcenbedarf in der Verfolgung von Forschungslinien, so müssen diese Ressourcen

entweder von der Trägerinstitution bewilligt werden, der die Forschenden angehören, oder in der Neuzeit per Projektantrag als Drittmittel eingeworben werden, wobei die Trägerinstitution der Antragstellung (vor allem unter strukturellen Gesichtspunkten) zunächst zustimmen muss. In beiden Fällen geht der Bewilligung eine – wie auch immer anspruchsvoll entwickelte – forschungsstrategische Abwägung der Institution voraus (unabhängig von der Qualität des Antrags). Das betrifft zunächst die Frage, ob sich die Einrichtung in der wissenschaftlichen Öffentlichkeit mit einem solchen Projekt profilieren will, d.h. auch künftig mit dieser Forschungsrichtung identifiziert werden will. Hier spielen dann oft auch kollegiale Rivalitäten eine Rolle. Das trifft auf Weichenstellungen der mittelfristigen Verwendung der Mittel ebenso zu. Jedes Projekt erzeugt Folgebedarf, selbst wenn es aus Drittmitteln finanziert war (z.B. aus welchen Mitteln die Entwicklung des Folgeantrags finanziert werden soll oder die Frage, wie begabte, aber in der Linie des Projekts spezialisierte Projektmitarbeiter/innen gehalten werden können). Schließlich stellt sich bei großvolumigen Einzelprojekten oder gar Forschungsverbundprojekten auch die Frage der ausgewogenen Kooperation innerhalb einer Trägereinrichtung. Wenn da ein Projekt mit 30 neuen Mitarbeiter/innen anläuft, kann es zur Unwucht in der weiteren kollegialen Kooperation kommen. Hier können Bedürfnisse entstehen, denen die Trägerinstitution nur schwer widersprechen kann, die aber zu krassen Ungleichverteilungen und damit zu Konflikten führen können. Die Auswirkungen dieser Fragen auf das Forschungsprofil der Trägereinrichtung liegen auf der Hand und gehen über die individuelle Wissenschaftsfreiheit der Antragsteller weit hinaus.

Eine neue Qualität gewinnt die Kooperation, wenn sie über Einzelfragen und Einzelvorhaben hinaus geht. Solche Kooperationen gehen ganze Fachbereiche mit anderen Fachbereichen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene ein, wenn sie sich davon positive, ihre Arbeit fördernde oder erleichternde Wirkungen erhoffen. Das kann ein leichter Zugang zu Fördermitteln sein, wenn in den Förderbedingungen internationale Kooperation gefordert wird (wie in EU-Förderprogrammen), es können Synergien sein, indem hier Spezialisten in einer sonst nur aufwändig herstellbaren Konstellation kontinuierlich kooperieren können. Zwar gibt es diese Spezialisten auch ohne vereinbarte Kooperation, aber punktuelle Kontakte sind dann schwerer herstellbar und spezifische Beiträge schwerer organisierbar, weil die individu-

ellen Arbeitsprogramme nicht aufeinander abgestimmt und die Zeitressourcen anders verteilt sind.

2. Strategische Partnerschaften in der Forschung und das Streben in die Spitze

Was unterscheidet „strategische Partnerschaften“ von Partnerschaften? Unter strategischen Partnerschaften in der Wissenschaft werden Kooperationsformen verstanden, die über punktuelle Kooperation (etwa in einem Einzelprojekt) hinausgehen; sie verfolgen „großräumigere“ und längerfristige Ziele, z.B. um sich als Forschungspartner und Forschungsträger überzeugender anbieten zu können – oder wie es oft heißt, „sichtbarer“ zu werden (zu den Zielen s.u.).

Der militärische Begriff „Strategie“ stammt aus dem Griechischen (altgriechisch strategós „Feldherr, Kommandant“) und bezeichnet ein Verhalten, das seine Mittel zielgerichtet abstimmt (oder zunächst darauf gerichtet ist, diese Mittel zu gewinnen), um (umfassendere, auch abstraktere) Ziele über einen längeren Zeitraum zu erreichen. Dieses Verhalten und sein Begriff ist auf nahezu alle zivilen Kontexte übergegangen. Der Begriff Taktik dagegen (ebenfalls aus dem Griechischen und dem militärischen Kontext stammend) bezeichnet die Lehre von der Anordnung der vorhandenen Kräfte, um Etappenziele zu erreichen, also den zielgerichteten Einsatz der vorhandenen Ressourcen in einem räumlich begrenzteren, kurzfristigeren Rahmen.¹

Diese strategischen Partnerschaften haben ihre eigenen, wissenschaftsimmanenten Ziele. Aber oft sind sie in den Wettbewerb eingebettet. Dann markieren sie drei Entwicklungsstufen des deutschen Hochschulsystems. A) Wettbewerb könnte unter prinzipiell gleichen Hochschulen um projektgebundene, also zeitlich limitierte Leistungsspitzen gehen, für die Fördermittel eingeworben werden sollen (bis hin zu einem Sonderforschungsbereich). Diese Art Wettbewerb war in den letzten 40 Jahren seit der Entwicklung dieser Art der Forschungsorganisation üblich. B) Mit der die ganze Hochschule umfassenden Bildung von Schwerpunkten und Profilen ging es nicht mehr nur um punktuelle Exzellenz, sondern um den Wunsch, ein Solitär in der Forschungslandschaft zu werden (mit den – aus dem Marketing stammenden – „Alleinstellungsmerkmalen“). Auch diese Entwicklung konnte noch als Spezialisierung und Ausdifferenzierung auf horizontaler Ebene verstanden werden. Das Universum der Wissenschaften war schon lange nicht mehr in einer Universität abzubilden. C) Mit der Exzellenzinitiative begann – wie allgemein bewusst – eine neue Qualität in der Entwicklung des deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystems. Jetzt ging es darum, zu einer vertikalen Schichtung der Hochschulen zu kommen – und zwar dauerhaft. Die Empfehlungen des Wissenschaftsrates von 2013 haben dieses Konzept weiter entwickelt und zu einem ersten Abschluss gebracht.

Eine solche Entwicklung wirft regelmäßig die Frage auf, wie viele Hochschulen die angestrebte Spitze umfassen soll (und finanziell vom Träger her kann) – und vor allem, wer dazu gehören soll. Mit der Klärung dieser Fragen wird die meiste Zeit verbracht. Vergleichsweise weniger

laut wurde diskutiert, wie denn nach der Spitze die Breite, also das Gros der Hochschulen aussehen sollte – welche Aufgaben und welche Ausstattung sie für diese Aufgaben erhalten sollten.

Dazu hatte ein Expertenkreis im Mai 2012 formuliert (Ausschnitt):²

4. „Die Diskussion um Breite und Spitze führt leicht zu falschen Alternativen.

- Aufwendungen für „Breite“/„Fläche“ einerseits und „Spitze“ andererseits bilden keine Alternativen; sie bedingen einander und dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden.
- Effektive Leistungen in der Spitze müssen auf einer breiten, hochentwickelten Basis beruhen.
- Die Förderung der Spitzenforschung und von einzelnen Spitzenuniversitäten ist wichtig.
- Auf Dauer entscheidend ist aber die Qualität des Gesamtsystems, nicht nur der Spitzen.“

„Die Aufgaben des Tertiären Sektors stellen sich vertikal gleichermaßen regional, national und international geschichtet dar. Im globalen Wettbewerb um Bildungs- und Forschungsreputation ist es unumgänglich...

- ... die lokalen und regionalen Kräfte zu bündeln, um international wahrgenommen zu werden;
- ... deutschland- und europaweit Netzwerke zu bilden, um führende Positionen zu festigen;
- ... mit den weltweit besten Partnerinstitutionen strategische Allianzen in Forschung und Lehre zu schmieden.“

„Die Aufgaben des Tertiären Sektors stellen sich horizontal in einem breiten Spektrum dar.“

Forschung, Entwicklung, Transfer, Studium und Weiterbildung können nicht selektiv verfolgt, sondern müssen in ihrer Breite wahrgenommen werden:

- Die Gesellschaft hat ein starkes Interesse an ihrer eigenen Reproduktion, also dem Heranwachsen gebildeter Bürger, die diese Gesellschaft tragen und prägen können sowie an einer ausreichend großen Zahl hochqualifizierter Arbeitskräfte. Davon sollen 50% aus den Hochschulen kommen.
- Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollen als regionale Innovationszentren in F&E wirken und Transferwirkungen als öffentliche Infrastruktur zur Unterstützung von Gesellschaft und Wirtschaft (besonders der KMU) entwickeln.

¹ Strategie: <http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie>;
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategie.html>, Aufruf 02.08.2013

² Diese Empfehlungen sind im Mai 2012 auf Einladung des IWBB von folgendem Expertenkreis entwickelt worden:
Dr. Walter Dörhage, Abteilungsleiter Hochschulen und Forschung, Senatorin für Bildung und Wissenschaft, Bremen
Dr. Christiane Gaehtgens, Consultant, Potsdam, ehem. Generalsekretärin der HRK
Jessica Haase, pers. Referentin der verhinderten Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, Prof. Dr. Jutta Allmendinger
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Jörg Hacker, Präsident der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina – Nationale Akademie der Wissenschaften, Halle/Saale
Dr. Wilhelm Krull, Generalsekretär der VW Stiftung, Hannover, Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes deutscher Stiftungen
Christiane Neumann, Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft
Prof. Prof. h.c. Dr. Wolff-Dietrich Webler, Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

- Die Studierenden sollen die Chance zu einem forschungsnahen, neugiergeleiteten Bachelor- und Masterstudium für drei Felder ihres Lebens haben, d.h. zur Vorbereitung auf ihre privaten, beruflichen und öffentlichen Anforderungen.³
- Regional verteilte Hochschulen bieten aus vielfältigen Gründen große Vorteile: überschau- und beherrschbare Größenordnungen (also der Vermeidung von Mega-Hochschulen); sozialen Gründen der Bildungswerbung und der Chance, durch wohnungsnahes Studium Kosten zu sparen – Kosten, die die Gemeinschaft nicht über Stipendienleistungen ausgleichen muss usw.⁴
- Erhaltung der von Hochschulen als Arbeitgebern ausgehenden regionalen Standortfaktoren (aktuell besonders in Ostdeutschland). Hochschulen wirken über das Hochschulpersonal und die Studierenden mit ihrer Kaufkraft als regionales Investitionsprogramm sowie als „weiche Attraktionsfaktoren“ für den Zuzug hochqualifizierter Arbeitskräfte sowie als Träger und Multiplikatoren der Kultur.

Nicht nur im Sport gilt die Devise: Spitzenleistungen bauen auf einer soliden Breitenarbeit auf. Die Leistungen in der Fläche stellen die Basis der Pyramide dar, auf der Spitzenleistungen erst aufbauen können. Sie erfüllen viele Funktionen (s.o. Ziff. 1), und das nicht nur mit durchschnittlichen Leistungen.

Viele regionale Aufgaben könnten in ihrer Flächenwirkung von wenigen zentralen Einrichtungen nicht erfüllt werden, weil die Vernetzung in einem komplexen Kommunikationsgeflecht und die Nähe zum Ort der Aktion fehlen würden. Die Relevanz dieser Aufgaben wird häufig unterschätzt.

Diese Basis muss leistungsfähig sein, damit das Schul- und Wissenschaftssystem nicht in seinen Leistungen auseinander klafft (wie z.B. in den USA). Die wenigen Spitzenuniversitäten dort dürfen nicht einer großen Zahl von Universitäten gegenüber stehen, die vielfach allenfalls unteres Mittelmaß erreichen. Die USA müssen ihre wissenschaftlichen Spitzenleistungen bei unzulänglichem eigenem Schulsystem mit einer moralisch fragwürdigen, weltweiten brain gain-Politik erkaufen. Man könnte sie auch – weniger diplomatisch – intellektuellen Neo-Kolonialismus nennen. Die Folgen kann man in den Ländern studieren, in denen begabte Nachwuchswissenschaftler bei erster Gelegenheit ihr Land in Richtung USA verlassen (brain drain), obwohl dieses Herkunftsland ihre Leistung bei seinem Aufbau selbst dringend benötigt. Eine solche Politik kann nicht Leitlinie verantwortlicher deutscher Wissenschaftspolitik sein.

Die Förderung der Spitzenforschung und von einzelnen Spitzenuniversitäten ist wichtig. Die unverzichtbaren außerordentlichen Leistungen, die besondere Erkenntnisfortschritte und Entwicklungsdynamiken auslösen und Maßstäbe setzen, erfordern besondere materielle und personelle Bedingungen. Da die dazu fähigen Personen begehrt sind, stehen ihnen weltweit vielfältige attraktive Angebote offen. Hier müssen entsprechende Flexibilitäten gelten, um diese Personen halten bzw. gewinnen zu können; eine Verpflichtung auf allgemeine Besoldungsrahmen u.ä. ist kontraproduktiv.

So wichtig die Förderung der Spitzenforschung und von einzelnen Spitzenuniversitäten ist – deren quantitative Bedeutung für die Gesamtgesellschaft bleibt sehr begrenzt. Eine Politik der Leuchttürme kann die Leistung in der Breite, in der Fläche nicht ersetzen. Dort entscheidet sich langfristig die Qualität eines ganzen Systems. Die USA zeigen, dass die berühmten Spitzenuniversitäten eine vergleichsweise geringe Zahl von Absolventen hervorbringen und damit keinen so großen Einfluss entwickeln, wie ihnen zugeschrieben wird.

Bezogen auf die strategischen Partnerschaften gibt es solche, die die Beteiligten in den Kreis der Anwärter auf die Spitzengruppe hinauftragen sollen – z.B. indem sie in den internationalen Rankings durch die Zusammenfassung ihrer Forschungsleistung nach vorne kommen – und solche, die sich einen Platz in der Folgegruppe möglichst weit vorn sichern wollen. Wie noch zu zeigen sein wird, kam die Bildung der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) für die Anträge der Exzellenzinitiative zu spät. Da gingen die Ruhruniversitäten noch getrennt ins Rennen. Aber für die Zukunft versprechen sich die Partner hohe Synergie-Effekte.

3. Ziele strategischer Partnerschaften zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen

Wie erwähnt, nehmen strategische Partnerschaften in den letzten Jahren stark zu. Sie verfolgen ein doppeltes, übergreifendes Ziel: a) Wissenschaftliche Kooperation und b) Stärkung der eigenen Position in einem wachsenden Wettbewerb um Finanzierung und Prestige (die sich wechselseitig bedingen und verstärken). Im Grenzfall kann Wettbewerb mit seinen Erfordernissen und Regeln die wissenschaftliche Entwicklung, die auf uneingeschränkten Austausch baut, auch behindern, indem der Austausch den strategischen Zielen unterworfen wird. Im Gegensatz zu (Zweck-)Bündnissen, die ganz unterschiedliche Kooperanden zu einem u.U. schmalen Zweck miteinander verbinden können, wenn sie nur den Zweck besser verfolgen lassen, wird bei Partnerschaften a) eher eine Gleichwertigkeit der Partner bzw. eine Gleichwertigkeit dessen, was sie sich gegenseitig zu bieten haben und b) ein breiteres Spektrum an Gemeinsamkeiten erwartet. Programmatische Texte zeigen, welches Spektrum an Zielen eine engere Zusammenarbeit dann umfassen kann:

- Internationale Sichtbarkeit deutlich zu erhöhen,
- Vorhandene Ansätze zusammen zu führen, die ein Ziel schneller, ausdifferenzierter, gründlicher erreichen lassen.
- Dadurch Synergien zu erzeugen, dass durch Diagnose oder Vereinbarung gemeinsamer Ziele Kooperationsmöglichkeiten eröffnet werden. Mit ihnen können

³ Dies entspricht der Substanz der §§ 7 u. 8 HRG und der Bologna-Forderungen nach dem Erwerb von employability und citizenship sowie – neben fachlichem Wissen und „skills“ – intellektueller Unabhängigkeit, persönlichem Urteilsvermögen und Kritikfähigkeit. Letztere Ziele sind Ergebnis der Bologna-Folgekonferenz von 2012 in Bukarest. (Im Wortlaut: „Higher education should be an open process in which students develop intellectual independence and personal self-assuredness alongside disciplinary knowledge and skills. Through the pursuit of academic learning and research, students should acquire the ability confidently to assess situations and ground their actions in critical thought.“)

⁴ Auch wenn eine Ablösung vom Elternhaus wünschenswert wäre.

Ressourcen geschont und größere Ziele erreicht werden, die allein nur schwer erreichbar wären.

- Gemeinsame Einrichtungen (z.B. bi- oder trilateral) zu bilden
- gemeinsame Fakultäten und gemeinsam zu nutzende Infrastruktur zu schaffen,
- gemeinsame Programme auf allen Ebenen zu erarbeiten (auch gemeinsame Studiengänge, um das Angebot insbesondere kleiner Fächer möglichst vielfältig zu halten).
- ein durchgängiges Qualitätssystem zu etablieren,
- exzellente Forschungs- und Lehrschwerpunkte weiter zu entwickeln
- Vorhandene Ressourcen zu bündeln und (im Mainstream) Kapazität zu steigern (also im Volumen größere Projekte zu übernehmen)
- Vielfalt in innovativer Forschung anzubieten
- als Forschungspartner quantitativ und qualitativ überzeugender auftreten zu können
- sich als Forschungspartner der Wirtschaft in der Auftragsforschung überzeugender anbieten zu können
- Jeden der Partner leistungsstärker werden zu lassen, „aber nicht auf Kosten, sondern zum Wohl der anderen“ (UAMR)
- Wachsende Zusammenarbeit mit Kooperationsoptionen auf einem Kontinuum zwischen völliger Unabhängigkeit der Partner bis zur Fusion.

4. Typen strategischer Partnerschaften

4.1 Überblick

Bei strategischen Partnerschaften lassen sich vor allem fünf Typen ausmachen, die nachfolgend erläutert werden:

- Universitäten mit anderen Universitäten (promotionsberechtigten Hochschulen)
- Universitäten mit außeruniversitären Forschungsinstitutionen
- Universitäten mit nicht-promotionsberechtigten Hochschulen
- Außeruniversitäre Forschungsinstitute und nicht-promotionsberechtigten Hochschulen
- Nicht-promotionsberechtigten Hochschulen untereinander sowie unter Einschluss der Industrie.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Im Hochschulrecht bildet der Begriff „Hochschule“ den Oberbegriff für alle Einrichtungen des Tertiären Bildungssystems und umfasst Universitäten, Spezialhochschulen (Pädagogische Hochschulen, Kunsthochschulen etc.) sowie Fachhochschulen.

Die Forschungslage hat sich in den Universitäten und Fachhochschulen in den letzten Jahren unübersichtlich entwickelt. Fachhochschulen haben selbst nach traditionellen Maßstäben in der Forschung deutlich aufgeholt (wenn auch die Profile zwischen den Hochschularten noch gut unterscheidbar sind), international werden sie als Universities of Applied Sciences bezeichnet. Da sich allseits (auch von Seiten der außeruniversitären Forschungseinrichtungen) besondere Interessen mit dem Promotionsrecht verbinden, wird dies im nachfolgenden Text als Unterscheidungsmerkmal verwendet (promotionsberechtigten/nicht-promotionsberechtigten Hochschulen).

Unabhängig von den jeweiligen Partnern stehen alle Kooperationen unter dem Zeichen, im Bündnis gemeinsam etwas erreichen zu können, was allein nicht oder nur unter größeren Schwierigkeiten erreichbar erscheint. Je nach Art des Partners können das unterschiedliche Vorteile sein. Wie eine Illustration dessen klingt der Wahlspruch der UAMR: „Gemeinsam besser studieren, forschen und lehren“. (Wobei in der Reihenfolge offensichtlich keine Kausalkette Pate stand).

Ein zweites Zauberwort lautet „Synergie-Effekte“. Verwandt mit dem ersten, geht es hier nicht nur um den Aufbau von Vielfalt, sondern eher um Einsparungen durch Kooperation und Abbau von Doppelstrukturen. Während sonst immer mit der Gefährdung von Arbeitsplätzen argumentiert wird, handelt es sich hier sogar um die erstrebte Einsparung von Arbeitsplätzen.

Schließlich gilt nicht „small is beautiful“ = flexibel, wendig, hochspezialisiert als spezifische Eignung, sondern Quantität zählt, vermutlich in der Zuschreibung, dass hier das Ressourcen-Volumen als kritische Masse vorhanden ist, um große, teure, langfristige Projekte managen und personell durchhalten zu können – unabhängig von der auch dort erforderlichen Drittmittel-Finanzierung. Ein Ziel besteht offensichtlich darin, quantitative Leistungsfähigkeit, aber auch Vielfalt der interdisziplinären Kombinationsmöglichkeiten zu demonstrieren. Generell kann festgehalten werden, dass sowohl in den konkreten Kooperationsvorhaben, als auch dem strategischen Rahmenprogramm ausgewogene Interessen und faire wechselseitige Verfahren des Umgangs als wichtige Rahmenbedingung für Gelingen eingehalten werden müssen – neudeutsch also win-win-Situationen angestrebt werden. Wird eine Seite zur Verliererin (oder hat diesen Eindruck), werden die Gemeinsamkeiten der Ziele aufs Spiel gesetzt.

Bei der Betrachtung der bestehenden Partnerschaften fällt auf, dass fast alle – soweit sich Hochschulen untereinander verbinden – in den Grenzen einzelner Bundesländer kooperieren. Bei Grenzüberschreitung stellen sich Probleme eines je unterschiedlichen rechtlichen Rahmens, was zu Komplikationen führen kann.

4.2 Universitäten mit anderen Universitäten (promotionsberechtigten Hochschulen)

Solche Partnerschaften verfolgen die meisten der o.g. Ziele und versuchen dafür Ressourcen zu bündeln und Stärken miteinander zu kombinieren (meist in fachlicher Nachbarschaft). Hierbei tun sich zahlreiche Vorteile und Nachteile auf (die Nachteile werden zunächst häufig übersehen oder zumindest unterschätzt). Das gleiche gilt für die Komplikationen der Kooperationsprozesse, die mit unterschiedlichen Interessen und Kommunikationstraditionen verknüpft sind. Wenn der Problemdruck hoch genug und das Problembewusstsein genügend entwickelt ist, sodass die anstehenden Fragen hohe Priorität bekommen, können allerdings große Erfolge erzielt werden.

Die Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) ist die erste strategische Partnerschaft, in der sich allein Universitäten zusammen geschlossen und gemeinsame Einrichtungen gegründet haben (vgl. Chronologie).

4.3 Universitäten mit außeruniversitären Forschungsinstitutionen

Deutlich zugenommen haben Partnerschaften von Universitäten mit außeruniversitären Forschungsinstitutionen. Zwischen diesen beiden Arten von Institutionen zu kooperieren genießt hohe Attraktivität, weil beide Seiten sich davon ähnlich hohe Gewinne versprechen. Die Kooperationen beruhen i.d.R. auf Gebieten fachlicher Affinität. Zur Normalität zählen einfache Partnerschaften zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungsinstitutionen, etwa Max-Planck-Instituten, wo es seit langem zu gemeinsamen Berufungen sowohl an das MPI als auch an eine fachaffine Fakultät einer Universität kam. Dies waren individuelle Beziehungen, bei denen strategische Ziele größeren Ausmaßes noch nicht im Vordergrund standen. Viele Universitäten waren zufrieden, die misstrauisch beäugte außeruniversitäre Forschung wenigstens punktuell wieder mit der Universität verbunden zu haben, viele Direktoren von Max-Planck-Instituten ebenso, weil sie eine Professur sowie Zugang zu Promotionsmöglichkeiten gewonnen hatten. Die Tendenz dieser beiden Seiten, zu kooperieren, hat aber in den letzten Jahren aus einer Reihe von Gründen stark zugenommen und strategische Dimensionen erreicht. In der notorischen Unterfinanzierung der Hochschulen erhofften letztere sich Zugang bzw. zusätzliche Unterstützung durch die bundesfinanzierten Partner. Mit der steigenden Bedeutung internationaler Rankings und den dort erzielten Rangplätzen erwies sich eine bisherige Stärke der deutschen Wissenschaftsinfrastruktur – das große Feld gut ausgestatteter Forschungsinstitute in den Wissenschaftsorganisationen Max-Planck, Helmholtz, Fraunhofer und Leibniz – zunehmend als Hindernis. Die dortigen Forschungsleistungen wurden zwar im Gesamtsystem erbracht, wurden aber keiner im Ranking vertretenen Einrichtung zugerechnet. Indem Universitäten damit nichts zu tun hatten, fehlten ihnen im internationalen Vergleich deren Forschungsleistungen. Eine enge Kooperation, ja Fusion war daher auch als Versuch anzusehen, diese Leistungen teilweise sich zurechnen zu lassen. Umgekehrt schien es den außeruniversitären Forschungsinstitutionen zunehmend attraktiver, über das Promotionsrecht ihrer Professoren an begabten wissenschaftlichen Nachwuchs heran zu kommen und ihn womöglich mit seinem Promotionsvorhaben gleich in Forschungsprojekte einbinden zu können. Da sich Qualität letztlich an Personen entscheidet, war dies ein wichtiger Vorteil.

Eines der bekanntesten und umfangreichsten Modelle solcher Kooperationen ist das JARA, aber auch Teile der Berliner Charité und das MDC bilden solche Partnerschaften, Kooperationsformen der Universität Göttingen mit dortigen Max-Planck-Instituten gehören ebenso dazu wie die Forschungsallianz Köln und als radikalste Form die Fusion der Universität Karlsruhe mit dem (ehem. Kern-)Forschungszentrum Karlsruhe zum KIT.

4.4 Universitäten mit nicht-promotionsberechtigten Hochschulen

Solche Kooperationen finden zunehmend rein fachlich begründet statt. Hier handelt es sich um eine Art Vorwärtsverteidigung der Universitäten. Indem sie in Pro-

motionsangelegenheiten mit (ehem.) Fachhochschulen kooperieren und gemeinsame Promotionskollegs gründen, nehmen sie Druck aus dem Kessel des Promotionsbegehrens der FH. Gleichzeitig gewinnen sie begabte Promovend/innen, die sie anschließend als Postdocs in die eigene wissenschaftliche „Laufbahn“ einmünden lassen können. Dass „Niveauunterschiede“ und Hierarchien der Hochschularten spätestens seit der Gleichstellung der Bachelor- und Masterstudiengänge kaum noch eine Rolle spielen, ist an den zahlreichen Kooperationen auf Ebene der Studiengänge ablesbar. Das Promotionskolleg zwischen der FH München und der TU München ist ein solches Beispiel.

4.5 Außeruniversitäre Forschungsinstitute und nicht-promotionsberechtigte Hochschulen

Bei dauerhaften Kooperationen zwischen außeruniversitären Forschungsinstitutionen und nicht-promotionsberechtigten Hochschulen steht offensichtlich nicht das Promotionsrecht im Zentrum. Hier ist – insbesondere für Fraunhofer-Institute – die Nähe zur Anwendungspraxis ausschlaggebendes Moment. Außerdem wird aufmerksam verfolgt, wie die ehem. Fachhochschulen in der Forschung aufholen. Das Promotionsrecht kann durch Mitglieder außeruniversitärer Forschungsinstitute in einer weiteren Kooperation mit einer Universität trotzdem erworben werden.

4.6 Nicht-promotionsberechtigten Hochschulen untereinander sowie unter Einschluss der Industrie

Fachhochschulen waren schon längere Zeit dazu übergegangen, eigene Forschungszentren als „An-Institute“ auszugründen, als z.T. die Art ihres Forschungsauftrags noch umstritten war (Forschung nur zur Unterstützung der Lehre oder eigenständiger Auftrag). Das schien die günstigste Form, ihre seinerzeit in der Anfangsphase noch relativ schmale Forschungstätigkeit zu organisieren und insbesondere Auftragsforschungen abzuwickeln. Außerhalb staatlicher Rahmen war es einfacher, neue Lösungen für Kooperationen zu entwickeln – bis hin zu neuartigen Kooperationsformen mit der Industrie, die sich an einem An-Institut leichter beteiligen konnte. Da solche Kooperationen einerseits regelmäßig unter dem Verdacht stehen, die Unabhängigkeit der Wissenschaft zu gefährden und andererseits Wettbewerbsinteressen der Partner gewahrt werden müssen, werden Kooperationsformen mit der Industrie relativ wenig publik gemacht. Das gilt auch für universitäre Kooperationen.

5. Instrumente/Mittel zur Förderung strategischer Partnerschaften

Solche Instrumente können sein:

- Identifizierung **gemeinsamer Forschungsinteressen und -schwerpunkte**
- Wechselseitiger Informationsaustausch und dadurch wechselseitige Förderung der jeweiligen Vorhaben
- Wechselseitige Ergänzung von Zeitressourcen, ohne Personal einstellen zu müssen
- Interdisziplinäre Kooperationsmöglichkeiten, die am eigenen Fachbereich nicht vorhanden sind.

- Intensivierung bereits vorhandener – vielleicht noch zaghafter – Kooperationen
- Stiftung neuer Kooperationsmöglichkeiten
- Anstoß **gemeinsamer Promotionsprogramme**
- Erarbeitung und Abschluss einer **Kooperationsvereinbarung Forschung**, um Kooperationen zu erleichtern und Verfahrenssicherheit zu gewinnen
- Abstimmung der jeweiligen Entwicklungsplanung
- Anstoß gemeinsamer **SFB-Initiativen**
- **Abstimmung** bei Berufungen/**gemeinsame Berufungen**
- Umfassende **Information der Neuberufenen** über die bestehenden strategischen Partnerschaften (wenn nicht schon im Berufungsverfahren geschehen)
- Bereitschaft zum Engagement in strategischen Partnerschaften als Auswahlkriterium bei Berufungen
- Koordinierung von **Großgerätebeschaffungen**.

6. Auslöser bzw. Anlässe für strategische Partnerschaften

6.1 Extrinsische Gründe

- Die zunehmende Unterfinanzierung der Hochschulen führt zu immer schlechteren Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre, u.a. zur Ausbreitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse, Einsatz immer jüngerer, unerfahrener und unausgewiesener Lehrender als LfBA's und Lehrbeauftragte. Mit strategischen Partnerschaften können zusätzliche, qualifizierte Lehrkräfte gewonnen werden
- In der Unterfinanzierung droht noch eine Verschärfung durch die Schuldenbremse zum Ende des Jahrzehnts
- Verlagerung der Gewichte: Die Fachhochschulen expandieren und fangen – politisch gewollt - wesentliche Teile der Steigerung der Studierendenzahlen auf. Auswirkung: bei nahezu gedecktem Hochschuletat im Landeshaushalt führt das zu Umverteilungen zu Ungunsten der Universitäten.
- Die Gründung von TU 9 und U 15 kann von anderen Hochschulen als Signal gelesen werden, sich verstärkt um strategische Partnerschaften zu kümmern.
- Überlegungen des Wissenschaftsrates, eine schmale Spitze von 2-5 Spitzenuniversitäten zu empfehlen, 20 weitere Einrichtungen als Forschungsuniversitäten zu entwickeln und den Rest mit Breitenaufgaben (in erster Linie Lehre) zu betrauen. Zwar hat diese Überlegung nicht Eingang in die offizielle Empfehlung gefunden, aber sie wurde durch gezielte Indiskretion bekannt und hat politische Wirkung entfaltet.
- Ergebnisse der Exzellenzinitiative legen nahe, neue Initiativen zu ergreifen. Da die potentiellen Beteiligten nicht mehr direkt involviert sind, ergibt sich wieder mehr Raum für Kooperationen
- Die Hochschulpolitik vieler Länder will offensichtlich 1-2 eigene Universitäten in die Spitze bringen. Das verschärft den Wettbewerb im eigenen Land und steigert die Unterfinanzierung der übrigen Hochschulen. In NRW z.B. liegt ein Focus bisher auf dem Rheinland mit Aachen, Bonn und Köln (ABC-Region).

6.2 Intrinsische Motivation entscheidend

Durch strategische Partnerschaften auch regional benachbarter Einrichtungen werden nicht selten Konkur-

renzbeziehungen der Vergangenheit in partnerschaftliche Kooperationen umgewandelt. In ihnen wird z.T. überrascht festgestellt, dass diese Form der Zusammenarbeit um ein Vielfaches produktiver und erfolgreicher ist als die Rivalität vorher. Anbahnung und Gelingen solcher Kooperationen sind wie fast überall in hohem Maße personenabhängig. Die beteiligten Personen müssen die Vorteile erkannt haben und bereit sein, die damit verbundene anfängliche Mehrbelastung auf sich zu nehmen. Daher achtet z.B. die Universität zu Köln explizit auf eine solche Kooperationsbereitschaft bei ihren Berufungen. Gleichzeitig gewinnen die Partner mit einer solchen Perspektive auch zusätzliche Attraktivität und Anziehungskraft für Berufungen. Allerdings muss für diese Vorteile aus den neuen Arbeitsmöglichkeiten immer wieder nach innen, in die Hochschule hinein Aufmerksamkeit geweckt werden, um weitere Personen zu einem Engagement zu veranlassen. Dann allerdings wird die intrinsische Motivation auch dadurch gestützt, dass das Ansehen der Gesamtinstitution steigt und das Bewusstsein wächst, einer herausragenden Einrichtung anzugehören.

7. Nur Stärken stärken?

Häufig bauen Kooperationspläne von vornherein auf schon vorhandenen Stärken der beteiligten Einrichtungen auf. Die Idee zur Kooperation wurde oft von den Stärken her entwickelt. Auch in ihrem Verlauf zielt die Kooperation vor allem darauf ab, Stärken auszubauen und durch die Zusammenarbeit noch stärker zu machen. Die Verführung dazu ist groß. Dies passiert dann bevorzugt, wenn die Hochschulentwicklung der beteiligten Einrichtungen sich schon vor der Existenz von Kooperationsplänen im Wesentlichen von der Bündelung von Stärken leiten ließ. Eine solide Hochschulstrukturplanung sollte jedoch ein Zukunftsbild der Hochschule auf der Basis breiterer Ausgangsdaten entwickeln (z.B. anhand regionaler oder wissenschaftsimmanenter Chancen und Bedürfnisse oder auch personeller Konstellationen – etwa wenn es gelungen ist, eine für die Zukunft vielversprechende Persönlichkeit zu berufen) auch ohne dass es sich schon um eine ausgeprägte Stärke handelt. Eine solche Planung strebt eher eine Balance zwischen der Stützung und Stärkung bereits vorhandener Schwerpunkte und der gezielten Stärkung bisher eher schwächerer Teile der jeweiligen Einrichtung an, wenn sie in das gewünschte Gesamtprofil passen. Das ist im Einzelfall in den Entscheidungen zur Verteilung von Ressourcen nicht leicht durchzuhalten. Solche Überlegungen hatten in der Vergangenheit die Entwicklungschancen kleiner Fächer eher negativ bestimmt und zu deren voreiliger Löschung geführt. Derartige Überlegungen, auch schwächere Bereiche zu entwickeln, gehen nach wie vor von einer selektiven Entwicklung aus, nicht der gleichmäßigen Abbildung der „universtas“ der Wissenschaften.

8. Vorteile und Nachteile strategischer Partnerschaften

Sicherlich müssen angesichts der Fülle von Kooperationsmöglichkeiten die Einzelfälle und lokalen Gegeben-

heiten sorgfältig abgewogen werden, bevor einseitig eine Möglichkeit empfohlen wird. Aber es gibt allgemein gültige Vor- und Nachteile, die in die Abwägung ein zu beziehen sind.

8.1 Vorteile

Erweiterte Vorteile sind eng benachbart mit den o.g. Anlässen für strategische Partnerschaften und können ebenfalls zum Auslöser werden.

- Strategische Partnerschaften ergeben in einem föderalen Staat die **Möglichkeit, Land und Bund als Träger der Wissenschaft zu kombinieren** und zu nutzen.
- Zum Teil ergeben sich aus Arbeitsbeziehungen und Zusammenschlüssen unmittelbare Vorteile, z.T. geht es aber ganz im Sinne der Public Relations um **indirekte Gewinne an Prestige, Vertrauen in eine qualitative und quantitative Basis**, die sich bei der Abwägung von Standortentscheidungen für größere, von Wissenschaftsförderern zu vergebende Vorhaben – wie etwa Sonderforschungsbereichen und Großprojekten – positiv niederschlagen.
- **Konkurrenz wird in Kooperation verwandelt**: die heutige Grundkonstellation zwischen Hochschulen bedeutet, in einem Wettbewerb um materielle und immaterielle Ressourcen zu stehen. Sie wirkt abgrenzend, Ressourcen trennend und kooperationsfeindlich, um den Wettbewerber nicht zu stärken. Im schlimmsten Fall werden sogar an Reibungsflächen noch Energien verschwendet. Stattdessen wird das Verhältnis nun in eine fruchtbare Kooperation verwandelt, in der sich gegenseitig unterstützt wird und in der Kräfte gebündelt werden können.
- **Entwicklung einer forschungsorientierten Lehre/verstärkte Entwicklung der Lehre aus Forschung und umgekehrt**: Die Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungsinstituten erweitert die Möglichkeiten, Lehre in engem Kontakt mit dort laufenden Projekten zu organisieren. Das kann sich in Lehrinhalten auf einem besonders aktuellen Stand der Forschung niederschlagen oder in ungewöhnlichen Partizipationsmöglichkeiten für Studierende. Umgekehrt können die unbefangenen Fragen der Studierenden neue Forschungsideen auslösen oder an vorhandenen Projekten neue Aspekte entdecken.
- Die in eine Hochschule **kooptierten Mitglieder können an forschungsorientierter Lehre teilnehmen** und damit die Lehre nicht nur quantitativ entlasten, sondern auch qualitativ aufwerten.
- **Diskussion der strategischen Entwicklung der Forschung in der Region**: Die Standorte von Wissenschaftseinrichtungen stellen immer auch einen Beitrag zur Regionalentwicklung dar. Insofern ist es sinnvoll, gemeinsam unter Forschungseinrichtungen, aber auch mit regionalen Vertretern der Politik, Wirtschaft und Kultur in regelmäßigen Abständen denkbare Entwicklungsperspektiven auszuloten.
- **Planung neuer Forschungsinitiativen und Forschungsverbünde**: Die strategischen Ziele der beteiligten Einrichtungen müssen ohnehin regelmäßig fortgeschrieben, ggfls. korrigiert werden. Das kann auch gemeinsam geschehen, um Erweiterungen des Forschungsverbundes zu beraten und neue Forschungsinitiativen zu

vereinbaren. Immerhin handelt es sich um einen Personenkreis mit hohem Potential.

Die Mitglieder von Partnereinrichtungen mit eingespielter Kooperation können leichter zur Teilnahme an SFBs etc. eingeladen und dort integriert werden. Das bringt schon in der Antragsphase für beide Seiten große Vorteile und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit der Anträge.

Die Universität kann mit den Partnereinrichtungen gemeinsame Nachwuchsgruppen gründen und damit Qualität, Erfolgsaussichten in der Antragsphase sowie erhöhte Erfolgsaussichten in der Durchführungsphase erwarten.

- **Schnellere Kooperation im Einzelfall**: Wenn Kooperationsbeziehungen mit einer Rahmenvereinbarung und Verfahren der Bewilligung bereits gebahnt sind, können konkrete Kooperationen und gemeinsame Strukturen im Einzelfall wesentlich schneller angebahnt und eingeleitet werden.

Die Partnereinrichtungen gewinnen auch zusätzliche wissenschaftliche Expertise. In den Partnereinrichtungen (besonders den ausdifferenzierten Universitäten, aber zunehmend auch großen Fachhochschulen) steckt ein erhebliches Reservoir, das beim Fehlen entsprechender Expertise die jeweilige Lücke vergleichsweise schnell schließen kann.

- **Vergrößerung der Forschungskapazität ohne Ressourcenzuweisung** (insbesondere schon bei der Entwicklung des Antrags): Wenn Kolleg/innen aus mehreren Einrichtungen eine Forschungsk Kooperation vereinbaren, profitiert das Vorhaben von der vergrößerten Arbeitskapazität schon bei der Entwicklung des Antrags – noch bevor über seine Bewilligung zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stehen.
- eine Variante des Vorstehenden bildet die **gemeinsame Nutzung kostenintensiver Infrastrukturen**: Mit der strategischen Partnerschaft gewinnen die beteiligten Hochschulen Zugang zur Nutzung teurer Infrastruktur und damit erweiterte Forschungsmöglichkeiten. Darin liegt nicht nur eine allgemeine Ersparnis; oft ist es für eine erfolversprechende Antragstellung notwendig, ein Vorprojekt abgeschlossen zu haben. Das durchzuführen, fällt in solchen Strukturen wesentlich leichter als auf sich allein gestellt.
- **Stärkere Wahrnehmung außerhalb**: Die Beteiligung mehrerer Kolleg/innen aus unterschiedlichen Einrichtungen führt über die Weitergabe ihrer Initiativen in ihren jeweiligen Netzwerken und Fachgemeinschaften und die erweiterte Möglichkeit, Artikel darüber zu schreiben, zu einer verstärkten Wahrnehmung des Vorhabens und seiner Ergebnisse.
- **Sichtbarkeit von Schwerpunkten**: Sobald sich Kolleg/innen aus unterschiedlichen Einrichtungen, deren Forschungsprofil sich ergänzt, zu Forschungsschwerpunkten zusammen schließen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie in die Hochschulentwicklungsplanung und die Zielvereinbarungen der Hochschulen mit dem Land Eingang finden und nicht nur besser abgesichert sind, sondern zusätzliche, evtl. längerfristige Ressourcen zugewiesen bekommen, die nicht mehr nur projektabhängig sind.
- **Stärkung des Profils**: Längerfristige Kooperationen und

Schwerpunkte helfen, das Profil einer Einrichtung und ganzer Hochschulen zu prägen und mit deren Erscheinungsbild positiv zu verbinden. Einschlägige Initiativen werden dann leichter mit der Einrichtung assoziiert und stärken deren Ruf.

- **Gemeinsame Strukturen zur Nachwuchsförderung:** Durch die Einigung auf Graduiertenschulen bzw. Doktorandenkollegs kann durch die relative Betreuungsdichte ein Beitrag zur Qualitätsförderung geleistet werden. Hinzu kommt, dass an vielen Universitäten dann unabhängige Nachwuchsgruppenleiter in den Partnereinrichtungen Promotionsrecht erhalten. Mit den vorstehenden Maßnahmen gewinnen die außeruniversitären Partner direkten Kontakt zum wissenschaftlichen Nachwuchs – für deren Personalpolitik besonders wertvoll.
- **Personelle Verschränkung:** Direktoren der betreffenden außeruniversitären Forschungseinrichtung werden APL-/ Honorarprofessoren und können damit in unterschiedlichem Maße an Lehre und Nachwuchsförderung der Universität beteiligt werden.
- **Abstimmung strategischer Berufungen:** Den außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird Einfluss auf strategische Berufungen eingeräumt. Damit können die Kooperationspartner noch enger zusammen rücken und füreinander interessanter werden. Auf diese Weise gewinnen die Partner Einfluss auf die Entwicklung der Universität und tragen zu deren Qualitätsentwicklung bei. Durch gemeinsame Berufungen in Leitungsfunktionen der Partnereinrichtungen gewinnt die Universität umgekehrt auch Einfluss auf die Entwicklung der außeruniversitären Forschungseinrichtung mit dem Ziel, die Profile komplementär zueinander passend zu gestalten (Jing/Jang-Effekte).
- **Attraktivität für Neuberufungen steigt:** In ein solches positives Forschungsumfeld lassen sich Neuberufungen auch prominenter und damit an hervorragende Arbeitsbedingungen gewöhnter Wissenschaftler/innen wesentlich leichter realisieren, als in eine nicht in dieser Weise aufgewertete Umgebung. An eine bekannte Forschungsstätte berufen zu werden, nützt wechselseitig dem einzelnen und über den Bekanntheitsgrad dieser Person wieder der Einrichtung.
- **Unterstützung bei Dual Career-Berufungen:** Mit einem größeren Kreis von Partnern gewinnen die berufenden Hochschulen größere Flexibilität bei der gleichzeitigen Einstellung von Lebenspartnern. Die Passung zwischen beruflichen Profilen und Stellenangebot wird erleichtert.
- **Internationalisierung gefördert:** Mit größerem Bekanntheitsgrad gelingt es der Hochschule oder den kooperierenden Einrichtungen leichter, ihre Internationalisierung mit Hilfe internationaler Promovenden, Postdocs als wissenschaftlichen Mitarbeitern, Juniorprofessuren und schließlich Berufungen in eine Professur weiter voran zu treiben und von der Vielfalt eingebrachter Perspektiven und Erfahrungen zu profitieren.
- **Legitimationsgewinne nach innen und nach außen** für die Ressourcenallokation: Natürlich gibt es auch Konkurrenzbeziehungen um Ressourcen im Inneren der Institutionen. Eine Hochschulleitung, die neue Schwerpunkte in die Hochschulstrukturplanung aufnimmt

und für deren Ausbau Ressourcen bereit stellt, unterliegt automatisch der Kritik und dem Legitimationsdruck derer, die im direkten Wettbewerb um solche Ressourcen stehen. Trotzdem ist eine Hochschule gut beraten, sich für bestimmte Kooperationen (z.B. mit prominenten außeruniversitären Forschungseinrichtungen) erst einmal selbst durch Aufbau korrespondierender Strukturen attraktiv zu machen. Auch von außen, vom Träger der Hochschule oder der allgemeinen Öffentlichkeit werden solche Entscheidungen mit wachsender Aufmerksamkeit für den Umgang mit knappen Ressourcen verfolgt. Umso entlastender wirken dann Erfolge, die aus diesen Strukturentscheidungen hervor gehen.

8.2 Nachteile und Konfliktpotentiale

- Strategische Partnerschaft bedeutet, andere mitplanen und sogar mitentscheiden zu lassen – also ein Stück Autonomie aufzugeben. Dabei ist durchaus fraglich, ob akademische Senate das ohne weiteres mitmachen. Hier ist viel Informations-, Überzeugungs- und Vertrauensarbeit notwendig.
- Eine weitere Gefahr liegt in einer möglichen Konkurrenz neu geschaffener gemeinsamer Strukturen mit traditionellen Strukturen der Willensbildung in den Mitgliedsinstitutionen aller Art.
- Diejenigen Wissenschaftler/innen, die sich bis dahin wenig engagiert haben, spüren bald, dass mehr Anteile der normalen Alltagsaufgaben auf sie zukommen, weil die anderen Kolleg/innen mit guten Gründen umdisponiert haben und nur noch reduziert zur Verfügung stehen. Das kann sich z.B. in der sinkenden Bereitschaft zur Übernahme von Ämtern in der Selbstverwaltung niederschlagen oder in der Zahl betreuter Abschlussarbeiten, weil mehr Studierende zu den „übrig gebliebenen“ Lehrenden kommen. Diese Erfahrung drückt auf das Kooperationsklima. Daraus kann folgen: Die Kolleg/innen können auf der gleichen Ebene mit eigenen verstärkten Drittmittel-Anstrengungen antworten; davon profitiert die Alltagsarbeit aber auch nicht. Und die Lehre leidet unter dieser erneuten Unwucht zusätzlich.
- Standortentscheidungen zwischen potentiellen Partnern im Vorfeld oder im Zuge der Kooperation können starkes Misstrauen auslösen – insbesondere dann, wenn jemand nicht selbst derjenige ist, der bedacht wird.
- Ähnliches gilt als kollegiale Rivalität auf der Fachbereichsebene: Wenn ein Forschungsgebiet zum (sogar profilbildenden!) Schwerpunkt erklärt wird, heißt das im Klartext, dass das benachbarte Gebiet des anderen es nicht mehr werden wird. Das weckt heftige Widerstände. Sie sind nur schwer beizulegen und können erhebliche Reibungsverluste verursachen.
- Die Diskussionen um eine stärkere Integration mehrerer Hochschulen lässt unter den Beteiligten auf allen Ebenen die Befürchtung aufkommen, dass die angestrebte größere Institution schwerfälliger wird und der eigene Einfluss auf künftige Entwicklungen sinkt. Jede Gemeinsamkeit löst Koordinationsbedarf aus – damit Einschränkungen der individuellen Gestaltungsräume.
- Das gilt auch für die gegenseitige Abstimmung bei Berufungen bzw. für gemeinsame Berufungen.

- Eine Befürchtung könnte lauten: Der Kommunikations- und Abstimmungsbedarf zwischen u.U. widerstreitenden Interessen steigt, dadurch wird noch mehr Zeit in Sitzungen vergeudet!
Daraus lässt sich schließen, dass es voraussichtlich auch „Isolationisten“ geben wird, die für sich entschieden haben, „allein bleiben wir beweglicher und können erfolgreicher sein“.
- Bei fortschreitender Entwicklung, z.B. der Einrichtung erster gemeinsamer Professuren, können die Befürchtungen vor sinkendem Einfluss oder Ressourcenkonkurrenz neu geweckt bzw. verstärkt werden, statt dass sie mit fortschreitender Kooperation und deren Erfolgen abnehmen.
- Mit externen Partnern neue gemeinsame Einrichtungen zu gründen, wird in der neuen Partnerschaft gefördert. Das kann die Gewichte in den Fachbereichen erheblich verändern – sowohl, wenn diese Institute mit neuen Flächenbedürfnissen, als auch Drittmittelhaushalten ihre Anbindung bei bestimmten Fachbereichen finden, als auch indirekt bei denjenigen Fachbereichen, die nicht Standort werden, aber deren Professoren sich in dem neuen Institut engagieren. Die Fachbereiche reagieren auf diese Entwicklung nicht nur positiv.
- Wenn gemeinsame Gremien geschaffen werden, die selbst bei weitgehender Personengleichheit mit etablierten Einzelgremien der Partnerinstitutionen eine personale Reduktion ihrer Mitglieder aufweisen, um arbeitsfähig zu sein: Es gibt dann Mitglieder, die fürchten, dadurch in ihrem Einfluss eingeschränkt oder gar entmachtet zu werden.
- Strategische Partnerschaft bedeutet, unterschiedliche Routinen und Selbstverständnisse zusammen zu führen. Das bedeutet zusätzliche Argumentations- und Legitimationszwänge sowie nachfolgend Kompromiss- und Anpassungszwänge. Positiv daran ist allerdings, dass sie auf diese Weise auf den Prüfstand gestellt werden.
- Heterogene Organisationsstrukturen und Kulturen: Die Bereitschaft, die eigene Kultur und eingelaufene Organisationsroutinen zu verändern ist sehr begrenzt, weil Anpassung zusätzlichen Aufwand bedeutet.
- Jede Priorisierung verstellt andere Verwendungsmöglichkeiten der (dann gebundenen) Mittel. Sie löst eigene Legitimationsnotwendigkeiten aus, die sich in solchen Partnerschaften intensivieren.
- Strategische Partnerschaft bedeutet auch (wenn sie effizient sein soll), Zuständigkeiten an jeweils einer Stelle zu bündeln. Also wird es Rivalitäten um die Zuständigkeit geben.
- Noch einmal: Wie in allen Partnerschaften, bedeutet deren Aufbau auch ein höheres Maß an Abhängigkeit von den Interessen, Sichtweisen und Zielen der anderen Seite – bedeutet also Autonomieverlust. Die Gewinne aus der Partnerschaft müssen daher schon relativ hoch sein, wenn sie erstrebenswert sein soll.
- Wissenschaft muss ständig darauf bedacht sein, die für ihr Gedeihen notwendige Unabhängigkeit zu bewahren. Die andauernde Unterfinanzierung der Hochschulen birgt die Gefahr, sich im Wege der Auftragsforschung allzu sehr in Abhängigkeit von Partnern aus der Wirtschaft zu begeben. Diese Auftragsforschung zu er-

weitern und sich als Partner der Wirtschaft aufzuwerten, ist jedoch erklärtes Ziel der meisten strategischen Partnerschaften. Es ist schwierig und bedarf zusätzlicher Anstrengungen, diese konfligierenden Ziele von Auftragsforschung und Unabhängigkeit beide zu verfolgen

Als Zwischenbilanz der Nachteile kann festgehalten werden: im Prozess der Entwicklung der strategischen Partnerschaft ergeben sich zahlreiche, kaum vermeidbare Konfliktherde. Solche Prozesse erfordern daher viel Geduld, Kraft und Zeit, um möglichst alle Beteiligten in die neue Entwicklung mitzunehmen, wenn die Kooperation nicht zu Spaltungen an anderer Stelle führen soll (deren Beseitigung dann wieder viel Geduld, Kraft und Zeit erfordert...).

9. Rahmenbedingungen verbessern

In den zahlreichen Treffen und Debatten der wissenschaftspolitisch an solchen Entwicklungen Beteiligten insbesondere der letzten drei Jahre (und besonders pointiert auf der Tagung in Berlin zu „Strategische Partnerschaften in der Deutschen Wissenschaftslandschaft. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen“ im März 2012) wurden wichtige Entwicklungsbedingungen hervorgehoben (vgl. Huber 2012, Mlynek 2012). Allgemeines Resümee war, dass es an vielen Stellen längst zu z.T. intensiven Partnerschaften oberhalb projektbezogener Kooperation gekommen ist und die ehemals beklagte Versäulung des deutschen Wissenschaftssystems so nicht mehr besteht. Forderungen gingen dahin, die Vielfalt der Modelle strategischer Kooperationen (neben den viel genannten KIT und JARA z.B. auch die rheinische Forschungsallianz um Köln und das Berliner Projekt um Charité und Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin (MDC) zu erhalten. Von Normierungen wurde abgeraten.

Die deutsche Spitzenforschung hat in den letzten 10-15 Jahren ganz erheblich aufgeholt. Aber für ihre Sicherung und Weiterentwicklung sind förderliche Rahmenbedingungen nötig. Das gilt für die Dringlichkeit einer dauerhaften, auch projektunabhängigen Förderung und die Optimierung der Grundlagen für solche Kooperationen, also auch eine GG-Änderung.

Auch wenn eine GG-Änderung unverzichtbar erscheint, so gibt es auch jetzt schon zahlreiche Möglichkeiten, auf das Ziel strategischer Partnerschaft zuzusteuern. Während manche Exponenten (z.B. Jürgen Mlynek) das KIT als besonders gelungenes Modell immer wieder hervorheben, warnen andere (z.B. Bernd Huber und Axel Freimuth) a) vor Einheitslösungen und b) vor jeder Einschränkung der Forschungsfreiheit durch Auftrags- bzw. Programmstrukturen, die durch bundesunmittelbare Einrichtungen und deren Bindungen ins Spiel kommen könnten. Dabei wird die gesellschaftliche Verantwortung auch neugiergeleiteter Forschung betont. Einige Exponenten (z.B. Jürgen Zöllner und Axel Freimuth) betonen allerdings, dass man nicht auf eine GG-Änderung warten sollte; sie zeigen abstrakt und an der Kölner Forschungsallianz konkret, was man

schon jetzt ohne diese Änderung bewegen kann und auch muss. Als weitere gute Idee für Weiterentwicklungen ist etwa eine Dachorganisation mehrerer Einrichtungen denkbar, die eingeworbene Extramittel verwalten und verteilen kann (eine Art Holding) oder andere gemeinsame Strukturen mit bundesunmittelbaren Einrichtungen, sodass Mittel des Bundes in gemeinsame Vorhaben fließen können, die dann durchaus auch den landesfinanzierten Einrichtungen zu Gute kommen (vgl. Mlynek 2012; Huber 2012).

In solchen Beratungen wird unterstrichen (etwa von Axel Freimuth), dass potentielle Partner sich erst einmal für die andere Seite attraktiv machen müssen. Das könnten die Universitäten durch den Aufbau komplementärer Felder zu umliegenden potentiellen Partnern, was in Köln geschehen ist.

Es gehe darum, das Kooperationsinteresse gezielt zu steigern – etwa indem die Universität mit ihrem Pfund, ihrem Promotionsmonopol wuchere; in der rheinischen Forschungsallianz haben alle Nachwuchswissenschaftler der außeruniversitären Einrichtungen überdies eine Tenure-Option an der Universität und evtl. einen Tenure Track in eine Berufung hinein – sogar als „fast track“, wenn Wegberufungen drohten. Außerdem wird die Vergleichenheit aller Kooperationsstrukturen betont, etwa wenn die kooperationswilligen und -interessierten Personen fehlen. An der Universität zu Köln wird daher konsequent die Berufung kooperationswilliger Professoren praktiziert (dort fallen etwa 50 Berufungen jährlich an, sodass sich etwas bewegen lässt).

10. Kurze Beispiele als Schlaglichter der Entwicklung (Selbstdarstellungen)

Eine ganze Reihe von strategischen Partnerschaften mit einer großen Bandbreite von Kooperationsformen und institutionellen Verknüpfungen – bis hin zu Fusion – haben in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Dazu gehören KIT und JARA sowie die rheinische Forschungsallianz um Köln und das Berliner Projekt um Charité und Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin (MDC). Zwei Beispiele sollen dies illustrieren.

10.1 JARA – Jülich Aachen Research Alliance

Kompetenzen bündeln – Zukunft gestalten: In der Jülich Aachen Research Alliance, kurz JARA, überwinden die RWTH Aachen und das Forschungszentrum Jülich in einem deutschlandweit einzigartigen Modell das Nebeneinander von universitärer und außeruniversitärer Forschung und Lehre.

Die Allianz begründet dabei ein wissenschaftliches Umfeld, das international Spitze und für die besten Forscher und Forscherinnen attraktiv ist. Zugleich werden Forschungsmöglichkeiten erschlossen und Projekte verwirklicht, die den Partnern alleine 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.

Derzeit umfasst die JARA fünf Forschungsbereiche:

Nachhaltige Energie (JARA-ENERGY)

Hirnforschung (JARA-BRAIN)

Informationstechnologien der Zukunft (JARA-FIT)

Simulationswissenschaften mit Höchstleistungsrechnern (JARA-HPC)

Teilchenphysik und Antimaterie (JARA-FAME).

....

Die beiden Partner RWTH Aachen und das Forschungszentrum Jülich verknüpfen dabei gezielt Forschungsfelder, in denen sich ihre jeweiligen spezifischen Kompetenzen wirkungsvoll ergänzen.

In diesem integrativen Partnerschaftsmodell werden wissenschaftspolitische Strategien festgelegt und koordiniert. Gemeinsam werden Forschungsziele definiert, Investitionen getätigt sowie akademisches Personal berufen und ausgebildet. JARA umfasst ca. 4.000 Mitarbeiter mit einem Finanzbudget von rund 500 Millionen Euro. Das Investitionsvolumen betrug im Jahr 2011 ca. 60 Mio. Euro.

10.2 Forschungsallianz Köln

Zur Forschungsallianz Köln haben sich zusammengeschlossen: Die Universität zu Köln, fünf Max-Planck-Institute, Caesar - Center of Advanced European Studies and Research, drei Helmholtzzentren, ein Leibniz-Institut, ein Fraunhofer-Institut.

Aufgaben der Forschungsallianz

- Diskussion der strategischen Entwicklung der Forschung in der Region
- Planung neuer Forschungsinitiativen und Forschungsverbünde
- Gemeinsame Nutzung kostenintensiver Infrastrukturen
- Abstimmung strategischer Berufungen
- Entwicklung einer forschungsorientierten Lehre
- Gemeinsame Strukturen zur Nachwuchsförderung
- Unterstützung bei Dual Career-Berufungen

Was bietet die Universität zu Köln (UzK) den Partnern?

- Direktoren werden APL-/ Honorarprofessoren
- unabhängige Nachwuchsgruppenleiter erhalten Promotionsrecht
- direkter Kontakt zum wissenschaftlichen Nachwuchs
- Einfluss auf strategische Berufungen
- Einfluss auf Entwicklung der Universität
- Ergänzung fehlender Expertise
- Teilnahme an SFBs etc.

Was bieten die Partner der UzK?

- zusätzliche wissenschaftliche Expertise
- Teilnahme an forschungsorientierter Lehre
- Nutzung teurer Infrastruktur
- gemeinsame Berufungen
- gemeinsame Nachwuchsgruppen.⁵

Hier ist nicht der Raum, sich mit den inneren Strukturen, Abläufen und den „Mühen der Ebene“ in einem solchen Verbund zu befassen. Zunächst geht es nur darum, Ziele und Umriss in Beispielen vorzustellen.

⁵ Mitteilung der Universität an die Redaktion der Zs FO, 31.07.2013

11. Sichtbarkeit

Der Begriff ist in vielen forschungspolitischen Zusammenhängen anzutreffen. Was ist damit gemeint und warum hat er eine solche Bedeutung? Denn wie Sichtbarkeit individuell nach traditionellen wissenschaftlichen Regeln hergestellt wird, ist in den verschiedenen Fachkulturen bekannt: Durch Publikationen in häufig gelesenen Medien, die – wenn sie beachtenswert bzw. für andere Forschungen nützlich sind – in Zitationen münden. Im vorliegenden Artikel geht es um Institutionen als Träger, Planer und Organisatoren größerer Forschungsvorhaben und der Sichtbarkeit ihrer Leistungsfähigkeit. Damit wollen sie sich für Kooperationen attraktiv machen, als Mitglied eines Clusters, aber auch als Standorte z.B. von Sonderforschungsbereichen. Institutionen bedienen sich im Wettbewerb dann gerne auch der Erkenntnisse und Techniken der Werbung – von Abgrenzungs- und Exklusivitätsbestrebungen durch Profile und „Identitäten“ (wie TU 9 oder U 15), der Prägung einer Marke (wie z.B. ETH, TUM, KIT) über die Produktion von PR-Nachrichten bis zu gezielten Marketingstrategien, wie die Bewerbung eines „Produkts“ oder die Veranstaltung von Science Festivals. Gegenüber früheren Tendenzen, eher Gemeinsamkeiten und Gleichheiten zu betonen, geht es seit Verkündung des Wettbewerbs Anfang der 1980er Jahre um „Alleinstellungsmerkmale“. Welche Wirkungen das auf das Kooperationsklima, den wissenschaftlichen Austausch und die Arbeitsabläufe hat, bedarf noch der Klärung.

Wie oben ausgeführt, wird bei Partnerschaften von einer gewissen Gleichwertigkeit ausgegangen – jedenfalls im jeweiligen Kooperationsfeld. Es handelt sich um Geben und Nehmen. Das bloße Interesse an einer Partnerschaft reicht nicht aus. Nach der politischen Öffnung der ehemaligen Sowjetunion hat es zahlreiche Anfragen von dortigen Universitäten bei deutschen Universitäten mit dem Wunsch nach einer Partnerschaft gegeben. Solange nicht klar war, was die dortigen Universitäten zu bieten hatten, war das hiesige Interesse sehr begrenzt.

Auch deutsche Hochschulen haben ein großes Interesse an internationalen Kooperationen. So kann u.U. gezielt an dort stattfindende neue Entwicklungen angeschlossen oder begabter Nachwuchs für einen Aufenthalt in Deutschland gewonnen werden. Solche Kontakte kommen traditionell auf internationalen Tagungen zustande, aber zunehmend auch in Auslandsrepräsentanzen großer Universitäten bzw. ihrer Verbände (wie z.B. der UAMR). Zu deren Zustandekommen reicht es oft nicht aus, dass eine solche Hochschule auf potentielle ausländische Partner zugeht. Angesichts der hohen Zahl ausländischer Hochschulen ist eine wechselseitige detaillierte Kenntnis oft unmöglich. Die Hochschule muss von sich aus durch ihre Leistungen auf sich aufmerksam machen. Die Veröffentlichung für externe Leser/innen interessanter Erkenntnisse ist ein traditionell wirksamer, aber immer wieder aufwändiger Weg. Das kann allerdings auch – trotz aller methodischer Kritik an deren Güte – durch eine Platzierung im oberen Bereich internationaler Rankings geschehen.

Hilfreich ist auch, wenn solche Hochschulen auf die deutsche Seite zugehen. Dazu ist aber auch dort eine

Kenntnis deutscher Hochschulen notwendig, um eine solche Kooperation attraktiv erscheinen zu lassen. Also müssen die Leistungen deutscher Wissenschaft international sichtbar werden. Da viele Artikel inzwischen in internationalen Zeitschriften auf Englisch erscheinen, wird beim Lesen oft nicht klar, dass es sich um Autoren aus einer deutschen Hochschule handelt.

Mit dem internationalen Bekanntheitsgrad verbunden ist die Erwartung, dass dem institutionellen Standort auch eine besondere Leistungsfähigkeit (z.B. für SFB's) zugeschrieben wird

12. Intensivere Kooperation nach innen

Die Fächer führen häufig ein ausgeprägtes Eigenleben. Nicht einmal benachbarte Fächer der gleichen Hochschule wissen genauer, was die Kolleg/innen jenseits des Flures wissenschaftlich umtreibt. Daher gehört zum Ziel strategischer Partnerschaften, zunächst einmal nach innen festzustellen, inwieweit dort interne Partnerschaften angebahnt werden können. Dies könnte sich dann auch wieder nach außen als Steigerung der Attraktivität auswirken. Auf der Basis der intern geklärten Verhältnisse können dann neue Kooperationen nach außen innerhalb der strategischen Partnerschaft entwickelt werden. Dazu ist es notwendig, zunächst die eigenen Potentiale, Profile und Schwerpunkte zu bestimmen, die in eine solche jeweils spezifische Partnerschaft eingebracht werden können. Das ist wesentlich schneller formuliert als in der Realität vollzogen. Soweit Gewichte und Schwerpunkte eindeutig sind, gilt es dort nur, einen bestehenden Zustand zu bestätigen. Aber wie in dem Abschnitt 6 „Quellen von Kooperationskonflikten“ dargestellt, unterliegen solche noch anstehenden Klärungsprozesse erheblicher kollegialer Rivalität auf der Fachbereichsebene oder auch zwischen Fachbereichen: Wie dort schon erwähnt: Wenn ein Forschungsgebiet zum (sogar profilbildenden!) Schwerpunkt erklärt werden soll, heißt das im Klartext, dass das benachbarte, eigene Gebiet es nicht mehr werden wird. Das weckt heftige, schwer beizulegende Widerstände.

13. Aufbau von Kooperationen nach außen mit Dritten

Die strategische Partnerschaft hat auch zum Ziel, für Kooperationen mit Dritten attraktiver zu werden. Das können weitere Hochschulen im In- und Ausland sein, mit denen auf spezifischen Forschungsgebieten kooperiert werden soll, das können aber auch Kooperationen mit der Wirtschaft sein – insbesondere im Bereich der Auftragsforschung. Letzteres spielt sich dann in einem sensiblen Bereich ab, in dem erhebliche Förderung einerseits auch mit Gefahren für die Autonomie der beteiligten Wissenschaftler andererseits erkaufte wird oder gar mit Autonomieverlust. Dies kann eintreten, wenn die Geheimhaltungsbedürfnisse des Industriepartners aus Wettbewerbsgründen sowohl die Veröffentlichungschancen der beteiligten Wissenschaftler massiv einschränken, als auch die Richtung der Entwicklung wesentlich von dessen Bedürfnissen bestimmt wird und der Fachbereich oder die Forschergruppe wegen sonsti-

ger Unterfinanzierung geradezu in finanzielle Abhängigkeit gerät.

14. Bilanz

Die Ziele sind vielfältig, die mit strategischen Partnerschaften erreicht werden sollen. Manche sind sofort konsensfähig und lösen auch kaum Rivalitäten oder die Furcht vor Benachteiligungen aus (z.B. gemeinsame und verbesserte Strukturen zur Nachwuchsförderung; Entwicklung sowie Intensivierung/Teilnahme an einer forschungsorientierten Lehre; Unterstützung bei Dual Career-Couples-Berufungen). Andere können Konfliktherde darstellen (Schwerpunkt- und Profilbildung; Planung neuer Forschungsinitiativen; Gründung neuer Forschungsverbünde; Einfluss auf Entwicklung der Universität; gemeinsame Berufungen). Durch Kooperation Synergie-Effekte erzielen zu wollen (z.B. gemeinsame Nutzung kostenintensiver Infrastrukturen), ist nicht neu. Absichtserklärungen zu intensiver Kooperation allein reichen allerdings nicht aus. Die Vorteile müssen erst praktisch gewonnen werden. Wie zu zeigen war, sind solche Vorhaben alles andere als Selbstläufer. Schnell genug stellt sich heraus, wie zahlreich die Konfliktfelder, wie unterschiedlich die Interessen sind. Synergien sind in vielen Fällen sinnvoll. Aber wachsende Volumina der Institutionen machen tendenziell unbeweglich. Dem kann nur durch konsequente Delegation von Autonomie und Handlungskompetenz von oben nach unten begegnet werden. Die Nähe zum Entscheidungsgegenstand und das erhöhte Interesse an einer Lösung machen wieder beweglich. Auf Basis dieser Überlegungen sind Anfang des 19. Jahrhunderts die kommunale Selbstverwaltung und die moderne Form akademischer Selbstverwaltung entstanden. Aber diese (teil-)autonomen Einheiten können aufgrund divergierender Interessen zu zentrifugalen Kräften führen. Also muss sich die volle Aufmerksamkeit auf die Entwicklung und Pflege des Zusammengehörigkeitsgefühls richten. Die vielfältigen Konfliktfelder können nur mit Geduld und Diplomatie zu einem akzeptablen Kompromiss geführt werden. Aber die Aussicht, in einem längeren Prozess aus Konkurrenz Kooperation werden zu lassen und Kräfte zu bündeln und zu erhöhen, statt sie gegeneinander zu verschleifen, sind Motivation genug.

Gelingt es, einen Grundkonsens unter den Beteiligten und ihren Nachbarn herzustellen, sind die fachlichen Gewinne erheblich.

Literaturverzeichnis

Charité – Universitätsmedizin Berlin: <http://www.charite.de/charite/organisation>, Aufruf am 01.08.2013

- Dilger, Alexander (2011):* Doppelberufungen an Hochschulen: Probleme und Lösungsansätze. In: Hochschulmanagement, Jg. 6, H.1, S. 11-16.
- Drell, P.S.:* Symposium on Strategic partnerships in the German science landscape: New forms of collaboration between universities and non university research establishments http://www.schleyer-stiftung.de/pdf/pdf_2012/Vortrag_Drell.pdf Aufruf am 01.08.2013
- Forschungsallianz Köln:* Textdatei von Dr. Patrick Honecker MBA, Universität zu Köln, Dezernent Kommunikation und Marketing
- Gaehtgens, C. (2009):* Die Zukunft der kleinen Fächer an den Universitäten. In: Webler, W.-D. (Hg.): Universitäten am Scheideweg?! – Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung. Bielefeld.
- Huber, B.:* Strategische Partnerschaften in der deutschen Wissenschaftslandschaft: Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen http://www.schleyer-stiftung.de/pdf/pdf_2012/Vortrag_Huber.pdf Aufruf am 01.08.2013
- JARA – Jülich Aachen Research Alliance:* <http://www.jara.org/?L=0&about=1> Aufruf am 01.08.2013
- Karlsruher Institut für Technologie (KIT):* <http://www.kit.edu/kit/struktur.php>, Aufruf am 01.08.2013
- Max-Delbrück-Centrum (MDC):* https://www.mdc-berlin.de/3227/de/about_the_mdc_cooperations, Aufruf am 01.08.2013
- Mlynek, J.:* Strategische Partnerschaften in der deutschen Wissenschaftslandschaft: Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen http://www.schleyer-stiftung.de/pdf/pdf_2012/mlynek_vortrag.pdf Aufruf am 01.08.2013
- Schreyögg, A:* Dual Career Couples - eine Konstellation fürs Life Coaching. OSC 4/08, S. 385-404 sowie www.schreyoegg.de/content/view/119/33 „Strategische Partnerschaft Deutschland-Russland in Bildung, Forschung und Innovation“ <http://www.deutsch-russische-partnerschaft.de/de/index.php>, Aufruf am 01.08.2013
- Strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des ESF* http://www.fitfuerinnovation.de/?page_id=25, Aufruf am 01.08.2013
- Strategische Partnerschaft zwischen Deutschland und Brasilien* http://www.brasil.diplo.de/Vertretung/brasilien/de/07__Aussenpolitik/Bilaterale__Beziehungen/Partnerschaft__Seite.html sowie http://www.brasil.diplo.de/Vertretung/brasilien/de/10__Wissenschaft/_Wissenschaft.html, Aufruf am 01.08.2013
- „Strategische Partnerschaften in der Deutschen Wissenschaftslandschaft. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen“* Tagung in Berlin, März 2012 <http://www.uni-muenchen.de/aktuelles/news/2012/schleyer.html>, http://www.schleyer-stiftung.de/publikationen/vortraege/publikationen_vortraege.html
- „Strategische Partnerschaften und Thematische Netzwerke“* (Förderprogramm des BMBF), <https://www.daad.de/hochschulen/ausschreibungen/21145.de.html>, Aufruf am 01.08.2013
- Webler, W.-D. (Hg.) (2009):* Universitäten am Scheideweg?! – Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung. Bielefeld.
- Weiterentwicklung des Wissenschaftssektors und seiner Finanzierung im Bund-Länder-Verhältnis – „Geld folgt Konzepten“ – nicht umgekehrt (2012):* Empfehlungen eines Expertenkreises. Hannover.

■ **Wolff-Dietrich Webler**, Prof. Prof. h.c. Dr., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), E-Mail: webler@iwbb.de

Reihe Qualität -
Evaluation -
Akkreditierung-
Praxisinweise zu
Verfahren und
Methoden

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Stefanie Schwarz, Don F. Westerheijden, Meike Rehbarg (Hg.):
Akkreditierung im Hochschulraum Europa**

Bielefeld 2005, ISBN 3-937026-36-3, 261 Seiten, 34.00 Euro

Was macht die UAMR als Modell strategischer Partnerschaft so attraktiv?

1. Was macht die UAMR zum Modell?

Als strategische Partnerschaften besonders bekannt geworden sind Projekte, in denen eine Universität mit einer oder mehreren großen außeruniversitären Forschungseinrichtungen eng kooperiert oder – wie im Fall des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) – sogar fusioniert hat. Das gilt für das Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin (MDC) und die Charité in Berlin und für die Jülich Aachen Research Alliance (JARA) in Aachen und Jülich. Die Attraktivität für jeweils beide Partner war bald auszumachen. Von vielen Vorteilen auf Projektebene abgesehen, profitierte die Universität strategisch bei Publikationen und Zitationen von dem bundesfinanzierten, gut ausgestatteten Forschungspotenzial des außeruniversitären Partners. Dieser Partner erhielt im Gegenzug für seine Mitglieder nicht nur Zugang zum Promotionsrecht, sondern auch besonders leicht Kontakt mit vielen begabten Nachwuchswissenschaftler/innen.

Das besondere an der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) besteht zunächst darin, dass sich hier drei benachbarte große Universitäten – die Ruhr-Universität Bochum, die Technische Universität Dortmund und die Universität Duisburg-Essen – seit 2007 mit strategischen Zielen zusammen geschlossen haben. Sie standen lange Zeit stärker in Rivalität zueinander, als dass sie etwas gemeinsam bewegt hätten. Wie berichtet wird, herrschen (wie in vielen anderen Gegenden auch, aber verdichtet durch die große Nähe) im Ruhrgebiet langjährige Rivalitäten zwischen Kommunen, Fußballvereinen oder eben Universitäten. So war es anscheinend (nur im Ruhrgebiet?) lange Jahre für viele erstrebenswerter etwas nicht zu bekommen, wenn es denn der Nachbar auch nicht bekam, als sich etwas zu teilen oder es dem anderen zu gönnen. Nach dem Motto: der schönste Sieg des einen ist die Niederlage des anderen. Vor dieser Folie ist die Zusammenarbeit in der Kulturhauptstadt 2010 sowie in der UAMR etwas ganz besonderes.

In diese strategische Partnerschaft fließen im Unterschied zu den vorgenannten Beispielen keine Bundesmittel, es geht um fast ausschließlich landesrechtlich geprägte Prozesse, die jeweils eingebrachten Kulturen der Partner sind einander ähnlicher. Durch ihre Eigenschaft als Universitäten haben sich im Gegensatz zu den anderen Kooperationen, in denen es vor allem um Vorteile in der Forschung ging, hier auch Studiengänge, Wahlmöglichkeiten zwischen ihnen und die Zahl der Lehrenden potenziert. Insofern handelt es sich bei der UAMR um eher wiederholbare Prozesse, die den Realitäten anderer Hochschulen untereinander näher sind, als die vorge-

nannten großen Modelle. Was dann in einer solchen Konstellation möglich ist, hat die UAMR in eindrucksvoller Weise gezeigt. Diese Merkmale machen schon einen wichtigen Teil der Modelleigenschaften aus. Auf einen Teil wird hier eingegangen.

An weiteren Merkmalen sind festzuhalten:

Es handelt sich um einen freiwilligen Verbund eigenständiger Universitäten (z.B. nicht um eine politisch verordnete Fusion, wie an anderer Stelle in Deutschland). Die UAMR baut auf Freiwilligkeit, Eigeninitiative und schlanke Organisation. Der Prozess hat sich nicht in Strukturdebatten verzettelt, z.B. wurde (bislang) keine rechtsfähige Körperschaft diskutiert, geschweige denn gebildet. Nur eine knappe Vereinbarung zwischen den Hochschulen gibt den Rahmen vor (vgl. die Gründungsvereinbarung, Dokument 1). Die UAMR soll Schritt für Schritt von unten wachsen. Sie soll für die gemeinsame Sache werben, statt in vorgezeichneten Wegen den Vorschriften der Hochschulleitungen zu folgen. Für die UAMR entsteht auch keine Parallelorganisation. Sie nutzt die Ressourcen ihrer drei Partner; jeweils im Einzelfall entsteht zusätzlicher Aufwand, aber – wie Beteiligte beobachten – erhöht dies die Identifikation ungemein.

2. Auslöser bzw. Anlässe für die strategische Partnerschaft – Ursachen und erreichter Stand der Entwicklung

Wie an anderer Stelle dargestellt (vgl. Forschungsgespräche), gab es eine Reihe von Auslösern, das traditionelle Verhältnis zwischen den späteren Partnern zu ändern. Hier konnte nach dem alten Prinzip des „gemeinsam sind wir stärker“ auf strategischer Ebene ein gemeinsames Interesse formuliert werden, das mehr wog als die zu erwartenden Mühen auf dem Wege. Die Ruhrgebietshochschulen hatten große Potentiale und Leistungen vorzuweisen, ohne dass sie der breiteren Öffentlichkeit bis dahin sonderlich ins Bewusstsein gedringen wären. Die seit 2007 angestrebte Bündelung der Kräfte erhöhte die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Region sowie ihre Sichtbarkeit erheblich. Das Ergebnis waren

- > 100.000 Studierende
- > 13.000 Absolventen/innen jährlich
- > 1.000 Promotionen jährlich
- > 500 Studiengänge
- > 15.000 Beschäftigte (ohne Kliniken), davon ca. 1.200 Professorinnen und Professoren
- > bei einem Haushaltsvolumen von ca. 1,2 Mrd. €,

- > davon Drittmittel: ca. 270 Mio. €.
- > 10 Sonderforschungsbereiche mit Sprecherfunktion gehören dazu, in denen nahezu alle Fächer vertreten sind.

Überdies wurde durch Vielfalt und die Erzeugung kritischer Massen ein großes Potenzial für weitere Entwicklungen gewonnen. Damit stellt die Universitätsallianz einen der umfangreichsten und leistungsstärksten Wissenschaftsstandorte Deutschlands dar. Als Vision der UAMR gilt, sich als exzellenter Standort in der nationalen und internationalen Wissenschaftslandschaft zu etablieren.

An den Allianzhochschulen wird jetzt schon in erheblicher Breite Spitzenforschung über die Grenzen der Fachdisziplinen hinweg und auf international herausragendem Niveau erbracht. Die exzellenten Leistungen finden ihren Ausdruck in zahlreichen Sonderforschungsbereichen, Graduiertenkollegs sowie anderen begutachteten Programmen und Auszeichnungen.

Die Kooperation wird – wo immer sinnvoll – in Forschung, Lehre und Verwaltung voran getrieben. Mit der Variante des obigen Prinzips „gemeinsam besser“ gewinnen die Forscherinnen und Forscher der UAMR zahlreiche Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten. Die Studierenden profitieren von dem breiten Angebot der Bachelor- und Masterstudiengänge mit ihren vielfältigen Spezialisierungsmöglichkeiten.

Die Basisidee (die „Philosophie der UAMR“) geht von einer realistischen Kombination von Kooperation und Wettbewerb aus, denn letzterer lässt sich nicht ausschalten. Das bedeutet, die Zusammenarbeit zu intensivieren und sich gleichzeitig in unterschiedlichen Schwerpunkten zu profilieren. **Die Formel lautet: Jeder der drei Partner versucht noch leistungsstärker zu werden, aber nicht auf Kosten, sondern zum Wohl der anderen.** Mit dem Ausbau kompatibler Profildomänen an den einzelnen Universitäten sowie durch vielfältige hochschulübergreifende Kooperationen in den Bereichen Forschung, Lehre und Verwaltung rückt die UAMR in einem fortlaufenden Prozess allmählich weiter zusammen. Den Hochschulleitungen ist dabei wichtig, dass diese Bewegung von den kooperierenden Wissenschaftlern aus der unmittelbaren Arbeit heraus („von unten“) kommt und nicht von oben verordnet wird.

Dazu berichtet die UAMR auf ihren Webseiten¹:

„Unter dem Label **RuhrCampus**³ haben sich die 3 großen Universitäten des Ruhrgebiets zum Ziel gesetzt, einen gemeinsamen Bildungsraum Ruhr zu schaffen. Unter anderem haben sie sich auf vereinfachte Zulassungs- und Anerkennungsregelungen verständigt, wonach

- Studierende, die an einer der UAMR-Hochschulen eingeschrieben sind, an den Partneruniversitäten in allen Belangen wie Zweithörer/innen behandelt werden, aber keine zusätzliche Zweithörergebühr bezahlen müssen. Dadurch bietet die Allianz ihren Studierenden eine enorme Fächervielfalt mit unzähligen Studien- und Wahlmöglichkeiten, die es so nirgendwo anders in Deutschland gibt.“
- Die leichtere Zulassung zu und Anerkennung von Prüfungen, der gemeinsame UAMR-Studierendenausweis sowie eine verstärkte Zusammenarbeit und Integration der Bibliotheken gehören ebenfalls dazu.

- Durch Kooperationen einzelner Fächer, die es an zumindest zwei der Universitäten gibt, entstehen weitere Möglichkeiten. Dazu gehören Maschinenbau, Bauingenieurwesen, ET/IT, Theologie, Amerikanistik und Medizin.
- Neuestes Ergebnis der Kooperation ist der gemeinsame **Masterstudiengang Biodiversität**, der ab 2013/14 von der Universität Duisburg-Essen und der Ruhr-Universität Bochum angeboten wird.
- Durch komplementäre Schwerpunktbildung entstehen in der UAMR zudem virtuelle Fakultäten. Wesentliche Ziele sind die bessere Positionierung des Ausbildungs- und Forschungsstandorts Ruhrgebiet, eine zunehmende Internationalisierung sowie der Ausbau von Kooperationen mit der Wirtschaft. Neben der **Civil Engineering Unit Ruhr** der Bochumer und Essener Bauingenieure und der Bochum-Dortmunder Ruhr-Allianz Elektrotechnik und Informationstechnik ist insbesondere die Engineering Unit Ruhr zu nennen, die bereits mit Gründung der UAMR im Jahre 2007 eingerichtet wurde und über ein Drittmittelvolumen von 30 Millionen Euro pro Jahr verfügt.
- Darüber hinaus kooperieren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der UAMR in weiteren Projekten und Einrichtungen wie dem **Kulturwissenschaftlichen Institut (KWI)**, dem interdisziplinären Forschungskolleg der UAMR für Geistes- und Kulturwissenschaften in Essen.
- Dort ist auch das in Deutschland einmalige Mercator Research Center Ruhr (MERCUR) angesiedelt, das in verschiedenen Förderlinien neben Vorhaben der einzelnen Universitäten insbesondere kooperative Projekte der UAMR unterstützt. Dies dient dem langfristigen Strategieprozess der UAMR, die Kooperation der Universitäten weiter zu intensivieren und zugleich die unterschiedlichen Profile noch stärker herauszuarbeiten. Das **Mercator Research Center Ruhr (MERCUR)** wurde mit Hilfe der Stiftung Mercator mit einem Haushalt von 22 Mio. €, zunächst für 5 Jahre errichtet (Die Evaluation mit der Perspektive der Verlängerung um weitere 5 Jahre ist angelaufen). Mit Hilfe dieses Zentrums soll die strategische Kooperation innerhalb der UAMR gefördert werden. Es bringt die Wissenschaftler/innen der UAMR-Universitäten zusammen. Bislang wurden von dort insgesamt 106 Projekte mit über 14 Mio. gefördert. In jüngster Zeit wurde dort die erste UAMR-Professur eingerichtet.

Nach Einschätzung mehrerer Beteiligter ist das Engagement der Stiftung Mercator ein *Glücksfall für die UAMR und entfaltet eine erhebliche Wirkung* (vgl. z.B. das Gespräch mit Rainer Ambrosy).

Auf diese Weise sind immer mehr gemeinsame Einrichtungen entstanden:

- Kulturwissenschaftliches Institut (KWI) Essen
- Engineering Unit Ruhr (Maschinenbau)
- Ruhr-Allianz ET/IT
- Civil Engineering Unit Ruhr (Bauingenieurwesen)
- UAMR Graduate Centre for Development Studies sowie die

¹ <http://www.uamr.de>

- Liaison Offices in New York, Moskau, Rio de Janeiro und São Paulo.

Diese unter dem Label **ConRuhr** gegründeten Koordinationsbüros (Liaison Offices) im Ausland dienen dazu, den internationalen Austausch zu fördern und die Wissenschaftsregion Ruhr im Ausland bekannter zu machen; ab 2004 nahmen Niederlassungen zunächst in New York, 2009 in Moskau und 2011 auch in Rio de Janeiro und Sao Paulo die Arbeit auf. Der Erfolg dieses gemeinsamen und damit geballten Auftretens im Ausland zeigt sich beispielsweise daran, dass die UAMR unter Mithilfe von ConRuhr North America Kooperationsvereinbarungen mit so renommierten Einrichtungen wie der University of Pennsylvania oder der Princeton University abschließen konnte.²

- Die **Nachwuchsförderung der Metropole Ruhr** wird insbesondere durch vier hochschul- und fachübergreifende sowie fachliche Initiativen vorangetrieben:
 - Global Young Faculty: 50 Nachwuchswissenschaftler/innen behandeln zentrale Zukunftsfragen der Gesellschaft
 - ScienceCareerNet Ruhr (SCNR): Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses, 4 Programmlinien
 - Ruhr Graduate School in Economics (mit dem Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung (RWI))
 - Historisches Doktorandenkolleg Ruhr.

In den hochschul- und fachübergreifenden Initiativen **ScienceCareerNet Ruhr (SCNR)** und **Global Young Faculty** vernetzen sich herausragende Nachwuchswissenschaftler, um in interdisziplinären Arbeitsgruppen Themen von gemeinsamem Interesse zu bearbeiten.

Ein wesentlicher Bestandteil der Spitzenforschung in der UAMR sind die von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Sonderforschungsbereiche (SFB) und Transregios (TR). Die eingerichteten SFB sind langfristig angelegte Forschungseinrichtungen, in denen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Rahmen eines fächerübergreifenden Forschungsprogramms zusammenarbeiten. Transregios sind SFB, die an mehreren Standorten angesiedelt sind. Um gefördert zu werden, müssen höchst anspruchsvolle Auswahlverfahren durchlaufen werden. Auch schon vorher und neben der UAMR entstanden Forschungsk Kooperationen, die in die neuen Verbindungen eingebracht wurden:

- **Vier gemeinsame SFB in Sprecherfunktion**

SFB/TR 60 (Biomedizin): UDE* + RUB

SFB 876 (Informatik): TU Do* + UDE

SFB 823 (Statistik): TU Do* + RUB + UDE

SFB 642 (Biochemie): RUB* + TU Do

- **Protein Research Unit within Europe (PURE):** Enge Zusammenarbeit zwischen RUB und UDE sowie TU Do im SFB 642
- **EffizienzCluster LogistikRuhr:** hier kooperieren die Universität Duisburg-Essen (UDE) mit ihrem Zentrum für Logistik und Verkehr (ZLV) sowie die TU Dortmund mit dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) und dem Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik (ISST)

Das EffizienzCluster wird als „das größte Logistik-Forschungsprojekt aller Zeiten“ eingestuft³

- **Exzellenzcluster Ruhr Explores Solvation (RESOLV) an der RUB** (TU Do + UDE daran beteiligt).

Kooperationen in der Verwaltung bezogen sich auf

- IT-Kooperation: unter den Hochschulen verteilte Schwerpunkte, Nutzung von Synergieeffekten

UDE: Backup

RUB: Virtualisierung

TU Do: Hochleistungsrechnen

Projekt E-Identity, Verknüpfung der Identitätsmanagementsysteme

- Gemeinsame Innenrevision für UAMR-Projekte
- Gemeinsamer Datenschutzbeauftragter
- Strategische Beschaffung (geplant).

Die vorstehenden Kooperationen haben sich inzwischen erheblich ausdifferenziert und ergänzt. Sie zielen in den Bereichen Forschung, Lehre und Verwaltung darauf ab, durch eine Bündelung der Kräfte die Leistungen der drei Partneruniversitäten auszubauen. So arbeiten heute rund 20 gemeinsame Institutionen und Programme zusammen. Unter Einschluss der bereits erwähnten Einrichtungen lassen die Titel schon auf die Vielfalt der beteiligten Fachrichtungen schließen:

- Civil Engineering Unit Ruhr

- ConRuhr

- Engineering Unit Ruhr

- Ganz In - Mit Ganztage mehr Zukunft. Das neue Ganztagsgymnasium NRW

- GeCKo Gender und Co. Koordinierungsstelle – Schüler/innen-Projekte der UAMR

- Global Young Faculty

- Historisches Doktorandenkolleg Ruhr

- Horizonte – Stipendien für angehende Lehrkräfte mit Migrationshintergrund

- IT-Kooperation

- Innenrevision

- Kulturwissenschaftliches Institut Essen

- Mercator Research Center Ruhr

- Ruhr-Allianz Elektrotechnik und Informationstechnik

- RuhrCampus³

- RuhrCampus Online

- Ruhr Graduate School in Economics

- ScienceCareerNet Ruhr

- Spagat-Studium Lehramt Gymnasien und Gesamtschulen

- UAMR Graduate Centre for Development Studies

- UN Simulation DuEMUN-Ruhr Model United Nations und Diplomatie

- Urheberrecht (Arbeitsgruppe).

Einige Institutionen und Programme sind unten weiter erläutert (s. S. 36ff).

Wie auch die Fo-Gespräche in dieser Ausgabe belegen, muss neben der Repräsentanz nach außen vor allem nach innen für die Vorteile der UAMR geworben wer-

² <http://www.uamr.de>

³ <http://www.iml.fraunhofer.de/> Aufruf am 07.08.2013

den. Es geht nicht darum, Skepsis und Gegnerschaft zu begegnen, sondern das Erreichte, seine Ziele und die weiteren Aussichten bekannt und bewusst zu machen, um neue Kooperationsideen auszulösen.

3. Willensbildung und Entscheidungslinien

Aus den vorstehenden Aktivitäten geht schon hervor, dass Organisationen mit so gering ausgeprägter Hierarchie und geringer interner Weisungsabhängigkeit wie Universitäten nur bei hochgradig dezentraler Verantwortung funktionieren können. Die Initiativen müssen in aller Regel von der Basis kommen und vor allem dort ein großes Stück voran getrieben werden können. Die Rolle der Hochschulleitung bzw. ihrer Verwaltung beschränkt sich dann auf begleitende und unterstützende Funktionen. Nur bei drohender Doppelarbeit und unnötiger Parallelität käme der Leitungsebene eine eher koordinierende Rolle zu. Die Steuerung an sich zu ziehen oder Initiativen top-down einführen zu wollen, wäre dysfunktional. Auch würden sich Fragen der Gleichbehandlung der Teile der Universität stellen, die bei Initiativen von der Basis nur begrenzt gelten. Führung wird sich unter diesen Vorzeichen in erster Linie auf Koordination des Nötigsten und die Stiftung von Verfahrenssicherheit durch Rahmenregelungen beziehen, die die Interpretationsspielräume reduzieren. Letzteres ist notwendig, um Transparenz herzustellen, Verzögerungen oder sogar Blockaden aus Unsicherheit und Risikoabwehr zu reduzieren und letztlich die Gefahr von Unzulänglichkeit und Willkür abzuwenden.

Der Preis für solche Synergie-Effekte besteht natürlich darin, dass Kooperation Arbeit bedeutet. Der Abstimmungsbedarf zwischen u.U. widerstreitenden Interessen steigt, dadurch wird engere Kommunikation notwendig, die Zeitaufwand bedeutet. Um dieses Unternehmen des Zusammenwachsens im Blick zu behalten, Anstöße zu geben, u.U. Lösungsvorschläge zu machen und für das ganze Vorhaben zu werben, ist die Stelle eines Koordinators der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) geschaffen worden, der mit einem Mitarbeiter diese Aufgabe wahrnimmt.

Die relevanten Beschlüsse bzw. Rahmenvorgaben für die UAMR kommen aus dem Koordinierungsrat (in der Kooperationsvereinbarung steht Koordinationsrat), bestehend aus den Rektoren und Kanzlern. Diese Runde wird laut Vereinbarung einmal im Semester, de facto einmal jährlich durch alle Prorektoren ergänzt. Da die UAMR keine eigene Rechtskörperschaft darstellt, können rechtlich bindende Beschlüsse nach wie vor nur die Rektorate der einzelnen Universitäten fassen.

Daneben gibt es noch verschiedene Runden, AGs etc., bestehend jeweils aus den Vorsitzenden der drei Hochschulräte, den Kanzlern, den Prorektoren Forschung, den Prorektoren Lehre, den Forschungsreferenten sowie einer IT-Arbeitsgruppe. Daneben werden weitere zeitlich befristete Kommissionen eingerichtet (beispielsweise zum UAMR-Studierendenausweis, Einführung 2012). Insgesamt ergibt sich eine überaus schlanke Organisationsstruktur, die von der Mitarbeit der Mitglieder der einzelnen Universitäten lebt. Daher ist auch das „Werben“ der Hochschulleitungen für mehr UAMR wichtig. Außer den Aufgaben der kleinen UAMR-Geschäftsstelle

läuft alles andere über die Einrichtungen der UAMR-Universitäten.

4. Quellen von Kooperationskonflikten

Bei derartig umfangreichen Vorhaben drei bisher in sich abgestimmter Partner, die völlig zu Recht ihre jeweiligen Interessen verfolgen, ergeben sich unvermeidlich Reibungsflächen, Kooperationskonflikte. Sie sind lösbar. In den FO-Gesprächen sind zwar charakteristische Konfliktfelder angesprochen, aber verständlicherweise zurückhaltend beantwortet worden. Daher soll hier auf einige nochmal eingegangen werden, nacheinander für Forschung, Lehre und Verwaltung. „Vor die Klammer gezogen“ können Konflikte um Kommunikation und Koordination werden. Eine Befürchtung könnte lauten: Der Abstimmungsbedarf zwischen u.U. widerstreitenden Interessen steigt, dadurch wird noch mehr Zeit in Sitzungen verbracht. Dies ist in der Tat der Fall, wie Beobachter feststellen. Alles ist aufwändiger, aber, wenn man die „richtigen“ Bereiche und Projekte herausucht, absolut lohnenswert. Trotzdem sehen verschiedene Personen UAMR als zusätzliche Arbeit/Mühsal, die zusätzlich zum Alltagsgeschäft zu erledigen ist; diese Sicht bremst des Öfteren den Elan und führt gelegentlich auch zu einer nicht günstigen Prioritätensetzung. Mit wachsendem Bewusstsein von den Vorteilen und Erfolgen gehen solche Einschätzungen jedoch zurück.

4.1 Absehbare Konflikte in der Entwicklung der Forschung – und ihre Lösung

Wie erwähnt, hat sich die UAMR vorgenommen: „Jeder der 3 Partner versucht noch leistungsstärker zu werden, aber nicht auf Kosten, sondern zum Wohl der anderen“ Dies wirkt zunächst als sehr abstraktes, hehres Ziel, das erst einmal im realen Leben erreicht werden muss. Auch wenn es nicht gleich von jedem gelebt wird, ist es als Richtziel normativ wichtig zu zeigen, dass sich die Ruhr-Universitäten als größere Einheit verstehen und in dem Gewinn des anderen einen Gewinn für die gesamte Unternehmung sehen. Hier wird nicht eifersüchtig reagiert, weil letztlich alle durch größere Aufmerksamkeit, gesteigertes Prestige und mehr Fördermittel profitieren – zumindest auf strategischer Ebene. Als Beispiel der Stärkung der Stärken wird die Logistik genannt. In der Logistik sind TU Dortmund und Duisburg stark, hier würde es keinen Sinn machen, dass Bochum auch noch versucht, hier einen eigenen Schwerpunkt zu eröffnen. Dort kann man sich stattdessen z.B. mehr auf die Proteinforschung konzentrieren. Die Steigerung der strategischen Kooperation innerhalb der UAMR bringt die Wissenschaftler/innen der UAMR-Universitäten zusammen. Durch das Programm wird der Blick über den Tellerrand erheblich gefördert.

Verteilungskonflikte sind normale Vorgänge, in denen immer neue Kompromisse gefunden, manchmal aber auch klare Priorisierungsentscheidungen getroffen werden müssen. Strategische Partnerschaften dieses Ausmaßes auf den Weg zu bringen, führt zu einer Kette solcher Entscheidungen, bis eine neue Ordnung gefunden ist. Jede Priorisierung verstellt andere Verwendungs-

möglichkeiten der (dann gebundenen) Mittel. Insofern gehen solche „Neugründungen“ durch eine Phase mit erhöhter Konflikthäufigkeit.

4.2 Konflikte in der Entwicklung von Lehre und Studium

Jede Gemeinsamkeit löst Koordinationsbedarf aus – also Sitzungszeit und Einschränkungen der individuellen Gestaltungsräume durch eingegangene Bindungen. Allerdings lässt sich dabei auch viel an Qualität und Handlungsmöglichkeiten gewinnen. Die UAMR will sich im Bereich von Lehre und Studium v.a. in Richtung gemeinsamer Masterprogramme weiterentwickeln. Die ersten Erfahrungen mit dem neuen MA-Studiengang Biodiversität zwischen RUB und UDE stimmen positiv. Allerdings waren manche Prozesse zu Fragen, wie wer wann und wie eingebunden wird bzw. „ist die Verwaltung eher Treiber oder Bremser“ nach Auffassung von Beobachtern auch zeitraubend und zäh – eine Erfahrung, die für solche Prozesse typisch und insofern nicht lokalspezifisch ist...

4.3 Probleme und deren Lösung in der Verwaltung

Strategische Partnerschaft bedeutet, unterschiedliche Routinen und Selbstverständnisse zusammen zu führen. Strategische Partnerschaft bedeutet normalerweise auch (wenn sie effizient sein soll), Zuständigkeiten an einer Stelle zu bündeln. Das löst Rivalitäten um die Zuständigkeit aus. Umgekehrt gibt es dann auch die Einstellung, wie sie typischerweise in Interviews formuliert wird: Warum soll ich plötzlich auch noch Aufgaben von den anderen Partnern übernehmen? Ich habe sowieso schon zu viel zu tun... Das ist allzu menschlich. Allerdings trifft nicht für alle Bereiche zu, dass Aufgaben und Zuständigkeiten gebündelt werden; nach Möglichkeit wird z.B. die IT-Kooperation so geregelt, dass jedes Rechenzentrum eine Schwerpunktaufgabe übernimmt und so die anderen dadurch entlastet. Ein weiteres Projekt betrifft die E-Identität, mit dem die Identitätsmanagementsysteme verknüpft werden sollen. Darüber hinaus wurde eine gemeinsame Innenrevision für UAMR-Projekte geschaffen sowie ein gemeinsamer Datenschutzbeauftragter bestellt.

5. Zwischenfazit und Ausblick

Die Fülle der sichtbar gewordenen Initiativen zeigt bereits, wie lebendig die Idee der UAMR geworden und wie stark sie von den Mitgliedern aufgegriffen worden ist. Anders als andere Modelle in Deutschland gibt es keine Konstellation, die mit einem Vertrag zwischen Institutionen besiegelt worden wäre, sondern es handelt sich um einen äußerst dynamischen Prozess, der immer weiter geht und sich intensiviert. Auf diese Weise sind auf längere Zeit nur Zwischenstadien registrierbar. Aber zwei Vorhaben erscheinen besonders wichtig für die weitere Entwicklung:

5.1 Weiterführung des MERCUR

Das Mercator Research Center Ruhr (MERCUR) wird als wesentlicher Treiber und Glücksfall für die UAMR angesehen – und dass es eine hohe Wirkung entfaltet. Also müsste es verstetigt werden. Unsicherheit geht von der Befristung auf zunächst 5 Jahre aus. Derzeit ist das externe Evaluationsverfahren angelaufen; die Begehung

durch eine hochrangige Kommission ist für Oktober angesetzt. Die Hochschulleitungen und Mercator gehen davon aus, dass diese erfolgreich verlaufen und somit das Projekt um weitere 5 Jahre verlängert wird.

5.2 Etablierung des UAMR-Forschungsrates

Als wichtiger Schritt wurde gerade im Juni 2013 der Forschungsrat berufen. Er soll zunächst einmal auch für die weitere Durchdringung der Allianz-Idee in den Fakultäten verantwortlich sein. Er soll mit einer kritischen Analyse des ist-Zustandes sowie mit innovativen Ideen weiteren Schwung in die UAMR bringen. Vordringliche Themen werden sein:

- Erarbeitung einer UAMR-Kooperationsvereinbarung Forschung
- Identifizierung gemeinsamer Forschungsschwerpunkte
- Anstoß gemeinsamer SFB-Initiativen
- Stärkere Zusammenarbeit weiterer Fakultäten/Fächer
- Abstimmung bei Berufungen/Begleitung gemeinsamer Berufungen
- Umfassende Information der Neuberufenen über UAMR
- Anstoß gemeinsamer Promotionsprogramme
- Koordinierung von Großgerätebeschaffungen
- Beiträge zur „DFG-Fähigkeit“ der UAMR.

Der Forschungsrat wird erstmals am 17.10.2013 tagen und umfasst 15 Mitglieder: Die 3 Prorektoren für Forschung sowie je 4 Professoren/innen der Universitäten, die wissenschaftlich sehr ausgewiesen sind (u.a. 2 Leibnizpreisträger/innen).

Mit der beabsichtigten UAMR-Kooperationsvereinbarung Forschung soll die Notwendigkeit zur Improvisation, sollen aber auch Interpretationsspielräume reduziert und damit Verhaltenssicherheit im Verwaltungsverfahren gestiftet werden. Diese Vereinbarung ist auch nach außen gerichtet, um die DFG u.a. davon zu überzeugen, dass die UAMR ein Standort ist.

5.3 Wege zu interner Intensivierung

Eine besondere Aufgabe bilden die Wege zu interner Intensivierung der Kooperationsprozesse. In einer internen Zwischenbilanz der Hochschulleitungen im Sommer 2013 wurden „**Wege zu mehr UAMR**“ beraten. Die nächsten Maßnahmen, um *Schritt für Schritt die Zusammenarbeit zu vertiefen*, wurden im *Strategiepapier der Hochschulleitungen vom 10. Juni 2013* festgehalten (vgl. Dokument 2). Es betont vor allem 8 Punkte:

- Stärkeres **Werben der Hochschulleitungen** (inkl. Hochschulräte, Senate, Dekane) für die Idee der UAMR
- Weiterführung des **MERCUR**
- Etablierung des **UAMR-Forschungsrates**
- Stärkere **Zusammenarbeit weiterer Fakultäten/Fächer**
- **Ausbau** des gemeinsamen **RuhrCampus³**, insbesondere durch die Initiierung weiterer **Masterprogramme** nach dem Vorbild der Biodiversität
- Stärkere **Abstimmung der Entwicklungsplanung(en)**
- Weitere **Projekte** auf der **Verwaltungsebene**
- **Besseres Kennenlernen** der jeweils anderen Universitäten, Einrichtung diverser AGs, **vertrauensbildende Maßnahmen**, angesichts heterogener Organisationsstrukturen und Kulturen etc.

5.4 Ausblick

Entstehungskontext und bisherige Entwicklung der UAMR lassen optimistisch in die Zukunft sehen. Die Breite der Kooperationsmöglichkeiten und die daraus resultierenden Vorteile für alle Seiten sind beeindruckend. Die Chancen müssen genutzt werden, die sich aus der geographischen Nähe und wissenschaftlichen Vielfalt ergeben, um die UAMR und das Ruhrgebiet zu einem exzellenten Standort in der Wissenschaftslandschaft zu machen. Diese Überzeugung der Hochschulleitungen, nur gemeinsam im Wettbewerb mit den anderen großen Standorten bestehen zu können (wie sie aus den verschiedenen Perspektiven in den Forschungsgesprächen auch zum Ausdruck gebracht wurde), muss jetzt weiter in den Alltag der Hochschulen auf der Fachbereichsebene und der Ebene individuellen Planens und Handelns der Individuen hineingetragen werden. Das Prinzip der Dezentralisierung der Initiativen hat sich

bereits als besonders tragfähig erwiesen. Andernfalls würde ein Verbund dieses Formats seine Beweglichkeit bald einbüßen. So aber sind noch zahlreiche Initiativen zu erwarten. Wie sich hier gezeigt hat, können von diesem Modell noch zahlreiche Impulse in das Wissenschaftssystem ausgehen.

Redaktion: Wolff-Dietrich Webler

Weitere Details sind dem Daten und Fakten-Flyer sowie den anderen Webseiten zu entnehmen:

<http://www.uamr.de/UAMR%20Zahlen%20und%20Fakten%20Stand%20102011.pdf>

<http://www.uamr.de/>

<http://www.uamr.de/kooperationen.php>

<http://www.uamr.de/forschung.php>

ScienceCareerNet Ruhr (<http://www.scn-ruhr.de>)

Die wichtigsten UAMR-Projekte ausführlicher dargestellt

Studieren auf dem *RuhrCampus*³

In der Universitätsallianz findet sich für jeden das passende Studienangebot: Gemeinsam bieten die drei großen Ruhrgebietshochschulen mehrere hundert Studiengänge an. Das Angebot deckt sämtliche Fachgebiete von den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften über die Naturwissenschaften und die Medizin bis hin zu den Ingenieurwissenschaften ab.

Unter dem Label RuhrCampus³ schaffen die UAMR-Hochschulen einen gemeinsamen Bildungsraum Ruhr, in dem sich die Studierenden frei bewegen und sämtliche Dienstleistungen wie beispielsweise die Angebote der Bibliotheken hochschulübergreifend nutzen können. Zu diesem Zweck wurde 2012 ein gemeinsamer Studierendenausweis eingeführt, mit dem die UAMR-Studierenden Bücher der jeweils anderen Universitäten ohne weitere Formalitäten ausleihen können.

Studierende, die an einem der UAMR-Standorte eingeschrieben sind, werden an den Partneruniversitäten in allen Belangen wie Zweithörerinnen und -hörer behandelt, ohne eine zusätzliche Gebühr zahlen zu müssen. Damit wird neben der Zulassung zu Lehrveranstaltungen und dem Ablegen von Prüfungsleistungen auch die Anerkennung an der eigenen Hochschule erleichtert.

Auch für internationale Austauschstudierende bedeutet die Vereinbarung ein ungleich größeres Angebot, weil sie einen Zugang zu allen im Rahmen ihres Studiums wählbaren Lehrveranstaltungen innerhalb der Universitätsallianz erhalten.

Diese Maßnahmen vertiefen die Integration der Lehrangebote und lassen die Studierenden in noch stärkerem Maße als bisher an der einmaligen Vielfalt des Fächerangebots teilhaben.

Vorteile für Studierende

- Nutzung des Fächerangebots der drei Universitäten
- automatischer Zweithörerstatus an den beiden anderen Hochschulen
- vereinfachte Anerkennung von Prüfungsleistungen

- hochschulübergreifende Nutzung der Bibliotheksbestände
- zahlreiche Vertiefungsmöglichkeiten in den Masterstudiengängen
- gemeinsamer virtueller Campus

Mercator Research Center Ruhr (MERCUR)

Das von der Stiftung Mercator und den Hochschulen der UAMR gemeinsam gegründete Mercator Research Center Ruhr (MERCUR) unterstützt die strategischen Entwicklungspläne der UAMR. MERCUR fördert sowohl Forschungsprojekte in jeder der drei Universitäten als auch die Zusammenarbeit untereinander. Auf diese Weise beflügelt es neben der wissenschaftlichen Profilbildung der einzelnen Universitäten insbesondere den Kooperationsgedanken innerhalb der UAMR und trägt dazu bei, die Wissenschaft in der Metropole Ruhr zu stärken und sie attraktiver für internationale Berufungen zu machen. Damit ist das Center idealtypisch für die Ausrichtung der Forschungsförderung innerhalb der UAMR.

Die Stiftung Mercator unterstützt den Aufbau von MERCUR mit 22 Millionen Euro für fünf Jahre. Damit ist MERCUR eines der bislang größten Projekte privater Wissenschaftsförderung im Ruhrgebiet.

Konkrete INFO

MERCUR Förderungen

Zu den erfolgreichen Projekten, die in einem an Standards der Deutschen Forschungsgemeinschaft orientierten Begutachtungsprozess ausgewählt wurden, gehören u.a. folgende Vorhaben:

- Struktur von künstlichen „Atomen“

An den Universitäten Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen soll mit Hilfe einer neuartigen Kombination aus elektrischer und optischer Messung die Struktur von künstlichen „Atomen“ entschlüsselt werden. Das Ziel ist es, auf Quantenmechanik basierende Computer zu ent-

wickeln, die um ein vielfaches schneller arbeiten als herkömmliche.

- **Therapeutische Impfverfahren**

Eine gemeinsame Forschergruppe der Universitäten Bochum und Duisburg-Essen untersucht therapeutische Impfverfahren zur Behandlung von chronischen Infektionskrankheiten, Allergien und Autoimmunerkrankungen.

- **TV-Lernsender.NRW**

Das Lern-Fernsehstudio an der Technischen Universität Dortmund ist deutschlandweit ein einzigartiges Pilotprojekt zur Vermittlung von Medienkompetenz.

Kulturwissenschaftliches Institut Essen (KWI)

Das Kulturwissenschaftliche Institut Essen (KWI) ist das interdisziplinäre Forschungskolleg der UAMR für Geistes- und Kulturwissenschaften in der Tradition internationaler Advanced Study-Institute. Es versteht sich als Kristallisationskern für fachübergreifende Fragestellungen zur modernen Kultur, die es praxisnah bearbeitet. Das KWI fördert die ambitionierte kulturwissenschaftliche Forschung, den internationalen Austausch und den interkulturellen Dialog; dabei bezieht es den wissenschaftlichen Nachwuchs betont ein.

Durch den Wechsel seiner Themen und Fellows verändert das KWI sein Profil dynamisch. Im Mittelpunkt der Institutsarbeit stehen z.B. Themenfelder wie Erinnerungskultur, Interkultur und Klimakultur. Projekte des Instituts befassen sich mit der Entwicklung der Metropolen, dem Verhältnis von Kultur und Wirtschaft, dem Stellenwert der Religion in der internationalen Politik und der gesellschaftlichen Verantwortung von Wissenschaft.

Mit einem breiten Veranstaltungsprogramm beteiligt sich das KWI am Dialog zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit, es pflegt enge Partnerschaften mit kulturellen Einrichtungen und den Medien.

Virtuelle Fakultäten

Durch komplementäre Schwerpunktbildung entstehen in der UAMR virtuelle Fakultäten, die Studierenden ein breitgefächertes Angebot mit zahlreichen Spezialisierungsmöglichkeiten eröffnen und die Metropole Ruhr als bedeutendes Forschungszentrum stärken.

Wesentliche Ziele sind die bessere Positionierung des Ausbildungs- und Forschungsstandorts, eine zunehmende Internationalisierung sowie der Ausbau von Kooperationen mit der Wirtschaft.

Engineering Unit Ruhr

Durch die Kooperation der Dortmunder und Bochumer Fakultäten für Maschinenbau ist im Ruhrgebiet eines der führenden Ausbildungs- und Forschungszentren des Maschinenbaus in Deutschland entstanden. Dabei ergänzen sich die beiden Standorte durch eine seit Jahren betriebene komplementäre Schwerpunktbildung. Während der Dortmunder Maschinenbau besonders gut in den Bereichen Logistik und Produktionstechnik aufgestellt ist, legt der Bochumer Standort das Hauptau-

genmerk auf die Bereiche Konstruktion, Werkstoffe sowie Energie- und Verfahrenstechnik. Mit vier von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanzierten Sonderforschungsbereichen und einem Drittmittelvolumen von 30 Millionen Euro pro Jahr gehört die Engineering Unit Ruhr zu den forschungstärksten Maschinenbauinstitutionen in Deutschland.

Civil Engineering Unit Ruhr

Die Civil Engineering Unit Ruhr bildet Ingenieurinnen und Ingenieure im Bauwesen einschließlich der Umwelttechnik sowie im Bereich Computational Engineering aus. Die Bauingenieure der Ruhr-Universität Bochum und der Universität Duisburg-Essen verzahnen durch die Kooperation ihr Lehrangebot und intensivieren die gemeinsame Forschung. Besonders Studierende im Masterstudium profitieren von der größeren Auswahl und haben so mehr Möglichkeiten, sich je nach Neigung zu spezialisieren.

Ruhr-Allianz Elektrotechnik und Informationstechnik

Die Fakultäten Elektrotechnik und Informationstechnik in Bochum und Dortmund bieten eine zukunftsweisende Ingenieurausbildung mit Schwerpunkten wie Energietechnik, Medizintechnik, Plasmatechnik, Mikrosystemtechnik und Nanoelektronik. Damit erhalten Studierende eine breite Grundlagenausbildung in der allgemeinen Elektrotechnik, der Informations- und Kommunikationstechnik sowie ein forschungsorientiertes Vertiefungsstudium auf innovativen Gebieten der Elektro- und Informationstechnik und der elektrischen Energietechnik.

INFO

Kennzahlen

Engineering Unit Ruhr

Lehrstühle	39
Studierende	7.000

Civil Engineering Unit Ruhr

Lehrstühle	31
Studierende	2.500

Ruhr-Allianz Elektrotechnik und Informationstechnik

Lehrstühle	41
Studierende	3.100

ConRuhr International

Um den internationalen Austausch zu fördern, hat die Universitätsallianz unter dem Namen Consortium of the Ruhr-Area Universities (ConRuhr) Verbindungsbüros im Ausland eingerichtet.

ConRuhr North America

Das New Yorker Büro wurde im Jahr 2004 gegründet. Strategisch gut im Deutschen Haus in enger Nachbarschaft zum Deutschen Akademischen Austausch Dienst und zum Deutschen Konsulat gelegen, gelingt es ConRuhr North America stetig neue Kontakte zu knüpfen und die Anzahl hervorragender amerikanischer Bewer-

berinnen und Bewerber für wissenschaftliche Nachwuchsstellen und Juniorprofessuren an den Ruhrgebietsuniversitäten zu vergrößern.

Zudem unterstützt ConRuhr North America die Hochschulen der UAMR bei der Anbahnung von Kooperationen. Infolgedessen konnten bereits Vereinbarungen mit so renommierten Hochschulen wie der University of Pennsylvania und der Princeton University über eine verstärkte Zusammenarbeit in den Ingenieurwissenschaften getroffen werden.

ConRuhr Russia

Das Moskauer Koordinationsbüro der Allianzhochschulen ist seit März 2009 unter dem Dach des Russisch-Deutschen Instituts an der Staatlichen Universität für Verkehrswesen Moskau (MIIT) angesiedelt. Im Zentrum der Arbeit stehen zahlreiche Aktivitäten, um die Sichtbarkeit der UAMR in Moskau und den russischen Regionen zu erhöhen. Aufbauend auf langjährigen Kontakten entsteht ein Netzwerk, das zur Anbahnung von Kooperationen zwischen Lehrstühlen und Fakultäten der Metropole Ruhr und russischen Partnern genutzt wird. ConRuhr Russia unterstützt Wissenschaftler der UAMR, ihre Forschungen in Russland vorzustellen und bekannt zu machen; Studierenden wird bei Studienaufenthalten mit Rat und Tat geholfen.

ConRuhr Latin America

Seit dem Frühjahr 2011 unterhält die UAMR auch eine Vertretung in São Paulo/Rio de Janeiro, um den wissenschaftlichen Austausch mit Lateinamerika insgesamt und insbesondere zu brasilianischen Hochschulen zu fördern. Vor dem Hintergrund einer großen Entwicklungsdynamik in Wirtschaft und Wissenschaft fungiert ConRuhr Latin America hier als Anlaufstelle und direkter Ansprechpartner vor Ort. Hauptziele sind die Gewinnung exzellenter Doktoranden, die Intensivierung des Studierendenaustauschs sowie der Ausbau von Forschungsk Kooperationen.

INFO

Ziele und Aufgaben von ConRuhr

- Förderung von Forschungskontakten zwischen der UAMR und Hochschulen im Ausland
- Initiierung gemeinsamer Studien- und Lehrprojekte
- Erhöhung akademischer Mobilität
- Information über Forschung und Lehre in der UAMR
- Präsentation der UAMR im Ausland
- Bindung von Freunden und Alumni an die Metropole Ruhr

Nachwuchsförderung

Die **Global Young Faculty** will herausragenden, engagierten Nachwuchswissenschaftlern in der Region eine

Plattform bieten, untereinander Kontakte zu knüpfen, interdisziplinär zu arbeiten und neue wissenschaftliche Impulse für die eigene Forschungstätigkeit zu gewinnen. Ziel des Netzwerkes ist es, vielversprechende junge Forscherinnen und Forscher in ihrer weiteren Karriere zu unterstützen und ihnen die Gelegenheit zur Zusammenarbeit mit renommierten Experten aus dem In- und Ausland zu bieten.

In der **Global Young Faculty** kommen rund 50 ausgewählte Nachwuchswissenschaftler der im Ruhrgebiet angesiedelten Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zusammen. Das Programm ermöglicht ihnen ein selbstbestimmtes Arbeiten in interdisziplinären Gruppen – mit freier Wahl der Themengebiete und Formate. Es stärkt sie in ihrem Bestreben, neue Arbeitskontakte zu initiieren und über Institutionen- und Fächergrenzen hinweg in einen Ideenaustausch zu treten, der Raum für die Entwicklung innovativer Forschungsansätze und auch für die Diskussion gesellschaftlicher Implikationen wissenschaftlichen Handelns bietet.

Die überfachliche Karriereförderung für alle Promovierenden und PostDocs der UAMR realisiert das **Science-CareerNet Ruhr (SCNR)**. Im Mittelpunkt steht ein hochschulübergreifendes und international ausgerichtetes Veranstaltungs- und Mentoring-Programm, mit dem die Potenziale der drei Hochschulen im Bereich der Nachwuchsförderung verstärkt zusammengeführt werden. ScienceCareerNet Ruhr konzentriert sich auf zwei Zielgruppen:

- Postdocs/Habilitierende
 - Promovierende und Promotionsinteressierte
- Jeweils der Fächergruppen Naturwissenschaften-, Ingenieurwissenschaften- sowie Geistes-, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften.

IT-Kooperation

Im IT-Bereich haben sich die UAMR-Hochschulen auf die Einrichtung von Schwerpunktbereichen geeinigt, um die Kompetenzen an jeweils einem Ort zu bündeln und hochschulübergreifend bereit zu stellen. Dabei hat die Universität Duisburg-Essen den Bereich Datenmanagement und Datensicherheit übernommen, die Ruhr-Universität Bochum den Bereich Virtualisierung und die Technische Universität Dortmund das Housing und den Betrieb von Hochleistungsrechnern. Durch diese Aufgabenverteilung entlasten sich die Partner gegenseitig und können die angebotenen Dienste weiter verbessern.

UAMR-Chronologie



Universitätsallianz
UAMR Metropole Ruhr

www.uamr.de

UAMR-Chronologie

Nov. 2004: Gründung des Verbindungsbüros der Ruhr-Universität Bochum, der Universität Dortmund und der Universität Duisburg-Essen unter dem Namen „**ConRuhr**“ (Consortium of the three Ruhr Area Universities) in **New York** in Anwesenheit von Wissenschaftsministerin Kraft

1. Januar 2007: Das Kulturwissenschaftliche Institut (**KWI**) in Essen geht in die Trägerschaft der Ruhr-Universität Bochum, der TU Dortmund sowie der Universität Duisburg-Essen über

12. März 2007: Gründung der **Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR)** im Beisein von Wissenschaftsminister Pinkwart

16. März 2007: Gründung der „virtuellen Fakultät“ **Engineering Unit Ruhr** zwischen den Fakultäten für Maschinenbau der Ruhr-Universität und der Universität Dortmund (erst ab Nov. 2007 TU)

18. Oktober 2007: Die Fakultäten der Elektrotechnik und Informationstechnik der Ruhr-Universität und der Universität Dortmund schließen sich zur **Ruhr-Allianz ET&IT** zusammen

Januar 2008: Start der **Ruhr Graduate School in Economics** zusammen mit dem Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung (RWI) in Essen

1. Januar 2009: Etablierung des **ScienceCareerNet Ruhr (SCNR)**, in dem die Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses in verschiedenen Formaten hochschulübergreifend gefördert wird

24. März 2009: Gründung des 2. Internationalen Verbindungsbüros **ConRuhr** in **Moskau** in Anwesenheit von Wissenschaftsminister Pinkwart

November 2009: Start der **Global Young Faculty**, in der Nachwuchswissenschaftler/innen in interdisziplinären Arbeitsgruppen zentrale Zukunftsfragen der Gesellschaft bearbeiten

14. Januar 2010: Gründung der **Civil Engineering Unit Ruhr** zwischen den Bauingenieuren der Ruhr-Universität Bochum und der Universität Duisburg-Essen

Januar 2010: Kooperationsvereinbarung über **Schwerpunktbildungen** und übergreifende IT-Dienste für die UAMR

März 2010: Gründung und 1. Ausschreibung **Mercator Research Center Ruhr (MERCUR)** zur primären Förderung von kooperativen Forschungsprojekten innerhalb der UAMR

November 2010: Erste UAMR-Professur für Prof. Dr. Claus M. Schneider (Physik)



Universitätsallianz
UAMR Metropole Ruhr

www.uamr.de

Mai 2011: Eröffnung des **3. internationalen Verbindungsbüros** der UAMR in **Rio de Janeiro und Sao Paulo** in Anwesenheit von Bundespräsident Wulff

15. November 2011: Eröffnung des **UAMR Graduate Centre for Development Studies** zur Stärkung der Entwicklungsforschung in der Ruhr-Universität Bochum und der Universität Duisburg-Essen

Dezember 2012: 1. Ausschreibung des „**Ruhr-Fellowship**“ Programms in Zusammenarbeit mit dem Initiativkreis Ruhr. Studierende aus Princeton, Harvard und von der University für Pennsylvania kommen ins Ruhrgebiet

12. März: Zum **fünfundzwanzigjährigen Bestehen** der UAMR wird diese in diversen Artikeln auf den Homepages der einzelnen UAMR-Universitäten vorgestellt und präsentiert

Mai 2012: UAMR-Universitäten erstmals gemeinsam im **Förderatlas der DFG** dargestellt. Damit belegt die **UAMR den 6. Rang** unter den Forschungstärksten Regionen Deutschlands

30. Mai 2012: **Feier zum fünfjährigen Bestehen der UAMR** auf Zeche Zollverein mit über 300 Gästen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Die Festredner (Bundestagspräsident Lammert, Wissenschaftsministerin Schulze und der Beiratsvorsitzende der Stiftung Mercator, Rüdiger Frohn) betonen den Vorbildcharakter der UAMR für mehr Kooperation im Ruhrgebiet

August 2012: Start des **brasilianischen Austauschprogramms „Wissenschaft ohne Grenzen“** und Begrüßung der ersten über 50 Stipendiaten/innen durch die Rektoren/in. Die UAMR nimmt Deutschlandweit bei weitem die meisten Studierenden auf

November 2012: **Verlängerung des Sonderforschungsbereichs 642 zur Proteinforschung** unter Federführung der Ruhr-Universität Bochum und unter Beteiligung der TU Dortmund sowie des Dortmunder Max-Planck-Instituts für molekulare Physiologie

Mai 2013: **Verlängerung des Sonderforschungsbereichs 823 „Statistik nichtlinearer dynamischer Prozesse“** unter Federführung der TU Dortmund und unter Beteiligung der Ruhr-Universität Bochum sowie der Universität Duisburg-Essen

10. Juni 2013: **Verabschiedung des Strategiepapiers der UAMR** zum Ausbau und zur weiteren Vertiefung der Universitätsallianz. Insbesondere wird ein hochkarätig zusammengesetzter **UAMR-Forschungsrat** ins Leben gerufen

Juni 2013: MERCUR bewilligt im Bereich Bioinformatik eine **UAMR-Professur für Prof. Dr. Sven Rahmann**. Dieser soll das erste gemeinsame interdisziplinäre Zentrum aller drei UAMR-Universitäten aufbauen und koordinieren: das **„UAMR Center for Computational Biology“**. Damit fördert MERCUR bislang gut 100 zumeist kooperative Forschungsprojekte in der UAMR mit einem Gesamtvolumen von ca. 14 Mio. Euro

Fo-Gespräch mit Ulrich Radtke, Rektor der Universität Duisburg-Essen



Ulrich Radtke

Fo: Sehr geehrter Rektor, die Universitäten Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen (nach Alphabet) haben sich 2007 zur Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) zusammengeschlossen. Wie kam es überhaupt zur Idee, eine strategische Partnerschaft zu vereinbaren? Gibt es einen benennbaren Auslöser?

Ulrich Radtke: Zu diesem Zeitpunkt war ich noch gar nicht an der Universität Duisburg-Essen tätig und kenne die Gründe nur vom Hörensagen. Mein Kollege Elmar Weiler kann diese Frage sicherlich besser beantworten.

Fo: Wieso kam es zu einem regionalen Zusammenschluss „Ruhr“? Warum nicht zwei oder vier Hochschulen, sondern drei?

Ra: Die Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) ist der Verbund der drei großen Ruhrgebietsuniversitäten: der Ruhr-Universität Bochum (RUB), der Technischen Universität Dortmund (TU Do) und der Universität Duisburg-Essen (UDE). Diese waren und sind von Ihrer Größe und Struktur her vergleichbar und können so auf Augenhöhe agieren. Alle anderen Hochschulen der Region unterscheiden sich doch sehr im Hinblick auf Größe, Struktur, Ausrichtung etc. Durch die Konzentration auf die drei großen Universitäten haben wir eine zu große Heterogenität vermieden und eine „schlagkräftige“ Universitätsallianz geschaffen.

Fo: Warum wurde keine strategische Partnerschaft mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen eingegangen? Von diesen Einrichtungen her gibt es grundsätzlich erhebliches Kooperationsinteresse, wie andere Beispiele in Deutschland zeigen.

Ra: Jede UAMR-Universität arbeitet intensiv mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen in der Region und darüber hinaus zusammen, viele der Max-Planck-Direktoren oder Forscher/innen der Fraunhofer-Institute sind Professoren/innen an unseren Universitäten. Beispielsweise ist der Direktor des Max-Planck-Instituts für Kohlenforschung, Mülheim an der Ruhr, Mitglied im Hochschulrat der Universität Duisburg-Essen und gleichzeitig Honorarprofessor an der Ruhr-Universität Bochum. Insofern existiert bereits ein enger Austausch, den wir gleichwohl noch intensivieren wollen. Dies muss aber nicht zwingend auf der Ebene einer strategischen Partnerschaft aller UAMR-Universitäten mit

allen oder vielen der außeruniversitären Forschungseinrichtungen geschehen.

Fo: Waren gleich alle drei Hochschulen begeistert? Was bewog letztlich alle, mit zu machen?

Ra: Alle drei Hochschulen waren von Anfang an von der Idee angetan, eine gemeinsame Universitätsallianz zu schaffen, weil man sofort die großen Vorteile des Vorhabens gesehen hat, die etwaige Nachteile bei Weitem überwiegen.

Fo: Was sind die strategischen Ziele der Allianz? Jede einzelne Hochschule brachte doch schon erhebliches Volumen auf die Waage der Forschungsleistungen!

Ra: In der Tat sprechen wir hier von drei großen Universitäten mit heute je über 40.000 Studierenden (UDE & RUB) sowie über 30.000 (TU Do), die jeweils allein schon große Einrichtungen sind. Zusammengenommen sind wir jedoch auch international gesehen ein echtes Schwergewicht mit über 110.000 Studierenden, ca. 1.200 Professoren/innen sowie einem Budget von 1,2 Mrd. Euro.

Auch wenn Größe nicht alles ist, verbirgt sich hinter den nackten Zahlen ein enormes Potenzial, das sich in Vielfalt – wir bieten nahezu alle Fächer an – und kritischen Massen ausdrückt. Unsere strategischen Ziele sind die weitere Integration der UAMR-Hochschulen in Forschung, Lehre und Verwaltung, um insgesamt noch leistungsstärker zu werden. Dadurch soll perspektivisch die Sichtbarkeit des Ruhrgebiets als exzellenter Wissenschaftsraum befördert werden.

Fo: Wie ist die UAMR strukturiert – welche Bestandteile hat sie im Überblick?

Ra: Die UAMR ist ein Verbund autonomer Universitäten, die sich freiwillig auf verschiedenen Ebenen und Feldern zu gemeinsamen Projekten und Initiativen zusammenfinden. Zu betonen ist hierbei, dass die UAMR keine von den Universitäten losgelöste oder über diesen stehende Einrichtung ist, sondern aus den Hochschulen selbst besteht.

Dabei ist die UAMR folgendermaßen strukturiert: Die Rahmenvorgaben setzt der Koordinierungsrat bestehend aus den Rektoren bzw. der Rektorin und den Kanzlern. Einmal jährlich kommen die Prorektoren/innen hinzu.

Vorbereitet werden die Sitzungen vom Koordinator der UAMR, der die Projekte begleitet oder bisweilen auch selbst initiiert.

Darüber hinaus bestehen diverse Arbeitsgruppen z.B. der Kanzler, Prorektoren Lehre und Forschung. Zuletzt haben wir einen UAMR-Forschungsrat eingerichtet, der u.a. gemeinsame Forschungsschwerpunkte identifizieren und die engere Kooperation weiterer Fächer und Fakultäten anregen soll.

Fo: Die Interessen der Partner sind nicht gleich – wie sieht die Konsensfindung aus? Wie wird Wettbewerb von Kooperation abgegrenzt? Vermutlich ist nicht beabsichtigt, jeglichen internen Wettbewerb auszuschließen?

Ra: Nein, ganz im Gegenteil. In manchen Bereichen halten wir Wettbewerb für absolut leistungsfördernd und zielführend. Der Wettbewerb darf nur nicht zu Lasten eines der Partner gehen. Insgesamt sind wir stets darauf bedacht, Kooperation und Wettbewerb in einem angemessenen Verhältnis zueinander zu halten, Stichwort Co-competition. Getreu unserer Kooperationsvereinbarung stimulieren wir die Zusammenarbeit überall dort, wo es sinnvoll erscheint!

Fo: Überwiegen jetzt in einer Zwischenbilanz die Voroder die Nachteile/Einschränkungen des Kooperationsverbundes?

Ra: Die Vorteile überwiegen, ganz klar. Im Bereich der Forschung bestehen nicht zuletzt durch die Förderung des Mercator Research Center Ruhr (MERCUR) Dutzende gemeinsamer Forschungsprojekte und diverser hochschulübergreifender Graduiertenkollegs. Dadurch ist bereits eine Kultur der Kooperation erwachsen. In der Lehre sind wir unter dem Motto „RuhrCampus³“ auf dem Weg zu einem gemeinsamen Hochschulraum Ruhr und werden demnächst beispielsweise den neuen gemeinsamen Masterstudiengang Biodiversität in Bochum und Essen anbieten, während wir bislang vornehmlich darauf bedacht waren, die verschiedenen Studiengänge komplementär auszugestalten.

Im Bereich der Verwaltung nutzen wir schon jetzt Synergieeffekte und international sind wir mit unseren Verbindungsbüros in New York Moskau und Rio de Janeiro/Sao Paulo hervorragend aufgestellt. Insbesondere bei der Initiierung gemeinsamer Projekte mit amerikanischen Top-Universitäten zeigt sich der Vorteil der UAMR, weil man aufgrund der schieren Größe, aber auch Vielfalt ganz anders wahrgenommen wird als dies bei einer einzelnen Universität der Fall ist.

Nachteile kann ich bislang nicht erkennen, außer vielleicht, dass manche Entscheidungen mit drei Partnern etwas langwieriger und ggf. ein wenig komplizierter sind, da der Abstimmungsaufwand größer als an einer einzelnen Universität ist.

Fo: Was sollte man sich besser nicht gleich am Anfang vornehmen?

Ra: Nach unserem Dafürhalten war es bei Gründung der UAMR absolut richtig, keine längere und vielleicht un-

fruchtbare Debatte über Strukturen und Organisation der UAMR zu führen. Stattdessen haben wir nur einen groben Rahmen in unserer knappen Kooperationsvereinbarung vorgegeben und darauf vertraut, dass die Universitätsallianz von „unten“ zusammenwächst.

Zudem ist es insbesondere am Anfang wichtig, dort zu agieren, wo es bereits Kontakte oder gar bestehende Kooperationen gibt, die dann weiter vertieft werden können. Getreu dem Motto, nicht gleich mit dem schwierigsten Gebiet zu beginnen.

Fo: „Jeder der 3 Partner versucht noch leistungsstärker zu werden, aber nicht auf Kosten, sondern zum Wohl der anderen“ steht in den programmatischen Texten. Ein sehr abstraktes, hehres Ziel. Wie sieht das in der Realität aus? Gibt es gelingende und misslingende Beispiele?

Ra: Diese Sichtweise setzt einen Mentalitätswandel voraus, der sicherlich noch nicht bei allen, aber doch schon bei sehr vielen Mitgliedern unserer Universitäten zu verzeichnen ist. Letztlich stehen wir mit anderen großen Wissenschaftsräumen wie München oder Berlin im Wettbewerb und nicht mit dem Partner in der Nachbarstadt.

Insofern richten wir unsere Forschungsschwerpunkte der einzelnen Universitäten so aus, dass diese sich keine Konkurrenz machen, sondern sich vielmehr ergänzen. Letztlich sollen die UAMR-Universitäten einander unähnlicher werden und noch stärker eigene Profilschwerpunkte bilden. Sind die Universitäten dann darin besonders stark und erfolgreich, wird die UAMR insgesamt gestärkt.

Beispielsweise freuen sich auch die TU Dortmund und die UDE darüber, dass Bochum mit seinem Cluster „Ruhr Explores Solvation“ (RESOLV) in der Exzellenzinitiative erfolgreich war, weil dadurch die gesamte Region gestärkt wird. Tatsächlich sind wir, die beiden Partneruniversitäten, auch mit diversen Forschern und Forscherinnen daran beteiligt.

Fo: Die Hochschulleitungen haben sich vorgenommen, keine Top-down-Initiativen zu verordnen, von sich aus keine Schwerpunkte und Prioritäten zu setzen, sondern lediglich einen Rahmen zu liefern, in dem sich Bottom-up-Initiativen entwickeln können, aber auch sollen. Das setzt jedoch a) solche Initiativen voraus, lebt geradezu davon und b) verzichtet es auf die Chancen, die darin liegen, dass in Hochschulleitungen viel mehr Informationen zu einem detaillierteren Überblick zusammen fließen, von dort oft mehr Vergleichsmöglichkeiten für die Profilentwicklung bestehen als auf der Ebene von Fachbereichen oder gar einzelner Wissenschaftler/innen. Ist die Rechnung aufgegangen? Natürlich kann nicht beabsichtigt sein, dass alle sich in diese Richtung bewegen. Aber wie viele Initiativen in Richtung UAMR sind bisher von der Basis in den verschiedenen Partnern ausgegangen?

Ra: Auch wenn wir keine Top-down-Initiativen verordnen, setzen wir doch gleichwohl von Seiten der Rektorate Akzente, die sodann den Bottom-up-Prozess befördern sollen. Insofern geht beides Hand in Hand. Beispielsweise haben wir mit der Einrichtung des UAMR-

Forschungsrates und der Definition möglicher Handlungsfelder deutlich gemacht, dass wir in Bereich der Forschung zukünftig noch enger kooperieren und die vielfältigen Möglichkeiten noch konsequenter nutzen wollen. Wir tun dies aber eben nicht mit einem fertigen Vorschlag, den die Fakultäten bzw. Forscherinnen und Forscher dann nur noch umsetzen sollen, sondern in dem wir diese aktiv beteiligen. Dabei wird die strategische Sicht der Rektorate immer wieder durch die Prorektoren Forschung in den Forschungsrat eingespeist.

Ein anderes Beispiel ist das Mercator Research Center Ruhr (MERCUR). Dieses wurde von den Rektoren zusammen mit der Stiftung Mercator entwickelt und ins Leben gerufen. Nun haben wir mehrere Dutzend geförderte Vorhaben sowie eine Vielzahl von beantragten, aber letztlich nicht zum Zuge gekommenen Projekten, die durchweg von den Forscherinnen und Forschern an der „Basis“ konzipiert worden sind.

Weitere von der „Basis“ initiierte und betriebene Projekte z.B. sind im Verwaltungsbereich verortet, in dem die Universitätsbibliotheken oder die Rechenzentren der UAMR-Universitäten eng zusammenarbeiten.

Fo: Welche Maßnahmen haben die Hochschulleitungen ergriffen, um solche Initiativen anzuregen?

Ra: Die Aufgabe der Hochschulleitungen besteht darin, immer wieder auf die Vorteile und Chancen der hochschulübergreifenden Kooperation aufmerksam zu machen, dafür zu werben und mit gutem Beispiel voranzugehen. In Einzelfällen unterstützen wir Vorhaben auch ganz konkret.

Fo: Wenn bei den Hochschulleitungen konkurrierende Initiativen ankommen, die so nebeneinander nicht realisierbar sind, wie gehen die Hochschulleitungen damit um? Übernehmen sie die Rolle des Schiedsrichters oder sagen sie: Hier geht konfliktfrei nur ein Antrag – einigt euch erstmal selbst über Prioritäten?

Ra: Ein solcher Fall ist bislang noch nicht eingetreten. Sollte dies einmal der Fall sein, würde die strategische Entscheidung des Rektorats bzw. der Rektorate die Forschungsschwerpunkte berücksichtigen und auf diese abzielen.

Fo: Strategische Partnerschaft bedeutet, unterschiedliche Routinen und Selbstverständnisse zusammen zu führen. In dem gemeinsamen Strategiepapier der UAMR von diesem Jahr werden vertrauensbildende Maßnahmen auf die Agenda gesetzt; deren Notwendigkeit wird besonders mit heterogenen Organisationsstrukturen und Kulturen begründet: Vermutlich gibt es die üblichen Probleme wie bei engen Kooperationen bis hin zu Fusionen. Dazu haben das KIT und die Leuphana Universität Lüneburg umfangreiche Erfahrungen sammeln müssen.

Die Bereitschaft, die eigene Kultur und eingelaufene Organisationsroutinen zu verändern ist sehr begrenzt, weil Anpassung zusätzlichen Aufwand bedeutet.

Was soll mit wachsendem Vertrauen besser werden?

Ra: Mit besserer Information über mögliche Unterschiede in Hochschulkultur und Organisationsroutinen der anderen Partner kann möglichen Missverständnissen oder Fehlinterpretationen von Verhaltensweisen entgegen gewirkt werden. Mancher Umweg oder vermeintliches Scheitern/Stocken eines Prozesses kann besser nachvollzogen und ggf. korrigiert werden, wenn man den Partner samt seiner Eigenheiten kennt und diesem vertraut. Insofern gestaltet sich die Zusammenarbeit auf allen Ebenen mit wachsendem Vertrauen leichter, wodurch wiederum die Zielerreichung begünstigt wird. Letztlich: Mit wachsendem Vertrauen, traut man sich auch mehr!

Fo: Besseres Kennenlernen der jeweils anderen Universitäten, die Einrichtung diverser Arbeitsgruppen könnte jedenfalls Befürchtungen abbauen. (Ein Weg kann auch eine höhere interne Autonomie der einzelnen Teilinstitutionen unterhalb der Ebene ganzer Hochschulen sein).

Ra: Im Ruhrgebiet herrscht aufgrund der geographischen Nähe eine sehr gute Kenntnis der Nachbaruniversitäten, was für die Zusammenarbeit äußerst hilfreich ist. Neuberufene Professoren – und davon haben wir an der UDE allein durchschnittlich 40 im Jahr – ermuntere ich stets, sich an den Partneruniversitäten nach Kooperationspartnern umzusehen.

Fo: Wie würden Sie die weiteren Perspektiven und unmittelbar vor Ihnen liegenden Aufgaben im Zusammenhang mit der UAMR einschätzen?

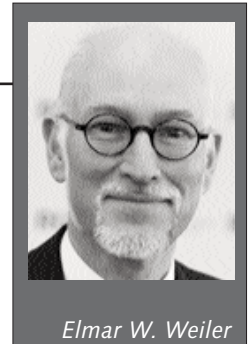
Ra: Perspektivisch wollen wir die Integration und Sichtbarkeit der UAMR weiter erhöhen. Zudem wollen wir daran arbeiten, dass die UAMR bei der DFG nicht nur geographisch und graphisch im Förderatlas als ein Forschungsstandort wahrgenommen wird, sondern auch als ein Verbund Sonderforschungsbereiche beantragen kann. In der Lehre gilt es, nach Bewältigung des doppelten Abiturjahrgangs die Anziehungskraft des Standortes Ruhrgebiet durch die Einführung weiterer gemeinsamer hoch attraktiver Masterstudiengänge zu erhöhen.

Fo: Herr Radtke, wir danken Ihnen für Ihre Einschätzungen.

Gesprächspartner auf Seiten der Zeitschrift „Forschung“ war Wolff-Dietrich Webler.

■ Ulrich Radtke, Prof. Dr., Rektor der Universität Duisburg-Essen,
E-Mail: rektor@uni-due.de

Fo-Gespräch mit Elmar W. Weiler, Rektor der Ruhr-Universität Bochum



Elmar W. Weiler

Forschung: Sehr geehrter Herr Weiler, die Universitäten haben in den 8 Jahren Ihrer Amtszeit seit 2006 stürmische, konkurrenzgeprägte Zeiten erlebt, besonders mit der Exzellenzinitiative und diversen Hochschulpakten und Förderwettbewerben. Die Ausgangslagen waren je unterschiedlich, aber der gemeinsame Nenner lautet: Universitäten stehen in heutiger Zeit meist im Wettbewerb miteinander. Wie kam denn der Gedanke auf, aus der Konkurrenz durch enge Kooperation eine Stärke zu machen? Das muss ja noch im ersten Jahr Ihrer Amtszeit gewesen sein.

Elmar W. Weiler: Es war sogar noch während meiner Zeit als Prorektor, dass die Idee einer Allianz der drei großen Unis im Ruhrgebiet geboren wurde. Für mich war der Ausgangspunkt die Einsicht, dass einer der wesentlichen Gründe für das gegenüber anderen Regionen in Deutschland sich schwach entwickelnde Ruhrgebiet die kommunale Zersplitterung und die unproduktive kommunale Konkurrenz ist. Die Allianzuniversitäten wollten zeigen, dass auch unter Bedingungen des Wettbewerbs Kooperation möglich und fruchtbar ist. Darin schwang die Hoffnung mit, für andere Akteure ein Zeichen zu setzen.

Fo: Solche Partnerschaften entstehen in diesen Jahren landauf, landab in vielfältigen Formen. Meist werden nur ihre Erfolge gefeiert und nach außen gekehrt. Wir wollen uns in diesem Gespräch nicht nur den Gipfeln des Erfolges, sondern auch ein wenig den „Mühen der Ebene“ zuwenden, denn ehrlicherweise sollten die Berichte nicht nur die Sonnen-, sondern auch die Schattenseiten solcher Modelle sichtbar machen. Fangen wir auf der Makro-Ebene an. Ziel solcher Partnerschaften ist es ja, in eine neue Spielklasse aufzusteigen. Zwar wird die bisherige Konkurrenz ein Stück zurück gelassen, aber nun warten neue Wettbewerber. Wie stellt sich die UAMR diesen neuen Herausforderungen?

We: Die geballte Power der UAMR, was allein schon die Kennzahlen anbetrifft (s. Fo-Gespräch mit Herrn Kollegen Radtke), lässt uns in der Spielklasse der großen Forschungsuniversitäten der Welt aufscheinen. In der Tat warten da neue Wettbewerber, aber eben auch neue Partner, für die jede einzelne Universität vielleicht unterhalb der Wahrnehmungsschwelle liegt. Universitäres

Handeln ist ja nicht primär durch Standortkonkurrenz geprägt – da hat vielleicht die Exzellenzinitiative einen falschen Eindruck hinterlassen – sondern durch die weltweit sich ergebenden Möglichkeiten des Austauschs und der wissenschaftlichen Kooperation. Die drei Verbindungsbüros der UAMR in New York, Moskau und Rio de Janeiro/Sao Paulo markieren sehr schön die globale Strategie der Allianz.

Fo: Für wie wichtig halten Sie internationale Sichtbarkeit – und warum?

We: Sie ist außerordentlich wichtig. Forschungsuniversitäten sind ohne einen globalen Wirkradius kaum denkbar, in der UAMR gibt es bestimmt über Tausend internationale Forschungsk Kooperationen. Die weltweite Vernetzung bringt zu jedem denkbaren Thema die besten Kooperationspartner zusammen, Wissenschaft ist heute längst global. Und gut in den internationalen Kontext eingebettete und in diesem Feld auch konkurrenzfähige Universitäten oder Universitätsverbände können ihren Studierenden und Forscher/innen einfach bessere Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Fo: Universitäten wie die Universität Bochum haben vielfältige Möglichkeiten, strategische Partnerschaften einzugehen. Welche Vorteile versprach sich die Ruhr-Universität speziell vom Zustandekommen der UAMR?

We: Solche strategischen Partnerschaften gehen wir natürlich auch außerhalb der UAMR ein, wie übrigens unsere Allianzpartner auch. Der regionale Verbund schafft aber ein Aktionsfeld für den Aufbau eines vielfältigeren Lehrangebots für unsere Studierenden, insbesondere in der Master-Phase über den Zugang zu den Wahlfachbereichen der Allianzpartner. Die Zahl gemeinsamer Forschungsprojekte steigt und steigt. Damit wird die UAMR als Wissenschaftsraum einerseits für Graduierte attraktiver, andererseits auch für Berufene, die hier sehr vielfältige Anschlussoptionen für ihre Forschungen vorfinden. Und über Kooperationen im administrativen Bereich lässt sich Manches kostengünstiger erledigen.

Fo: Konnten diese Erwartungen erfüllt werden – soweit deren Einlösung in der zurückliegenden Zeit realistisch erwartbar war?

We: Ich bin mit der Entwicklung der UAMR sehr zufrieden. Sie ist weitgehend als top-down-Projekt gestartet, längst aber hat sich ein bottom-up-Geschehen manifestiert, was bedeutet, das Thema standortübergreifender Kooperation hat sich in vielen Köpfen festgesetzt, die Vorteile werden gesehen. Natürlich brauchen solche Prozesse viel Zeit, und es macht keinen Sinn, Druck auszuüben oder Dinge zu überstürzen. In Allem, was wir tun, muss sich ein gemeinsamer Vorteil erkennen lassen. Ist das nicht erkennbar, dann ist das kein UAMR-Thema.

Fo: Haben sich aufgrund der Erfahrungen nun neue Erwartungen entwickelt?

We: Die sehr ermutigende Entwicklung in der Forschungszusammenarbeit, die ja auch durch die Stiftung Mercator über den Forschungsförderer MERCUR massiv unterstützt wird, die Tatsache, dass im DFG-Förderatlas inzwischen die UAMR als ein einziger DFG-Standort ausgewiesen ist, große Fortschritte in der Zusammenarbeit im Bereich der Lehre, eine Vielzahl von erfolgreichen bi- und trilateralen Projekten in Wissenschaft und Administration – dies alles hat dazu geführt, dass die Rektorate in diesem Frühjahr ein Strategiepapier für die Weiterentwicklung der UAMR beschlossen haben, das auch von den Senaten und Hochschulräten zustimmend zur Kenntnis genommen wurde. Als erster wichtiger Schritt zu seiner Umsetzung wurde ein UAMR-Forschungsrat eingesetzt, der über die weitere Differenzierung der UAMR beraten wird und dem Koordinierungsrat, in dem sich Rektoren, Rektorin und Kanzler regelmäßig austauschen, Vorschläge zur Profilierung der UAMR-Partneruniversitäten unterbreiten wird. Wir wollen uns stärker differenzieren, damit insgesamt die Vielfalt zu- und nicht abnimmt. Vielfalt ist ein starkes Argument für das Ruhrgebiet, es soll mehr und mehr auch für seine Universitäten gelten.

Fo: Nun kommen wir zu den Problemen der Mikro-Ebene: Mit externen Partnern neue gemeinsame Einrichtungen zu gründen, wird in der neuen Partnerschaft gefördert. Die UAMR war da mit 20 neuen Instituten und Programmen sehr erfolgreich. Das verändert die Gewichte in den Fachbereichen erheblich – sowohl, wenn diese Institute mit neuen Flächenbedürfnissen, als auch Drittmittelhaushalten ihre Anbindung bei bestimmten Fachbereichen finden, als auch indirekt bei denjenigen Fachbereichen, die nicht Standort werden, aber deren Professoren sich in dem neuen Institut engagieren. Wie reagieren die Fachbereiche auf diese Entwicklung?

We: Die Universitäten im Ruhrgebiet sind alle jung und daher wandlungsfähig. Duisburg-Essen blickt auf 10 Jahre Fusion zurück, die sicher nicht einfach war, die aber als sehr gelungen bezeichnet werden kann, nachdem die Universität ihr Schicksal dank der hohen Hochschulautonomie in die eigenen Hände nehmen konnte. Die Universität Dortmund hat sich ziemlich genau zum Zeitpunkt der UAMR-Bildung in TU Dortmund umbenannt und ein Restrukturierungsprogramm in dieser Richtung begonnen. An der RUB wurden seit 2009

große, fachbereichsübergreifende Research Departments aufgebaut, inzwischen 7 an der Zahl, mit denen mindestens ein Drittel unserer Professoren/innen assoziiert ist; eine universitätsweite Graduiertenschule, die inzwischen sämtliche Doktorierenden betreut, wurde in Trägerschaft aller Fachbereiche gegründet. Es tut sich also schon innerhalb der einzelnen Universitäten eine ganze Menge. Diese Wandlungsfähigkeit ist unsere gemeinsame Stärke. Zumindest für die Ruhr-Universität kann ich sagen, dass die Fachbereiche solche Prozesse nicht als bedrohlich empfinden und ich habe keine Veranlassung anzunehmen, dass sich dies im Hinblick auf ähnliche Prozesse im Rahmen der UAMR anders darstellt.

Fo: Ähnlich wie auch bei Partnerschaften mit ausländischen Hochschulen engagieren sich relativ wenige in den neuen Beziehungen (was im Einzelfall durchaus von großer Bedeutung sein kann). Aber auf der Alltagsebene der Fachbereiche kommen derartige Partnerschaften häufig kaum an. Wie sieht es bei der UAMR aus, und was können die Hochschulleitungen tun, um die Basis zu mobilisieren?

We: Den Prozess muss man gar nicht mehr von oben anstoßen, das war nur zu Beginn ein Thema. Wichtig ist, dass die Kooperation gewünscht ist und es dafür Unterstützung gibt, wie z.B. die Förderung gemeinsamer Vorhaben durch MERCUR. Aber es gilt immer: sie muss auch erkennbar produktiv sein, man muss es daher den Wissenschaftlern selbst überlassen, ob sie kooperieren möchten. Wenn sie darin keinen Vorteil für ihre Forschungen sehen, dann sollten sie es auch lassen. Partnerschaften über die Campusgrenzen hinaus gibt es aber auch auf Fachbereichsebene längst, so z.B. in der Engineering Unit Ruhr (RUB und TU DO im Bereich des Maschinenbaus), der Ruhr-Allianz Elektrotechnik und Informationstechnik RUB – TU DO), der Civil Engineering Unit Ruhr (RUB und Uni DU-E im Bauingenieurwesen). Die Historiker in DU-E und BO haben seit Jahren ein gemeinsames historisches Doktorandenkolleg, die Fachbereiche Biologie in BO und DU-E haben gerade einen Biodiversitäts-Masterstudiengang aufgebaut, es gibt RuhrCampusOnline, den gemeinsamen virtuellen Campus der UAMR und im Bereich der IT-Versorgung gibt es eine hoch effiziente Kooperation, die für die einzelnen Einrichtungen zu einer Entlastung und unter dem Strich zu einer Verbesserung der Versorgung beiträgt – dies sind nur einige Beispiele. Die UAMR ist ein sehr lebendiges Gebilde, und keines der genannten Projekte musste von den Rektoraten initiiert werden.

Fo: Diejenigen, die sich bis dahin wenig engagiert haben, spüren bald, dass mehr Anteile der normalen Alltagsaufgaben auf sie zukommen, weil die anderen Kolleg/innen mit guten Gründen umdisponiert haben und nur noch reduziert zur Verfügung stehen. Das kann sich in der sinkenden Bereitschaft zur Übernahme von Ämtern in der Selbstverwaltung niederschlagen oder in der Zahl betreuter Abschlussarbeiten, weil mehr Studierende zu den „übrig gebliebenen“ kommen. Die Freude

darüber hält sich in Grenzen und drückt auf das Kooperationsklima. Daraus folgen gleich drei Fragen: Antworten die Kolleg/innen auf der gleichen Ebene mit eigenen verstärkten Drittmittel-Anstrengungen? Wer sorgt dann für den Alltag? Wie stark leidet die Lehre unter dieser erneuten Unwucht?

We: An allen drei Standorten nimmt die drittmittelförderte Forschung stark zu, übrigens auch in den Bereichen, die bislang in der UAMR nicht kooperieren. Die Gründe werden ja inzwischen (glücklicherweise) deutschlandweit diskutiert. Der Alltag, auch übrigens die Lehre, leiden aber im Regelfall nicht darunter, sondern sie profitieren. An Universitäten entspringt Lehre immer aus Forschung. Mehr und bessere Forschung bedeutet für Studierende: attraktivere Lehre. Die in Drittmittelprojekten tätigen Wissenschaftler/innen – es sind mehrere Hundert an jedem der drei Standorte – tragen natürlich auch zur Lehre bei; dies entlastet, nicht belastet, das auf Haushaltsstellen geführte Lehrpersonal.

Fo: Die Ruhr-Universität Bochum hat auch einen Hochschulrat, der sich vermutlich intensiv mit den Plänen befasst hat. Hochschulräte haben die besondere Verpflichtung, daran mitzuwirken, dass Hochschulen sich im Rahmen ihrer Autonomie nicht in einem Elfenbeinturm von den Interessen der sie tragenden Gesellschaft abkapseln. Gab es bei der Entwicklung von Forschungsschwerpunkten bisher Anlässe, diesen Aspekt zu stärken?

We: Es dürfte nur wenige Universitäten in Deutschland geben, die so wie die UAMR-Universitäten für sich beanspruchen können, keinerlei Elfenbeintürme zu betreiben noch je betrieben zu haben, die sich als Institute der Gesellschaft, schon aus ihrer besonderen Gründungsgeschichte heraus, verstehen und ständig an diesen Schnittstellen arbeiten. Ich bin ziemlich sicher, dass auch die Hochschulräte der UAMR-Universitäten diese Ansicht teilen.

Fo: Was häufig von Kritikern der Konstruktion der Hochschulräte übersehen wird: Hochschulräte haben auch umgekehrt die Aufgabe, dazu beizutragen, dass Wissenschaft die für ihr Gedeihen notwendige Unabhängigkeit bewahrt. Die andauernde Unterfinanzierung der Hochschulen birgt die Gefahr, sich im Wege der Auftragsforschung allzu sehr in Abhängigkeit von Partnern aus der Wirtschaft zu begeben. Diese Auftragsforschung zu intensivieren und sich als Partner der Wirtschaft aufzuwerten, ist erklärtes Ziel der UAMR. Sehen Sie hier Handlungsbedarf, um Auftragsforschung zu fördern, aber die Unabhängigkeit zu wahren?

We: Reine Auftragsforschung ist für mich eher ein Nebenprodukt universitärer Tätigkeit und wird es auch bleiben. Die Unabhängigkeit der Forschung, die Einhaltung der Normen und Standards, muss dabei in jedem Fall gewährleistet sein – in diesem Punkt sehe ich die Hochschulräte der Allianzuniversitäten hundertprozentig an unserer Seite. Viel wichtiger ist es, die Anwendungen von Forschung zu einem integralen Studienbestandteil

zu machen; das Petition: ‚Mehr Praxisbezug‘ ist mit Sicherheit eines, das in den Befragungen von Studierenden zum Studium regelmäßig oben auf der Wunschliste steht. Da gibt es noch Nachholbedarf.

Fo: Das Vorhaben ist ambitioniert, drei große Universitäten so eng zusammen zu bringen, dass sie (insbesondere von der DFG) als ein einziger Wissenschaftsstandort anerkannt werden. Unterschiedliche Entwicklungsgeschichte, unterschiedliche Prägungen und Kulturen machen das Vorhaben nicht leichter. Wie, mit welcher Strategie soll dieses Ziel erreicht werden? Das bedeutet ja nicht nur Überzeugungsarbeit nach außen, sondern vor allem Aneinanderrücken nach innen. Damit gerät man in das Geflecht unterschiedlicher Interessen.

We: Der UAMR-Forschungsrat wird demnächst damit beauftragt werden, ein Abkommen zur Kooperation in der Forschung zu entwerfen, welches auch die ortsgebundenen DFG-Verbundvorhaben wie Sonderforschungsbereiche einschließt. Ich gehe davon aus, dass die mit dem DFG-Forschungsatlas 2012 begonnene Darstellung des ‚Forschungsstandortes UAMR‘ sich auch auf die Antragsfähigkeit der UAMR ausweiten wird. Dazu sind aber jeweils verbindliche Regelungen zu treffen, für die ein Kooperationsabkommen den Rahmen geben soll.

Fo: Die beteiligten Partner haben jetzt einen gemeinsamen Forschungsrat gegründet. Entstehen da Konkurrenzen zu den drei Hochschulräten oder ist schärfer zwischen Ratschlag und Entscheidung zu unterscheiden? Dann könnte das im Urteil der DFG für einen gemeinsamen Standort unzureichend sein.

We: Der Forschungsrat ist ein informelles Gremium, nicht im Entferntesten zu vergleichen mit dem Hochschulrat. Er macht dem UAMR-Koordinierungsrat Vorschläge zur regionalen Differenzierung und Kooperation. Beschlussgremium ist nach Beratungen im Koordinierungsrat in jedem Fall jedes der drei Rektorate und ggf. auch jeder der drei Hochschulräte. Es ist also sichergestellt, dass es nicht zu Kompetenzverschiebungen kommen kann. Wichtig an dem Forschungsrat ist, dass er ein ‚bottom-up‘-Arbeitskreis ist, in dem die Wissenschaft selbst das Wort hat.

Fo: Was würden Sie Amtskolleg/innen für die Anlage des Planungs-, Verhandlungs- und Entscheidungsprozesses in deren Hochschule vordringlich raten, wenn an der dortigen Hochschule Überlegungen zu einer strategischen Partnerschaft angestellt werden?

We: Eher allgemein beginnen, nichts überstürzen, zuvörderst müssen die handelnden Personen sich vertrauen. Und zwischen den präsumptiven Partnern muss es genügend Homogenitätsmerkmale geben, damit ein solcher Prozess wirklich in Gang kommt, d.h., etwas im Kern Verbindendes muss von Anfang an vorhanden sein.

Fo: Was würden Sie Amtskolleg/innen für sich als Person vordringlich raten, wenn an der dortigen Hochschule

Überlegungen zu einer strategischen Partnerschaft angestellt werden?

We: Den Spruch, den ich auf einem Gemälde von Keith Haring fand: „Nichts ist so erfrischend wie ein mutiger Schritt über Grenzen“.

Fo: Herr Weiler, wir danken Ihnen für Ihre Erläuterungen und wünschen der UAMR viel Erfolg!

Gesprächspartner auf Seiten der Zeitschrift „Forschung“ war Wolff-Dietrich Webler.

■ **Elmar W. Weiler**, Prof. Dr., Rektor der Ruhr-Universität Bochum,
E-Mail: rektor@ruhr-uni-bochum.de

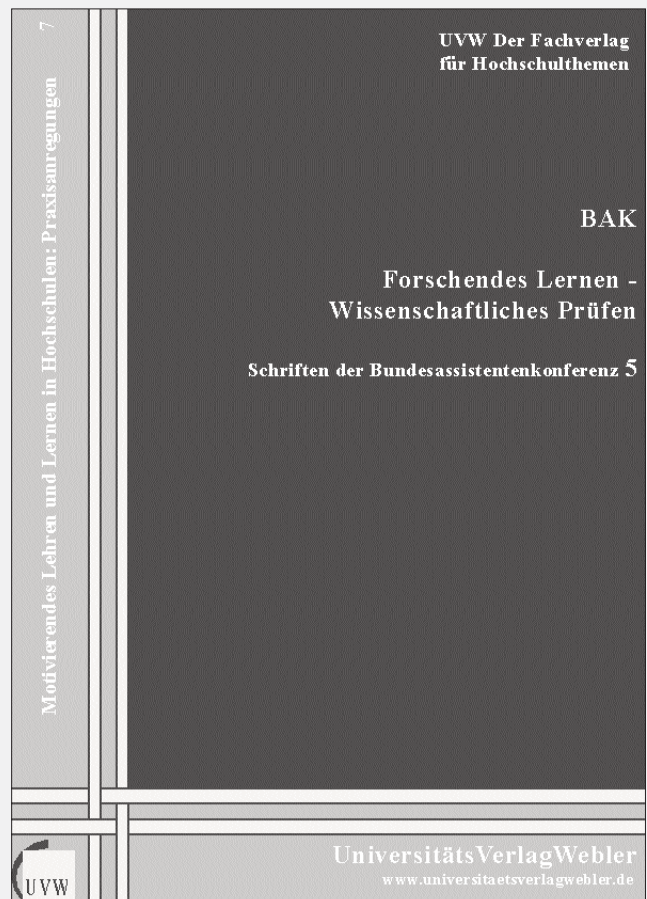
BAK

Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen Schriften der Bundesassistentenkonferenz 5

Viele Bachelor-Studiengänge stehen in der Gefahr, die Studierenden noch weiter als bisher von einem wissenschaftlichen Studium mit Forschungsbezug zu entfernen und dies allenfalls auf die Master-Studiengänge zu verweisen. Hier wird ein gegenteiliger Standpunkt vertreten: Forschendes Lernen gehört in den ersten Teil des Studiums, ja in das Grundstudium.

Die Bundesassistentenkonferenz (BAK) hat seiner Zeit viel beachtete Konzepte zur Reform der Hochschulen und zur Studienreform entwickelt. Die BAK war zwischen 1968 und 1972 die gewählte Repräsentanz der wissenschaftlichen Assistenten und wissenschaftlichen Mitarbeiter auf Bundesebene. Ihr Hochschuldidaktischer Ausschuss hat damals die Schrift „Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen“ vorgelegt, die mit ihren Erkenntnissen und Forderungen - man mag es bedauern oder bewundern - bis heute ihre Aktualität nicht eingebüßt hat.

Viele heutige Reformschriften beziehen sich daher noch auf sie, ohne dass ihr Text vielfach noch verfügbar wäre. Das ist Grund genug, diese Schrift nach 40 Jahren neu aufzulegen, um ihre Anregungen in die gegenwärtige Debatte wieder einzubringen. Gerade im Zeichen der Bachelor- und Master-Studiengänge können die hier entwickelten Konzepte wichtige Reformanregungen bieten. Sie können auf unverzichtbare Elemente eines wissenschaftlichen Studiums erneut aufmerksam machen, die in einer oft eher oberflächlichen Umstellung der Studiengänge auf gestufte Studienabschlüsse - wie eingangs betont - verloren zu gehen drohen.



ISBN 3-937026-55-X, Bielefeld 2009,
72 Seiten, 9,95 Euro

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22



Rainer Ambrosy

Fo-Gespräch zwischen Rainer Ambrosy, dem Kanzler der Universität Duisburg-Essen, und Wolff-Dietrich Webler

Forschung: Lieber Herr Ambrosy, die 2007 gegründete UAMR befindet sich im 7. Jahr ihres Bestehens. Worin sehen Sie die größten positiven Effekte dieser Initiative?

Rainer Ambrosy: Wir haben in den vergangenen Jahren eine echte Kooperationskultur entwickelt, auf deren Grundlage sich zahlreiche Projekte in Forschung, Lehre und Verwaltung ergeben haben und sich zukünftig noch besser und einfacher gestalten lassen. Zunehmend werden die UAMR sowie das Ruhrgebiet insgesamt auch von außen bewusster und positiver wahrgenommen. Dies ist angesichts des fälschlicherweise immer noch einseitigen Images des Ruhrgebiets als Hort des Bergbaus und der Stahlindustrie nicht zu unterschätzen. Gute persönliche Beziehungen haben sich auch ergeben.

Fo: Lassen sich Fortschritte, die auf den Zusammenschluss zurückgehen, auch in Zahlen ausdrücken oder wäre das eine zu einfache Erwartung?

Am: Die Fortschritte lassen sich nur schwer anhand von konkreten Kennzahlen messen, da vieles nicht messbar ist oder aber oftmals schlicht keine Zahlen für die Zeit davor vorliegen bzw. nur schwer zu ermitteln wären. Beispielsweise laufen bei uns mindestens 30-40 kooperative Forschungsprojekte mit deutlich steigender Tendenz. Wir können aber nicht sagen, dass wir in den vergangenen Jahren eine Zunahme um so und so viel Prozent zu verzeichnen hätten, da wir gar nicht die Vergleichszahlen von der Zeit vor UAMR haben.

Ähnliches gilt für unsere äußerst effektiv arbeitenden Auslandsbüros in New York, Moskau und Rio de Janeiro/Sao Paulo. Auch hier können Sie in vielen Fällen nicht genau auseinanderhalten, ob das jeweilige Forschungsprojekt auch ohne die Zusammenarbeit zustande gekommen wäre. Eines kann man jedoch durchaus selbstbewusst festhalten: Ohne die UAMR und unser Liaison Office in Lateinamerika wären wir heute nicht diejenige Institution in Deutschland, die mit über 120 Studierenden jährlich die bei Weitem meisten Austauschstudierenden im Rahmen des brasilianischen Stipendienprogramms „Wissenschaft ohne Grenzen“ aufgenommen hat.

Fo: Welche Rolle spielt die Mercator-Stiftung für das ganze Vorhaben UAMR? Wäre der Prozess auch ohne eine solche Stiftung denkbar?

Am: Die Mercator-Stiftung spielt für unsere Zusammenarbeit eine äußerst wichtige und erfreuliche Rolle, da

zahlreiche kooperative Projekte finanziell unterstützt werden. Insbesondere das Mercator Research Center Ruhr (MERCUR) wirkt wie ein Inkubator für gemeinsame Forschungsprojekte und stellt einen Glückfall für unsere Kooperation dar. Gleichwohl wäre die UAMR auch ohne die Unterstützung der Stiftung auf einem guten Weg. Finanziell ein wenig eingeschränkter, aber doch mit einer Vielzahl von gemeinsamen Projekten, die ja nicht immer Geld kosten, gleichwohl aber gewinnbringend sind.

Fo: Was bleibt Hochschulgruppierungen zu tun, wenn sie keine vergleichbare Unterstützung gewinnen können?

Am: Wie gesagt, längst nicht alles muss Geld kosten und finanziell unterstützt werden. Beispielsweise kooperieren wir im Maschinenbau oder im Bauingenieurwesen, um unsere Stärken zu stärken und unnötige Überschneidungen zu vermeiden. Dies gilt sowohl für die Ausrichtung von Lehrstühlen als auch für die Ausgestaltung von Studiengängen, die komplementär angelegt sind. Damit sind direkt keine Kosten verbunden, wir erhöhen dadurch aber unsere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie die Sichtbarkeit nach außen.

Fo: Worin sehen Sie die größten Herausforderungen der kommenden Jahre, denen sich gerade die UAMR zu stellen hat?

Am: Für unsere Universität, aber auch für die UAMR insgesamt, wird der zusehends enger werdende finanzielle Spielraum in den kommenden Jahren zu einer echten Herausforderung. Vor allem die für 2019 grundgesetzlich verankerte Schuldenbremse wird den Handlungsspielraum des Landes Nordrhein-Westfalen und damit auch den seiner Universitäten drastisch einschränken. Bei gleichzeitig wachsendem Wettbewerb im Hochschulsektor liegt angesichts dieser Entwicklungen eine noch engere Zusammenarbeit innerhalb der UAMR für mich geradezu auf der Hand. Dies müssen wir jedoch noch stärker nach innen kommunizieren.

Fo: Sie gehören zu den wenigen Mitgliedern von Universitätsleitungen, die Fachhochschulen von innen kennen und weder Berührungs- noch Abwertungsängste gegenüber einer Kooperation haben, wie das kürzlich gerade wieder aus einer anderen Universität zu hören war. Wann kämen aus Ihrer Sicht auch Fachhochschulen für eine strategische Partnerschaft in Frage?

Am: Die Universität Duisburg-Essen arbeitet wie die UAMR-Partneruniversitäten auch schon seit Jahren eng und vertrauensvoll mit den Fachhochschulen in der Region zusammen. Z.B. hat die UDE im vergangenen Jahr eine Vereinbarung über die engere Zusammenarbeit mit den Fachhochschulen des westlichen Ruhrgebiets abgeschlossen. Insgesamt wollen wir gemeinsam mit den Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen für den Wissenschaftsstandort Ruhrgebiet werben und die spezifischen Stärken der Hochschularten ausbauen, die sich u. a. auf Lehre und Promotionsvorhaben beziehen.

Ich halte es aber nicht für zielführend, die UAMR um die oder einige der Fachhochschulen des Ruhrgebiets zu erweitern, da dies die Balance und Zielrichtung der Zusammenarbeit fundamental verändern würde.

Fo: In dem Strategiepapier der Hochschulleitungen ist auch die Rede davon, die DFG-Fähigkeit für die UAMR zu erreichen. Was bedeutet das und welche Schritte sind dazu nötig?

Am: Unter „DFG-Fähigkeit“ der UAMR verstehen wir, dass die Allianz von der DFG als ein Standort wahrgenommen und bei gemeinsamen Anträgen auch als solche akzeptiert wird. Uns wurde signalisiert, dass wir dazu noch enger durch gemeinsame Masterstudiengänge oder Forschungskooperationen zwischen verschiedenen Fächern/Fakultäten zusammenwachsen müssen, was wir ja ohnehin vorhaben. Insofern zielen die im Strategiepapier vom 10. Juni vereinbarten Maßnahmen in diese Richtung. Insgesamt haben wir bereits vieles zu bieten, was aber außerhalb der UAMR noch nicht in ausreichendem Maße wahrgenommen wird. Also auch hier gilt: einerseits noch besser werden, andererseits nach außen besser kommunizieren!

Fo: Der Teufel steckt häufig im Detail – hier als Alltag gemeint. Wenn die großen Gesten vorüber sind, stehen die Interessen der einzelnen wieder im Vordergrund. Aber Profilbildung bedeutet immer, neben Prioritäten auch Posterioritäten zu setzen. Jede Priorisierung verstellt andere Verwendungsmöglichkeiten der (dann gebundenen) Mittel. Rivalitäten sind also unvermeidlich. Wie gehen die beteiligten Hochschulen damit um?

Am: Die UAMR hat einen Koordinierungsrat bestehend aus den drei Rektoren und Kanzlern gebildet, der sich mit der Fortentwicklung der UAMR und der einzelnen Projekte befasst. Das mag etwas kopflastig klingen, sichert aber eine deutliche Priorität von Maßnahmen und Projekten, die im Sinne der UAMR liegen. Die Beteiligten in den Hochschulen sehen das aber mittlerweile doch eher auch als Chance denn als Rivalität!

Fo: Wenn aufgrund einer zwischen den Partnern abgestimmten Hochschulentwicklungsplanung und Profilbildung entschieden wird, zwei oder drei an den beteiligten Hochschulen mittelmäßig (qualitativ oder quantitativ) vertretene vergleichbare Forschungsgebiete dort noch an einer Hochschule zu konzentrieren und dort einen Schwerpunkt zu bilden – nach welchen Kriterien

werden dann Standortentscheidungen getroffen, m.a.W. an welche gehen denn dann die Ressourcen? Wenn ein solcher Fall noch nicht vorkam und eine solche abgestimmte Planung noch nicht existiert – ist dann jedenfalls schon absehbar, wie dort vorgegangen würde?

Am: Die drei beteiligten Hochschulen haben klare Profilstrukturen in der Forschung, die mit denen der beiden anderen abgestimmt sind. Zunächst ist die jeweilige Hochschule gehalten, eigene Profilschwerpunkte weiter auszubauen und nach Möglichkeit die Partner zu beteiligen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Themenbereiche in den Hochschulen gänzlich aufgegeben werden. Das bedeutet lediglich, dass die herausragende Position von der Schwerpunkthochschule getragen wird. Dies ist der richtige Weg, da – wie gesagt – zukünftig die Mittel knapper werden und sich jede Hochschule stärker auf ihre Schwerpunkte konzentrieren muss.

Fo: Lösen solche Standortentscheidungen nicht starkes Misstrauen aus – insbesondere dann, wenn man nicht selbst derjenige ist, der bedacht wird?

Am: Harte Standortentscheidungen mussten bislang noch nicht getroffen werden. Für die Zukunft halte ich das allerdings für denkbar. Um ehrlich zu sein: In zwei Fällen haben wir unter Beteiligung der Betroffenen solche möglichen Entscheidungen diskutiert. Leider sind wir nicht zu einem Ergebnis gekommen.

Fo: Wie wird mit Wissenschaftlern umgegangen, deren Arbeitsgebiet den strategischen Planungen der beteiligten Hochschulen und deren Profilbildung zum Opfer fällt? Wird denen irgendeine Kompensation angeboten?

Am: Auf der UAMR-Ebene hatten wir diesen Fall noch nicht. Ich konnte aber zu dieser Problematik im Rahmen der Fusion der ehemaligen Gesamthochschulen Universitäten Duisburg und Essen „üben“: Hier wurden Fakultäten zusammengelegt, an einem Standort konzentriert, Bereiche eingestellt oder verlagert. Im Ergebnis hat uns dies natürlich sehr viel Kraft gekostet. Gleichwohl können wir doch mit Stolz unsere 10-Jahresbilanz der Universität Duisburg-Essen in diesem Jahr ziehen. Betroffenen Wissenschaftlern versucht man Kompensationen anzubieten, was in vielen Fällen möglich ist. Manchmal allerdings muss auch Härte und Durchsetzungskraft des Rektorats gezeigt werden. Aber wie gesagt: So etwas stand bislang auf der UAMR-Ebene noch nicht an.

Fo: Wie sieht deren Erneuerung der Berufungsvereinbarungen aus?

Am: Berufungsvereinbarungen unterliegen grundsätzlich einer Absicherung von fünf Jahren. Danach ist neu zu verhandeln. Ich will allerdings nicht verhehlen, dass dies einen gewissen „Kulturbruch“ in Hochschulen darstellt.

Fo: Ähnliches gilt als kollegiale Rivalität auf der Fachbereichsebene: Wenn ein Forschungsgebiet zum (sogar profilbildenden!) Schwerpunkt erklärt wird, heißt das

im Klartext, dass mein eigenes, benachbartes Gebiet es nicht mehr werden wird. Das weckt heftige Widerstände. Wie können die beigelegt werden? (Wenn überhaupt)

Am: Profilbildender Schwerpunkt zu sein oder zu werden ist nicht nur ein Benefit – es ist auch eine Plage: So hat meine Universität sehr deutliche Anforderungen an den Bestand als profilbildender Schwerpunkt gesetzt. Hier werden hervorragende wissenschaftliche Leistungen z. B. durch die Einwerbung von Sonderforschungsbereichen oder Graduiertenschulen erwartet. Das bedeutet einen unglaublichen Handlungsdruck für die Beteiligten. Es gibt doch so manche Bereiche in den Hochschulen, die sich einem solchen Wettbewerb gar nicht aussetzen wollen. Die Rivalität ist letztlich nicht so intensiv, wie Sie vermuten!

Wichtig aber ist ein Aspekt: Es darf nie der Eindruck entstehen, dass Schwerpunkte Ewigkeits-Charakter besitzen. So muss klar definiert sein, dass es einen „Aufstieg“ und „Abstieg“ nach klar definierten Kriterien gibt. Aufstrebende Bereiche müssen klare Perspektiven genannt bekommen.

Fo: Strategische Partnerschaft bedeutet auch (wenn sie effizient sein soll), Zuständigkeiten an einer Stelle zu bündeln. Also wird es – so vermute ich mal – Rivalitäten um die Zuständigkeit geben. Wie wurden solche Konflikte gelöst?

Am: Unsere Philosophie zielt nicht darauf ab, Zuständigkeiten an einem Standort zu konzentrieren. Vielmehr werden die jeweiligen Partner der beteiligten Hochschulen adäquat beteiligt und teilen somit auch die Verantwortung. Wo dies notwendig erscheint, werden Projekte entweder durch einen der Projektbeteiligten oder aber unseren UAMR- Geschäftsführer koordiniert.

Fo: Gab oder gibt es auch die umgekehrte Einstellung: Warum soll ich plötzlich auch noch Aufgaben von den anderen Partnern übernehmen? Ich habe sowieso schon zu viel zu tun...

Am: Aufgrund der oben beschriebenen Philosophie kommt es vor, dass Mitarbeiter durch die Mehrbeanspruchung im Zuge von UAMR-Kooperationen diese nicht immer prioritär behandeln können oder wollen. Gleichwohl halten wir die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für absolut essentiell, da diese direkt in Kontakt mit der UAMR bzw. den Partneruniversitäten kommen und sich so die Projekte und Vorhaben zu eigen machen. Dies alles durch eine über den Universitäten und von diesen losgelöste Organisation UAMR zu machen, an die man Kooperationsprozesse abschiebt, erschien uns kontraproduktiv. Insofern bedeutet die Kooperation für einzelne Mitglieder der Universitäten, seien es Dozenten/innen oder Mitarbeiter/innen, hier und da ein Mehr an Arbeit, aber eben auch ein Mehr an Identifikation mit der UAMR.

Fo: Als Kanzler der Universität sind sie ja auch für eine Optimierung des Dienstleistungsbereichs zuständig:

Konnten eigentlich in diesem Bereich durch die UAMR Verbesserungen erzielt werden?

Am: Auch im Bereich Dienstleistungen/Verwaltung haben wir in den vergangenen Jahren eine Reihe von Kooperationsprojekten angestoßen und dadurch den Service bzw. das Angebot optimiert. Beispielsweise arbeiten unsere Bibliotheken eng zusammen, sodass die Studierenden mit Ihrem UAMR-Studierendenausweis überall Bücher ausleihen können. Zudem wurde eine beschleunigte gegenseitige Fernleihe eingeführt.

Im Bereich der IT versuchen wir durch Schwerpunktsetzungen unser Angebot noch weiter zu optimieren. Dabei hat die Universität Duisburg-Essen den Bereich Datenmanagement übernommen, die Ruhr-Universität den Bereich Virtualisierung und die TU Dortmund das Housing und den Betrieb von Hochleistungsrechnern. Davon versprechen wir uns sowohl eine Entlastung der Partner als auch eine Verbesserung des Angebots.

Fo: Noch einmal bremsende Umstände im Kooperationsprozess angesprochen: Verschiedene Personen sehen UAMR als zusätzliche Arbeit/Mühsal, zusätzlich zum Alltagsgeschäft. Das bremst sicherlich des Öfteren den Elan und führt auch nicht immer zu einer adäquaten Prioritätensetzung. Das ist sicherlich typisch auch für andere Hochschulen und deren Kooperation. Was könnte da aufgrund eigener Erfahrungen oder Überlegungen ein gutes Gegenmittel sein?

Am: Wie ich bereits dargelegt habe ist für uns der direkte Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kooperationsprozess sehr wichtig. Dass dies zusätzliche Arbeit verursacht müssen wir dabei immer berücksichtigen. Daher versuchen wir die Mitglieder unserer Universität bei vielen Gelegenheiten für die UAMR-Kooperation zu begeistern, indem wir auf die enormen Chancen einer stärkeren Integration der drei Ruhrgebietsuniversitäten hinweisen. Durch das tatsächliche Erfahren dieser Qualitätsgewinne durch Kooperation ist schon so mancher Mitarbeiter oder Wissenschaftler unserer Universität zu einem echten „Fan“ der UAMR geworden.

Fo: Wie würden Sie die weiteren Perspektiven und unmittelbar vor Ihnen liegenden Aufgaben im Zusammenhang mit der UAMR einschätzen?

Am: Auf allen Ebenen unserer Universitäten greift die Auffassung immer weiter um sich, dass wir die UAMR perspektivisch weiter ausbauen und vertiefen wollen. Wenn wir die darin liegenden Chancen zielführend nutzen, haben wir nach meiner Auffassung gute Möglichkeiten, uns Deutschlandweit als attraktiver Standort für Wissenschaft und Forschung zu etablieren. Im Bereich der Forschung wird uns ganz sicher der neu eingerichtete und hochkarätig zusammengesetzte UAMR-Forschungsrat in den kommenden Jahren ein gutes Stück voranbringen und neue Projekte initiieren.

■ Rainer Ambrosy, Dr., Kanzler der Universität
Duisburg-Essen,
E-Mail: kanzler@uni-due.de

Fo-Gespräch mit Andrzej Górak, Prorektor Forschung der TU Dortmund



Andrzej Górak

Forschung: Bei strategischen Partnerschaften kommen neben den erhofften Gewinnen auch zusätzliche Mühen verschiedener Art auf die Partner zu. Sprechen wir zunächst von den Gewinnen. Welche Vorteile versprach sich die TU Dortmund vom Zustandekommen der UAMR?

Andrzej Górak: In erster Linie sollten die Vorteile, die sich aus der geographischen Nähe und wissenschaftlichen Vielfalt unserer drei Ruhrgebietsuniversitäten ergeben, inhaltlich weiter ausgebaut werden. Ziel war und ist die Bündelung der Forschungsaktivitäten, die gemeinsame Nutzung der Infrastruktur sowie die gemeinsame Einwerbung von Sonderforschungsbereichen und ähnlichen großen Forschungsprojekten.

Fo: Sind diese Vorteile eingetreten?

Go: Die Universitätsallianz Metropole Ruhr hat sich seit ihrer Gründung im Jahr 2007 sehr gut entwickelt. Mit mehr als 20 gemeinsamen Projekten in Forschung, Lehre und Verwaltung sowie 10 Sonderforschungsbereichen sind wir zum größten und erfolgreichsten Hochschulverbund in Deutschland geworden. Im Förderatlas der Deutschen Forschungsgemeinschaft liegt das Ruhrgebiet auf Rang 6 der größten Wissenschaftsregionen Deutschlands.

Fo: Haben sich aufgrund der Erfahrungen nun neue Erwartungen entwickelt?

Go: Die Sichtbarkeit und der Erfolg der UAMR als Antragsteller für Forschungsanträge – und damit meine ich die Wahrnehmung als ein Standort – lässt sich sicher noch verstärken.

Fo: Bei dem Vorhaben, drei große Universitäten so eng zusammen zu bringen, dass sie (insbesondere von der DFG) als ein einziger Wissenschaftsstandort anerkannt wird, müssen bisher separat ablaufende Entscheidungen gebündelt werden. Zugespielt formuliert: Strategische Partnerschaft bedeutet, andere mitplanen und sogar mitentscheiden zu lassen – also ein Stück Autonomie aufzugeben. Machen das die Senate ohne weiteres mit?

Go: Forschungsk Kooperationen entstehen immer auf Initiative einzelner Wissenschaftler und deren Kontakte zu

Fachkollegen. Bei Großprojekten ist die Mitentscheidung der Rektorate und Fakultäten in einem gewöhnlichen Rahmen notwendig – es macht aber keinen Unterschied, ob die Kooperation mit den anderen beiden UAMR-Universitäten erfolgt oder mit externen Partnern. Natürlich macht die räumliche Nähe im Ruhrgebiet Absprachen einfacher und erlaubt auch spontane Treffen. Zudem ist es von großem Vorteil für die UAMR Partner zu wissen, wann welche Initiativen geplant sind, damit die neuen Vorhaben rechtzeitig geplant werden können.

Fo: Ist die Etablierung des UAMR-Forschungsrates als ein solcher Schritt der Bündelung bisher separater Entscheidungen anzusehen?

Go: Der Forschungsrat besteht aus insgesamt 12 Personen und vereint damit eine breite fachliche Expertise. Ziele sind unter anderem einen Entwurf für eine generelle UAMR-Kooperationsvereinbarung Forschung zu verfassen, die Zusammenarbeit weiterer Fakultäten und Fächer voranzubringen, die Identifizierung gemeinsamer Forschungsschwerpunkte, sich über Berufungen und Neuberufungen zu informieren und sie ggf. gemeinsam durchzuführen, gemeinsame Promotionsprogramme anzustoßen und die Anschaffung von Großgeräten zu koordinieren. Es wäre ein schöner Erfolg, wenn sich die Sichtbarkeit der Forschungsleistungen der UAMR nach außen noch weiter erhöht.

Fo: Das Strategie-Papier enthält die Absicht, die Entwicklungsplanung(en) stärker aufeinander abzustimmen: Hier prallen eventuell unterschiedliche Interessen aufeinander, die durch den Abstimmungsprozess kanalisiert werden sollen. Wie gehen Sie mit konkurrierenden Interessen um?

Go: Es geht nicht darum Neuausrichtungen vorzugeben, sondern komplementäre Bereiche zu stärken. Ziel ist es, vermehrt dafür zu werben, dass Wissenschaftler auf der Suche nach Kooperationspartnern die Möglichkeiten der Universitätsallianz miteinbeziehen, so dass gemeinsame Projekte leichter auf den Weg gebracht werden können.

Fo: Interessieren sich die normalen wissenschaftlichen und technisch-administrativen Mitarbeiter/innen für die UAMR? Spielt die in ihrem Alltagsleben überhaupt eine Rolle?

Go: Gerne wird auf die Erfahrungen der anderen Orte zurückgegriffen. Dies erfolgt oft im Rahmen kleiner Anfragen und zwangloser Austausche unter Fachkollegen.

Fo: Die Diskussionen um eine stärkere Integration des Handelns der drei Universitäten lässt eventuell bei deren Mitgliedern die Befürchtung aufkommen, dass eine größere Institution schwerfälliger wird und der eigene Einfluss und die persönliche Autonomie sinkt. Ist das bisher spürbar, und wie geht die Leitung der UAMR mit solchen Befürchtungen um?

Go: Solche Befürchtungen habe ich bisher nicht wahrgenommen. Ich sehe generell auch keine solche Gefahr. Die Universitätsallianz erweitert die Möglichkeiten und erleichtert sowie fördert universitätsübergreifende Kooperationen. Engagement und Eigeninitiative sind auch weiterhin von zentraler Bedeutung.

Fo: Solche Befürchtungen gelten auch für die gegenseitige Abstimmung bei Berufungen und in Fällen gemeinsamer Berufungen. Ist an solchen Befürchtungen etwas dran?

Go: Gegenseitige Abstimmungen sollen immer dann erfolgen, wenn es darum geht, komplementäre Bereiche zu entwickeln. Ein Beispiel ist hier die Engineering Unit Ruhr: Während die Dortmunder Fakultät Maschinenbau ihre Schwerpunkte in der Logistik und Produktionstechnik setzt, liegen diese bei der Bochumer Fakultät Maschinenbau in Konstruktion, Werkstoffen sowie der Energie- und Verfahrenstechnik. Geht es dagegen nicht um komplementäre Bereiche, sondern um eine direkte Vernetzung der Standorte sind gemeinsame Berufungen sicherlich eine Option, die man nicht außer Acht lassen sollte.

Fo: Die Etablierung des UAMR-Forschungsrates kann auch negative Folgen haben: Wer fürchtet, dadurch in seinem Einfluss eingeschränkt oder gar entmachtet zu werden? Einzelne Wissenschaftler? Fachbereiche? Oder Hochschulleitungen?

Go: Der Forschungsrat ist gerade erst gegründet worden und muss sich erst noch konstituieren. Es wäre schön, wenn man dem Gremium etwas Zeit geben könnte die

Arbeit aufzunehmen. Sicher muss man sich die Ergebnisse in ein paar Jahren anschauen und kritisch reflektieren, aber jetzt ist es noch zu früh, solche Aussagen zu treffen. Ganz allgemein steht der Forschungsrat nicht in Konkurrenz zu bestehenden Gremien, sondern berät diese.

Fo: Eine Befürchtung in diesem Prozess könnte lauten: Der Abstimmungsbedarf zwischen u.U. widerstreitenden Interessen steigt, dadurch wird noch mehr Zeit in Sitzungen vergeudet, die der Wissenschaft verloren geht!

Go: Nicht widerstreitende Interessen sollen unter einen Hut gebracht werden, sondern vorhandene, gemeinsame Interessen sollen zusammen gebracht werden. Jeder Wissenschaftler, der einen Forschungsverbund anregt, muss sich mit Kollegen austauschen, Interessen zusammenbringen und gegeneinander abwägen. Dies war schon immer so und wird auch weiterhin so sein. Mit Hilfe des UAMR-Forschungsrates sollen gemeinsame Forschungsschwerpunkte identifiziert und gefördert werden.

Fo: Können solchen Befürchtungen größere Forschungschancen entgegen gehalten werden? Steigen die Chancen, in diesem Verbund mehr und größere Forschungsprojekte finanziert und realisiert zu bekommen?

Go: Wie gesagt, Befürchtungen sehe ich zurzeit überhaupt nicht! Genau das ist das Ziel des Forschungsrates: Die Stärken bündeln und gemeinsam nach außen aufzutreten.

Fo: Herr Górak, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Die Seite der Zeitschrift Forschung vertrat Wolff-Dietrich Webler

■ **Andrzej Górak**, Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil., Professor für Fluidverfahrenstechnik, Fakultät Bio- und Chemieingenieurwesen, Technische Universität Dortmund, E-Mail: andrzej.gorak@bci.tu-dortmund.de

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Frauke Gützkow und Gunter Quaißer (Hg.):
Jahrbuch Hochschule gestalten 2007/2008 -
Denkanstöße in einer föderalisierten Hochschullandschaft**

ISBN 3-937026-58-4, Bielefeld 2008, 216 S., 27.90 Euro

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

UAMR-Kooperationsvereinbarung

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN



Universität
Dortmund

PRÄAMBEL

Im gemeinsamen Bestreben, die drei großen Universitäten des Ruhrgebiets unter einer gemeinsamen Marke noch stärker zu profilieren, ihre internationale Sichtbarkeit deutlich zu erhöhen, ein durchgängiges Qualitätssystem zu etablieren, exzellente Forschungs- und Lehrschwerpunkte weiter zu entwickeln und, wo immer sinnvoll, zu kooperieren, wird die folgende Vereinbarung geschlossen:

KOOPERATIONSVEREINBARUNG

(1) Die drei großen Universitäten des Ruhrgebiets, die Universität Duisburg/Essen, die Ruhr-Universität Bochum und die Universität Dortmund schließen sich zu einem Verband zusammen. Sie treten nach außen gemeinsam auf. Der Verband trägt den Namen:

Universitätsallianz Metropole Ruhr (University Alliance Metropolis Ruhr)

(2) Die im Verband zusammengeschlossenen Universitäten behalten ihre Bezeichnungen bei und bleiben eigenständige Körperschaften öffentlichen Rechts, die sich eigene Verfassungen geben und die selbstständig geführt werden. Sofern sie als Verbunduniversitäten auftreten, führen sie die Bezeichnung:

Universitätsallianz Metropole Ruhr
Universität Duisburg-Essen

Universitätsallianz Metropole Ruhr
Ruhr-Universität Bochum

Universitätsallianz Metropole Ruhr
Universität Dortmund

(3) Die beteiligten Universitäten können bi- oder trilateral gemeinsame Einrichtungen bilden. Insbesondere ist zu denken an gemeinsame Fakultäten, gemeinsam betriebene Einrichtungen und gemeinsam zu nutzende Infrastruktur, sowie gemeinsame Programme auf allen Ebenen. Auch gemeinsame Studiengänge sollen möglich sein, um das Angebot insbesondere kleiner Fächer in der Ruhrmetropole möglichst vielfältig zu halten.

(4) Gemeinsame Fakultäten werden zunächst angestrebt für Medizin (Duisburg/Essen – Bochum), und Maschinenbau (Dortmund – Bochum).

(5) Die im Verband zusammengeschlossenen Universitäten unterstützen sich gegenseitig bei allen Aktivitäten von gemeinsamem Interesse. Sie erarbeiten gemeinsame Standards zur Qualitätssicherung.

(6) In der Außendarstellung treten die drei Universitäten entweder einzeln oder aber als Verband auf, je nachdem was sie für geeigneter halten. Es wird ein gemeinsames Marketing-Konzept erarbeitet, ebenso ein gemeinsamer Internetauftritt.

(7) Die standortübergreifende Abstimmung der Mitglieder des Verbandes erfolgt durch einen Koordinationsrat, dem die drei Rektoren/Präsidenten und die drei Kanzler/Vizepräsidenten Verwaltung angehören.

(8) Der Koordinationsrat erarbeitet Rahmenempfehlungen für alle Fragen, die eine standortübergreifende Abstimmung erfordern sollen, z.B. für Forschungsschwerpunkte, zur Kompatibilität von Studiengängen, zu Infrastrukturmaßnahmen und im Bereich der Verwaltung und der zentralen Einrichtungen und leitet seine Empfehlungen den zuständigen Gremien der Universitäten zu. Mit der Ausarbeitung der Vorschläge werden jeweils themenbezogene Arbeitsgruppen aus Vertretern aller beteiligten Universitäten gebildet.

(9) Einmal im Semester findet eine gemeinsame strategische Sitzung der Rektorate der Universitätsallianz statt.

Professor Dr. Eberhard Becker
Rektor der Universität Dortmund

Professor Dr. Elmar W. Weiler
Rektor der Ruhr-Universität Bochum

Professor Dr. Lothar Zochlin
Rektor der Universität Duisburg-Essen

Bochum, Dortmund, Duisburg und Essen,
den 12. März 2007

Ziele und Strategie der UAMR



Ziele und Strategie der UAMR

Einleitung

Die Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) hat sich seit ihrer Gründung im Jahr 2007 sehr gut entwickelt und einen Grad der Vernetzung erreicht, der so damals nicht absehbar war. Heute bietet die UAMR unter dem Motto „gemeinsam besser“ ihren Forscherinnen und Forschern vielfältige Möglichkeiten zur Kooperation und Vernetzung, während die Studierenden von dem großen Angebot an Bachelor- und Masterstudiengängen mit zahlreichen Spezialisierungsmöglichkeiten profitieren. Mit über 100 000 Studierenden, nahezu 1200 Professorinnen und Professoren, mehreren hundert Studiengängen, mehr als 20 gemeinsamen Projekten in Forschung, Lehre und Verwaltung sowie 10 Sonderforschungsbereichen ist die UAMR zum größten und erfolgreichsten Hochschulverbund in Deutschland geworden. Damit nimmt die Allianz heute eine Vorbildfunktion für institutionen- und städteübergreifende Kooperationsinitiativen innerhalb der Metropole Ruhr und weit darüber hinaus ein.

Bisherige Erfolge

In sämtlichen Bereichen universitären Handelns konnte die UAMR substantielle Erfolge bzw. Fortschritte in der Zusammenarbeit erzielen. Im Mercator Research Center Ruhr (MERCUR) werden seit 2010 zahlreiche kooperative Forschungsprojekte mit insgesamt über 22 Mio. € gefördert, während die Engineering Unit Ruhr, die Ruhrallianz ET/IT sowie die Civil Engineering Unit Ruhr die Potenziale der Partnerfakultäten bündeln und sich komplementär weiterentwickeln. Unter dem Label RuhrCampus³ entsteht der Bildungsraum Ruhr, in dem sich die Studierenden perspektivisch frei bewegen können, wobei bereits jetzt erleichterte Zulassungs- und Anerkennungsregelungen den Studierenden die Möglichkeit bieten, die große Vielfalt des Studienangebots zu nutzen. Das Kulturwissenschaftliche Institut (KWI) ist eines der renommiertesten geistes- und kulturwissenschaftlichen Forschungkollegs mit internationaler Ausstrahlung; die wissenschaftliche Nachwuchsförderung wird durch die hochschul- und fachübergreifenden Programme ScienceCareerNet Ruhr (SCNR) sowie die Global Young Faculty (GYF) vorangetrieben.

Schließlich fördert die UAMR mit ihren Büros (Liaison Offices) in New York, Moskau und Rio de Janeiro/ Sao Paulo den wissenschaftlichen Austausch und die internationale Sichtbarkeit der UAMR sowie des Ruhrgebietes insgesamt.

Strategie

Trotz oder gerade aufgrund dieser Erfolge erscheint es nun an der Zeit, die Kooperation innerhalb der UAMR weiter zu intensivieren, um das innewohnende Potenzial noch besser ausschöpfen zu können. Andernfalls würden wünschenswerte Entwicklungen sowie Fortschritte in diversen Bereichen nur schwer zu erreichen sein.

Daher wollen wir die Kooperation der Partneruniversitäten innerhalb der UAMR weiter ausbauen, die Allianz insgesamt vertiefen und das gemeinsame Marketing verstärken. Wettbewerb und Kooperation sollen dabei weiterhin in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander



stehen. Wie in der Präambel unseres Kooperationsvertrages niedergelegt, kooperieren die UAMR-Universitäten – wo immer sinnvoll –, um durch eine Bündelung der Kompetenzen und Stärken noch leistungsfähiger zu werden. Gleichzeitig profilieren sich die einzelnen Universitäten in unterschiedlichen Schwerpunkten. Jeder der drei Partner strebt an, noch leistungsfähiger zu werden, aber nicht auf Kosten der anderen, weil komplementäre Bereiche gestärkt werden. Damit bedeutet jeder Erfolg einer einzelnen UAMR-Universität einen Erfolg der Allianz insgesamt und trägt somit dazu bei, das erklärte Ziel der UAMR zu erreichen: Die Etablierung des Ruhrgebiets als exzellenten Standort in der nationalen und internationalen Wissenschaftslandschaft.

Gemeinsam wird es eher gelingen, im deutschlandweiten und internationalen Wettbewerb mit anderen Topstandorten dauerhaft an Sichtbarkeit zu gewinnen. Dafür bedarf es jedoch keiner wesentlichen Neuausrichtung oder des einen großen „Wurfs“. Vielmehr wollen wir Schritt für Schritt darauf hinarbeiten, die Vorteile, die sich aus der geographischen Nähe der großen Ruhrgebietsuniversitäten und deren wissenschaftlicher Vielfalt ergeben, inhaltlich weiter auszubauen.

Daher führen wir die bisherige Strategie, nur einen Rahmen vorzugeben und die Kooperation von „unten“ wachsen zu lassen, fort. Freiwilligkeit und Eigeninitiative sind auch weiterhin von zentraler Bedeutung. Die Rektorate werden jedoch zukünftig noch stärker als bisher gemeinsam für die Idee der Universitätsallianz und die Entwicklung kooperativer Projekte werben, um auf allen Ebenen der UAMR-Universitäten das positive Klima für unsere Allianz zu stärken.

Dieses Werben soll von einer intensivierten internen Kommunikation auf allen Ebenen begleitet werden, um die UAMR auch im Alltag der Hochschulmitglieder stärker zu verankern und erfahrbar zu machen. Hier wollen wir verschiedene Arbeitsgruppen ins Leben rufen bzw. fortführen, in denen Wissenschaftler/innen, Verwaltungsmitarbeiter/innen sowie Studierende gemeinsam weitere Kooperationsfelder aus Forschung, Lehre und Verwaltung diskutieren. Dadurch soll die Identifikation mit der UAMR gestärkt und die Auseinandersetzung mit deren Möglichkeiten beflügelt werden. Im Idealfall münden diese Gespräche in ganz konkrete Projekte.

Durch die engere Verzahnung soll die UAMR perspektivisch von der DFG und anderen Institutionen als ein Standort wahrgenommen bzw. akzeptiert werden, um verstärkt gemeinsame UAMR-SFB-Initiativen o.ä. auf den Weg bringen zu können. Hier sollen weitere kooperative Lehr- und Forschungsverbünde nach dem Vorbild der Engineering Unit Ruhr mit gemeinsamen oder komplementär aufgestellten Masterprogrammen (mit hoher Spezialisierung und/oder einem sehr breiten Angebot) sowie kooperativen Forschungsprojekten die Integration der UAMR-Universitäten deutlich intensivieren. Dies würde zudem die Attraktivität der Region erhöhen und es leichter machen, gute Studierende, Doktorandinnen und Doktoranden sowie ausgewiesene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von auswärts anzuziehen.



Konkrete Schritte

In der gemeinsamen Sitzung der UAMR-Rektorate am 31.01.2013 haben wir folgende Maßnahmen zur Stärkung und Weiterentwicklung der UAMR beschlossen:

- **Koordinierungsrat**
 - Erarbeitung einer gemeinsamen Entwicklungsplanung
 - Klärung administrativer Voraussetzungen für gemeinsame Studienprogramme
 - Prüfung des Status einer Rechtspersönlichkeit

- **Einrichtung eines UAMR-Forschungsrates (12 Personen + Prorektoren Forschung)**
Themen könnten sein:
 - Erarbeitung eines Entwurfs für eine UAMR-Kooperationsvereinbarung Forschung
 - Gemeinsame SFB-Initiativen
 - Stärkere Zusammenarbeit weiterer Fakultäten/Fächer
 - Identifizierung gemeinsamer Forschungsschwerpunkte
 - Abstimmung bei Berufungen/ gemeinsame Berufungen
 - Umfassende Information der Neuberufenen über die UAMR
 - Forschungsprogrammatik des KWI
 - Anstoß gemeinsamer Promotionsprogramme
 - Koordinierung von Großgerätebeschaffungen

- **Gemeinsames Agieren gegenüber der Politik**

Essen, den 10. Juni 2013



Prof. Dr. Ursula Gather
Rektorin der TU Dortmund



Prof. Dr. Ulrich Radtke
Rektor der Universität Duisburg-Essen



Prof. Dr. Elmar W. Weiler
Rektor der Ruhr-Universität Bochum

Neue UAMR-Professur für Bioinformatik

Mercator Research Center Ruhr stellt Ruhr-Unis 850.000 Euro für den Aufbau eines gemeinsamen Forschungszentrums im Bereich Bioinformatik zur Verfügung

Essen, 10. Juli 2013. Das Mercator Research Center Ruhr (MERCUR), eine Initiative der Stiftung Mercator und der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR), bewilligt rund 850.000 Euro für die Einrichtung einer UAMR-Professur. Sie soll das erste gemeinsame interdisziplinäre Zentrum aller drei UAMR-Universitäten koordinieren: das „UAMR Center for Computational Biology“. Zusätzlich stellt MERCUR Fördermittel in Höhe von knapp 2,4 Millionen Euro für zehn weitere Kooperationsprojekte der Ruhr-Universität Bochum, der Technischen Universität Dortmund und der Universität Duisburg-Essen bereit.

„Mit seiner aktuellen Förderentscheidung unterstützt MERCUR wirksam die neue UAMR-Strategie intensivierter Kooperation, die kürzlich in der Universitätsallianz beschlossen wurde“, so MERCUR-Direktor Prof. Dr. Winfried Schulze.

Stärken weiter bündeln

Mit der neuen **UAMR-Professur** wird der zukunftsweisende Forschungsbereich Bioinformatik innerhalb der UAMR gebündelt und ausgebaut. Mit bis zu 850.000 Euro kann Professor Dr. Sven Rahmann in den nächsten fünf Jahren die Gründung des „**UAMR Center for Computational Biology**“ (UCCB) vorantreiben, das erste interdisziplinäre Zentrum der drei Universitäten. Im UCCB sollen computergestützte Methoden entwickelt werden, die langfristig eine verbesserte Krankheitsdiagnose ermöglichen und Therapieentscheidungen unterstützen. Das Zentrum soll sich zu einer Plattform für Forschung, Lehre, Anwendungen und Öffentlichkeitsarbeit entwickeln. Zwei Jahre nach Projektstart wird der Erfolg in einer Zwischenevaluation überprüft.

Vernetzung der Nachwuchsförderung

MERCUR fördert ebenso zwei neue **Graduiertenschulen**: Die „**School of International and Intercultural Communication**“ verbindet künftig die mit Medien und Kommunikation befassten Institute der drei UAMR-Universitäten und fördert den interdisziplinären Austausch zwischen der Medien- und Kommunikationswissenschaft sowie der Journalistik. Nachwuchswissenschaftler können hier ihre international und interkulturell angelegten Dissertationsprojekte durchführen. Promovierende auf dem Gebiet der Werkstoffkunde und Mechanik führt die zweite gemeinsame Graduiertenschule zusammen, die sich mit „**Simulation-based Microstructure Design of Materials**“ befasst. Erkundet werden die Zusammenhänge zwischen der inneren Struktur von Werkstoffen und ihren Eigenschaften.

Gemeinsame Profilbildung

Mit Vätern in Elternzeit befasst sich eins von insgesamt zehn in dieser Förderrunde bewilligten weiteren Forschungsprojekten. Dabei geht es um Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse zwischen Paarbeziehung und Betrieb. Welche Rolle spielen Bildung, Einkommen und regionale Herkunft bei der Entscheidung? Bisher sind die Gründe dafür kaum erforscht. Insbesondere ist unklar, welche Rolle unterschiedliche Erwartungshaltungen von Männern und Frauen spielen. Mit diesem Projekt bündeln die UAMR-Geschlechterforscher ihre Kompetenzen an den drei Ruhrgebietsuniversitäten.

Weitere Informationen zu den bewilligten Projekten: www.mercur-research.de

Mercator Research Center Ruhr

Das Mercator Research Center Ruhr wurde Anfang März 2010 von der Stiftung Mercator gemeinsam mit der Universitätsallianz Metropole Ruhr gegründet. MERCUR will die strategische Kooperation der Ruhr-Universität Bochum, der Technischen Universität Dortmund und der Universität Duisburg-Essen stärken, die sich 2007 zur UAMR zusammengeschlossen haben. Mit seinem Förderprogramm unterstützt das Center sowohl die Zusammenarbeit als auch den Ausbau verteilter Forschungsschwerpunkte innerhalb der drei Universitäten. Den dort tätigen Wissenschaftlern/innen bietet MERCUR neue Möglichkeiten zur Entwicklung von Forschungsprojekten, die die Attraktivität des Ruhrgebiets als Wissenschaftsstandort nachhaltig erhöhen. Das Center ist das bislang größte Projekt privater Wissenschaftsförderung im Ruhrgebiet.

Ansprechpartner/innen:

Isabell Hilpert
Kommunikationsmanagerin
Mercator Research Center Ruhr
Tel.: +49 (0) 201 616 965-11
E-Mail: isabell.hilpert@mercur-research.de

Cathrin Sengpiehl
Kommunikationsmanagerin
Stiftung Mercator
Tel.: + 49 (0) 201 24522-841
E-Mail: cathrin.sengpiehl@stiftung-mercator.de

Dr. Hans Stallmann
Koordinator Universitätsallianz
Metropole Ruhr (UAMR)
Tel.: + 49 (0) 234 32-27892
E-Mail: hans.stallmann@uamr.de

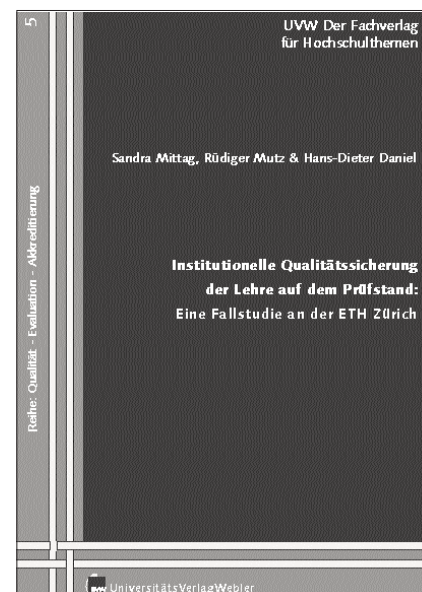


Sandra Mittag, Rüdiger Mutz &
Hans-Dieter Daniel (2012):
**Institutionelle Qualitätssicherung auf dem
Prüfstand: Eine Fallstudie an der ETH Zürich**
Bielefeld, UniversitätsVerlagWebler,
ISBN-10: 3-937026-74-6,
115 Seiten, 19.50 €

Der von Sandra Mittag, Rüdiger Mutz und Hans-Dieter Daniel verfasste Band „Institutionelle Qualitätssicherung der Lehre auf dem Prüfstand: Eine Fallstudie an der ETH Zürich“ greift ein Thema der Hochschulevaluation und Hochschulforschung auf, das zunehmend an Relevanz gewinnt: jenes der Qualität und Wirkung der Qualitätssicherung selbst. Mit der quantitativen Zunahme an Befragungen und unterschiedlichen Formen der Bewertung, wie Rankings, Evaluationen in unterschiedlichen Facetten und Akkreditierungen, stellt sich die Frage, ob die eingesetzten Instrumente tatsächlich zu einem Erkenntnisfortschritt führen und relevanten methodischen Kriterien entsprechen. Hiermit verbunden ist die bestehende Unklarheit, ob und wenn welche Wirkung Qualitätssicherungsmaßnahmen auf den Ebenen von Strukturen, Prozessen, Handlungen und Einstellungen entfalten. Grundlage für die Analyse sind das Qualitätssicherungssystem an der ETH Zürich sowie die Betrachtung der in diesem Kontext eingesetzten unterschiedlichen Qualitätssicherungsinstrumente. Hierbei handelt es sich um Lehrveranstaltungsbeurteilungen, Absolventen- bzw. Diplomiertenbefragungen, Selbstevaluationen und extern durchgeführte Departmentsevaluationen. Die einzelnen Analysen sind Teil einer in den Jahren 2007 und 2008 durchgeführten Metaevaluation.

Gegenstand der Untersuchung waren sowohl die jeweiligen Dokumente als auch die Qualität der Erhebungsinstrumente sowie die Befragungsergebnisse im Sinne einer sekundärstatistischen Analyse. In die Analyse einbezogen wurden insgesamt Befragungen in 95 Lehrveranstaltungen (aus den Jahren 2003-2006), 14 Befragungen unter Diplomierten (1998-2006) sowie 67 Dokumente aus 20 Verfahren der Selbstevaluation bzw. der externen Departmentsevaluation (1997-2006). Ergänzt wurden diese Daten durch eine Befragung unter Lehrenden der ETH Zürich, mit der die Kenntnis der Instrumente sowie deren Akzeptanz und Nützlichkeit für die Entwicklung der Lehre an der ETH erfasst werden sollten. An dieser Befragung sowie an einer Vorläuferstudie beteiligten sich 145 Professorinnen und Professoren bzw. 473 Dozierende. Darüber hinaus wird die Erörterung der Qualität der einzelnen eingesetzten Instrumente zum Teil durch einen kompakten Literaturüberblick eingeleitet, der in komprimierter Form eine Zusammenfassung des internationalen Forschungsstandes bietet.

Die wesentlichen Fragestellungen der Studie lassen sich nach den unterschiedlich bewerteten Instrumenten und Verfahren differenzieren. Im Hinblick auf die Lehrveranstaltungsevaluation steht in Mittelpunkt, ob die einge-



setzten Instrumente den an der ETH Zürich im Qualitätshandbuch festgelegten Standards entsprechen, in welcher Form die Ergebnisse in der Praxis genutzt werden und inwieweit die Instrumente testtheoretischen Gütekriterien entsprechen. Für die Absolventen- bzw. Diplomiertenbefragung stehen Ergebnisse der retrospektiven Beurteilung des Studiums, der Abgleich mit internationalen fachlichen Standards vergleichbarer Befragungen sowie die Ergebnisnutzung im Vordergrund. Mit Blick auf die Departmentsevaluation in Form von Selbstevaluationen und Peer Review stellt die Untersuchung vor allem darauf ab, ob und inwieweit Studium und Lehre zum Thema werden. Die Befragung der Dozierenden schließlich zielt – wie bereits angeführt – vor allem auf Fragen zur Kenntnis, Akzeptanz, Adäquanz, dem Nutzen und der Transparenz der Qualitätssicherungsinstrumente ab. Betrachtet man die Ergebnisse der Studie, so zeigt sich eine differenzierte Einschätzung zu den an der ETH Zürich eingesetzten Instrumenten und Verfahren. Einerseits findet sich eine grundsätzlich hohe Akzeptanz der einzelnen Verfahren sowohl bei Lehrenden als auch bei Studierenden, wenn auch unter Lehrenden die Bilanz zwischen Aufwand und Nutzen etwas skeptischer betrachtet wird. Positiv bewertet wird zudem, dass ein etabliertes und vergleichsweise umfassendes Qualitätssicherungssystem vorzufinden war, das sich auf mehrere Erhebungszugänge stützt und damit nicht der häufig zu beobachtenden Fokussierung auf ein oder wenige Instrumente erliegt. Zudem zeigt sich, dass die ETH Zürich aus der retrospektiven Sicht der Diplomierten äußerst gut bewertet wird. Andererseits zeigen sich – so die Autor/innen – einige Optimierungspotenziale. U.a. werden die partiell unzureichenden Definitionen von Zielen und Funktionen der einzelnen Instrumente sowie die zum Teil fehlende Berücksichtigung des Forschungsstands kritisch resümiert. So werden aus der Forschung bekannte Bias-Variablen, wie das Interesse am Thema der Lehrveranstaltung, nicht durchgehend berücksichtigt und ein „explizites didaktisches Lehrevaluationsmodell liegt den Fragebögen (...) nicht zugrunde, sondern

es werden Items ausgewählt, die aus Sicht der Konstrukteure wichtige Dimensionen der Lehrveranstaltung (...) abbilden." (S. 41) Hiermit steht die ETH Zürich sicher nicht alleine, ist die häufig induktiv und auf Plausibilitätsannahmen gründende Ausgestaltung von Lehrveranstaltungsbewertungen doch eher die Regel als die Ausnahme. In diesem Zusammenhang ist auch die Anmerkung der Autor/innen, dass Aspekte der Kompetenz- und Lernerorientierung bislang unzureichend durch die Erhebungsinstrumente abgebildet werden, zu lesen. Auch hier gilt, dass die zum Teil verkürzte Perspektive der Lehrvaluation ein weit verbreitetes Phänomen darstellt.

Mittag, Mutz und Daniel tragen mit der vorliegenden Studie insgesamt dazu bei, ein Forschungsdesiderat zu schließen, das sich mit dem Fehlen von Metaevaluationsstudien umschreiben lässt und nicht nur für den Bereich der Qualitätssicherung an Hochschulen gilt. Für den deutschen Sprachraum ist es eine der ersten Studien dieser Art, die eine methodisch fundierte Analyse von Qualitätssicherungsverfahren bietet.

Eine große Stärke des Bandes liegt zweifellos darin, sich nicht auf die Analyse der an der ETH Zürich eingesetzten Instrumente als solche zu beschränken, sondern die Qualität der Verfahren und Instrumente entlang des internationalen Forschungsstands zu spiegeln. Dessen Rezeption führt vor allem für die Lehrveranstaltungsbeurteilung und Absolventenbefragungen zu einem ausgezeichneten und komprimierten Überblick, der auch für Leser/innen von Interesse ist, die einen ersten Zugang zum Thema suchen. Hilfreich wäre eine solche Betrachtung ganz sicher auch für die Verfahren der institutionellen Evaluation gewesen, die mit der Betrachtung der Departmentevaluation adressiert werden.

Ein zweiter Aspekt, der die Studie auszeichnet, ist die Zusammenschau unterschiedlicher Instrumente und damit ein spezifischer Blick auf die Einbindung der Verfahren in einen systemischen Ansatz der Qualitätssicherung. Die Frage, in welcher Weise Zweck und Aufgaben einzelner Instrumente definiert werden und inwieweit dies auf ein Modell bzw. eine Idee von Qualität und daraus abgeleiteten Kriterien zurückgeführt werden kann, geht deutlich über die isolierte Betrachtung einzelner In-

strumente hinaus. Gerade mit Blick auf den methodischen Zugang könnte diese Studie auch für Verfahren der Systemakkreditierung oder für Quality Audits von Interesse sein, da hiermit nicht mehr nur auf das bloße Vorhandensein von Qualitätssicherungsprozessen, sondern deutlich stärker auf deren Aussagekraft und Sinnhaftigkeit abgestellt wird. Positiv anzumerken ist in diesem Zusammenhang auch die mit der durchgeführten Dokumentenanalyse, der statistischen Sekundäranalyse und der Befragung von Dozierenden gelungene Verknüpfung unterschiedlicher methodischer Zugänge in der Analyse. Auch dies könnte für Bewertungsverfahren von Qualitätssicherungssystemen eine hilfreiche Ergänzung sein, die in der Regel vorwiegend gesprächsbasiert sind und sich damit dem Vorwurf einer methodischen Engführung aussetzen.

Dessen ungeachtet wäre eine noch deutlichere systemische Perspektive sicher wünschenswert gewesen, um die eher additive Betrachtung der einzelnen Verfahren durch eine Sicht zu ergänzen, die bspw. sich ergänzende Funktionen unterschiedlicher Verfahren stärker in den Blick nimmt. Auch die Koppelung von Qualitätssicherung und Steuerungsperspektiven wie auch die Frage nach dem Beitrag der Qualitätssicherung zu evidenzbasiertem Handeln könnten eine interessante Weiterung – wohl aber eher im Rahmen einer Anschluss-Studie – darstellen.

Kritisch anzumerken ist, dass die Studie erst erhebliche Zeit nach ihrem Abschluss hier veröffentlicht wurde und dass sich die für die Analyse zugrunde liegenden Evaluationsdaten auf unterschiedliche Zeiträume beziehen. Insgesamt jedoch legen Mittag, Mutz und Daniel eine gelungene Studie vor, die über den Aspekt der Fallstudie hinaus einen guten Einblick in die Genese und Anwendung von Qualitätssicherungsinstrumenten bietet und damit gleichermaßen für Expert/innen im Bereich der Qualitätssicherung wie auch für Interessierte leistungswert ist.

■ **Uwe Schmidt**, Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung, Johannes Gutenberg-Universität Mainz,
E-Mail: Uwe.Schmidt@zq.uni-mainz.de

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen,
- Organisations- und Managementforschung,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders streitfreudigen Meinungsforum.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: www.universitaetsverlagwebler.de.

Frauke Gützkow/Gunter Quaißer (Hg.): Hochschule gestalten – Denkanstöße zum Spannungsfeld von Unterschieden und Ungleichheit



In der derzeitigen Bildungs-, Hochschul- und Wissenschaftspolitik werden Unterschiede als Ungleichheiten akzeptiert. Der Wandel zu Wettbewerbssystemen verstärkt auch beim Hochschulzugang die soziale Selektion. Hierarchien, Herkunfts-, Leistungs- und Konkurrenzprinzipien haben das politische Ziel der Chancengleichheit abgelöst – ein integrierendes Bildungssystem und breite gesellschaftliche Teilhabe stehen nicht mehr auf der Agenda. Bildungsabschlüsse funktionieren als Zuweisung und Legitimierung sozialer Ungleichheit. Trotz der Bildungsexpansion in den 1960er und 1970er Jahren haben sich Statusunterschiede eher verfestigt – soziokulturelle Mechanismen sind wirksamer als der Abbau formaler Selektionsmechanismen.

Mit den „Denkanstößen zum Spannungsfeld von Unterschieden und Ungleichheit“ in diesem Sammelband wollen soll aufgezeigt werden, wie Unterschiede zu Ungleichheiten und damit zu Ungerechtigkeiten führen und wie das Bildungswesen selbst Bildungsungleichheiten reproduziert – aber es werden auch Handlungsperspektiven aufgezeigt.

Mit Beiträgen von: Tino Bargel, Roland Bloch, Christa Cremer-Renz, Johannes Geffers, Frauke Gützkow, Kirsten Heusgen, Heike Kahlert, Sigrid Metz-Göckel, Christina Möller, Ramona Schürmann, Sandra Smykalla, Wolff-Dietrich Webler, Andä Wolter und Carsten Würmann.

ISBN 13: 978-3-937026-80-0, ISBN 10: 3-937026-80-0, Bielefeld 2013, 195 Seiten, 29.95 Euro

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Forschung“

Die Anzeigenpreise: können Sie einsehen unter: <http://www.universitaetsverlagwebler.de/Forschung.html>

Format der Anzeige: JPeG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung, schwarz-weiß

Kontakt: UVW UniversitätsVerlagWebler - Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld,
Fax: 0521 - 92 36 10-22, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte HSW, HM, P-OE, ZBS und QiW

Auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 3/2013
Vorlesungen als Hauptform
der akademischen Lehre?

Hochschulentwicklung/-politik

Arild Raaheim
Lehren und Lernen
Variation der Vorlesungen -
Versuch einer Typologie
von Lehrenden

Wolff-Dietrich Webler
Die Vorlesung – eine ausbaufähige
Lernveranstaltung (I).
Herzstück der Hochschullehre?
Relikt des Mittelalters?
Rückständig oder modern?
Oder gar strategisches Mittel der
Qualitätssicherung des Studiums?

Denis Basak & Marc Reiß
Die große Jura-Vorlesung –
vom Umgang mit dem Kern des
rechtswissenschaftlichen Studiums

Stefan Janke & Oliver Dickhäuser
Strukturell verankerte Entschlei-
dungsfreiheit im Bachelor-Studium
Zur Bedeutsamkeit von Autonomie
in den neuen Studienstrukturen

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von
Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

HM 2+3/2013
(Vorschau)

Jetta Frost & Fabian Hattke
University Commons:
Kollektivressourcen als alternative
Steuerungsperspektive für das
Hochschulmanagement

Harry Müller
Zur Ethik von Rankings
im Hochschulwesen
Eine Betrachtung aus ökonomischer
Perspektive

Matthias Klumpp
Bewertung von Hochschulrankings -
eine Beispielanalyse zu Methodik,
Indikatoren und Effizienz

*Stefan Heinemann &
Karoline Spelsberg*
Moderne Management-
Anforderungen und akademische
Grundleistungen: Eine förderliche
Allianz für ein umfassendes
Diversity Management

Alexander Dilger
Vor- und Nachteile der
W-Besoldung

*Daniel Weimar, Joachim Prinz,
Volker Breithecker & Daniela Dähn*
Studiengangsbezogene Planspiele
in der Oberstufe als Instrument
zur Effizienzoptimierung des
deutschen Hochschulwesens

Paul-Gerhard Martin
Vorschlag für ein
Sitzzuteilungsverfahren
bei Verhältniswahl:
Verfahren der wahrscheinlichsten
Mindestsitzzahlen

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer,
Programm-Organisatoren

POE 2/2013
(Vorschau)

Handlungskonzepte in der hoch-
schuldidaktischen Weiterbildung

*Kerrin Riewerts, Petra Weiß
& Janina Lenger*
Lehre forschungsnah konzipieren –
Fortbildungsprogramme an der Uni-
versität Bielefeld

*Marc Horisberger
& Sigrid Haunberger*
Transfergruppen als Professionalisie-
rungsinstrument in der
hochschuldidaktischen
Dozierendenweiterbildung

*Judith Hoffmann, Frank Meier &
Martin Schultze*
Einstellungen zu und Nutzung von
hochschuldidaktischen Formaten an
der Heinrich-Heine-Universität
Düsseldorf

Ousmane Gueye
Einige Überlegungen zur Berück-
sichtigung der Hochschuldidaktik im
senegalesischen Bildungssystem

*Nicolas Nause, Peter John
& Ralf Wandelt*
Instruktionsdesign des weiterbil-
denden Fern-Masterstudiengangs
„Maritime Management“

ZBS**Zeitschrift für
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 2/2013
Nicht-traditionelle Studierende*Gunther Dahm & Christian Kerst*
Immer noch eine Ausnahme –
Nicht-traditionelle Studierende an
deutschen Hochschulen*Caroline Kamm & Alexander Otto*
Studienentscheidungen und
Studienmotive nicht-traditioneller
Studierender*Bärbel Friedrich*
Das Modellprojekt
„Dritter Bildungsweg“
der Hans-Böckler-Stiftung*Urte Böhm, Claudia Kretschmann
& Silvia Oitner*
Verbesserung der Studienbedingun-
gen und Förderung von Innovatio-
nen in der Hochschullehre an der
Alice-Salomon-Hochschule BerlinAnkündigung Tagung
„Studium ohne Abitur –
Studium und Berufsverlauf
nicht-traditioneller Studierende“Weitere Beiträge außerhalb
des Themenschwerpunkts*Marco Schröder*
Hochschulkompass, Landkarten
und Wikipedia:
Medien und Medieninhalte als
Orientierungsfaktoren bei der
StudienwahlLeserbrief zum Beitrag von
Lukas Bischof & Frederic Neuss
In: ZBS 1/2013, S. 13-18**QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration**QiW 2/2013**
Diversity Management und
Diversität in der Wissenschaft

Qualitätsentwicklung/-politik

*Petra Kehr
& Carmen Leicht-Scholten*
Diversity in der Hochschule –
in der Mitte angekommen oder
zwischen allen Stühlen?Forschung über Qualität
in der Wissenschaft*Claudia Finger*
Diversität im Ausland? –
Die soziale Selektivität
studentischer Mobilität im
Rahmen des Bologna Prozesses*Anna Katharina Jacob*
Diversität unter Wissenschaftlern
an deutschen Hochschulen**Für weitere
Informationen**

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen,
besuchen Sie unsere
Verlags-Homepage:www.universitaetsverlagwebler.deoder wenden Sie sich direkt an
uns:E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.deTelefon:
0521/ 923 610-12Fax:
0521/ 923 610-22Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
Hofgebäude
33613 Bielefeld

demnächst im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

Gefährdungssituationen in der Beratungspraxis Amok – Gewalt – Suizidalität – Stalking

Eine Handlungsempfehlung für Mitarbeitende in Hochschulen und Schulen, Einrichtungen der Jugendhilfe, in Behörden und in Beratungsstellen allgemein

Autoren: Thea Rau, Andrea Kliemann, Jörg M. Fegert, Marc Allroggen

„Was glauben Sie denn, wer Sie sind? Wenn ich jetzt nicht sofort eine Antwort bekomme, dann...!“

So oder so ähnlich können sich Gefährdungssituationen in Beratungsgesprächen ankündigen. Wie ist auf diese Aussage zu reagieren, ohne sich selbst oder Kollegen zu gefährden?

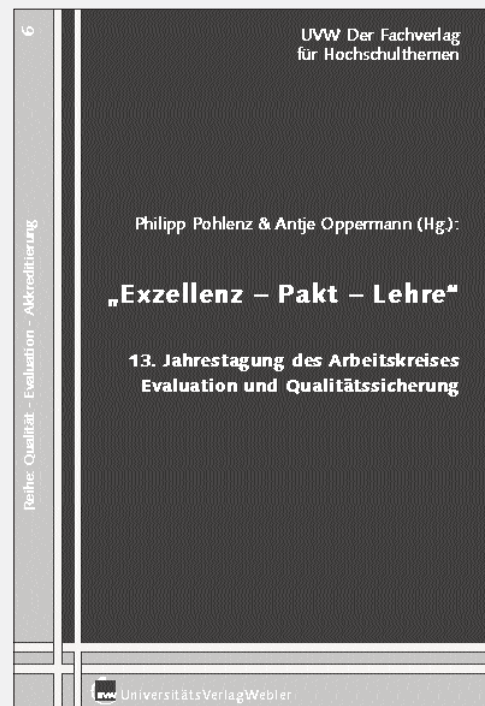
Die Handlungsempfehlung soll sowohl „Neuligen“ in der Beratungstätigkeit als auch pädagogisch oder psychologisch gebildeten Fachkräften aus verschiedenen Beratungsfeldern helfen, mit solchen oder ähnlichen schwierigen Situationen besser umgehen zu können. Nach kurzen theoretischen Einführungen zu den Themen Aggression – Amok - Suizidalität – Stalking und Sexuelle Gewalt werden praxisnahe Informationen beispielsweise zur Gesprächsführung in schwierigen Beratungen, zur Beurteilung von gefährlichen Situationen oder zum Umgang mit suizidgefährdeten Klienten vermittelt. Weiterhin beinhaltet die Handlungsempfehlung Informationen zur Schweigepflicht, Hinweise zum Arbeitsschutz und Informationen zum Verhalten nach einem Vorfall.

Die Broschüre ist eine umfassende und praxisorientierte Arbeit, die in keinem Beratungsbüro fehlen sollte.

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Philipp Pohlenz & Antje Oppermann Exzellenz – Pakt – Lehre

Unter dem Titel „Exzellenz – Pakt – Lehre“ veranstaltete der Arbeitskreis Qualitätsmanagement und Evaluation der Berliner und Brandenburger Hochschulen seine 13. Jahrestagung in Berlin (24./25. Mai 2012). Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen Projekte, die in den jüngsten Förderprogrammen zur Steigerung der Qualität in Lehre und Studium initiiert wurden. Neben dem Bund-Länder Programm „Qualitätspakt Lehre“ ist hier insbesondere der Wettbewerb „Exzellente Lehre“ von Stifterverband und Kultusministerkonferenz zu nennen. Die Tagung stellte die Projektideen einer breiten Öffentlichkeit aus dem deutschsprachigen Hochschulwesen und der Hochschulpolitik vor. Der Tagungsband gibt darauf aufbauend Einblick in ausgewählte Vorhaben. Die thematische Vielfalt der dargestellten Projekte reicht von der Gestaltung der Studieneingangsphase über E-Learning Initiativen bis zu Projekten im Bereich des „Bologna-sensiblen“ Curriculumentwicklung. Durch die Diskussion erster Erfahrungen sollen die Projektideen bewusst zur Nachahmung in anderen Hochschulen anregen.



Reihe: Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22