

Qualität in der Wissenschaft

Mit Profilentwicklung zur Forschungsstärkung

– Ziele, Vorgehen und Konsequenzen

Johannes Staemmler, Tim Rottleb & Karl Hosang

Zeitschrift: Qualität in der Wissenschaft (QiW)

Jahrgang: 19 (1)

Seiten: 18-25

Verlag: UniversitätsVerlagWebler

Ort: Bielefeld

DOI: 10.53183/QiW-2025-1_18

1 | 2025

Impressum / Verlagsanschrift

UniversitätsVerlagWebler, Reepeweg 5, 33617 Bielefeld

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.de

Oder wenden Sie sich direkt an uns:
E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de
Telefon: 0521/ 923 610-0



UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschultemen



Johannes Staemmler, Tim Rottleb & Karl Hosang

Mit Profilentwicklung zur Forschungsstärkung

– Ziele, Vorgehen und Konsequenzen



Johannes
Staemmler

© Foto: Ralf Schuster



Tim Rottleb

© Foto: Mitwalli

The article examines the strategic profile development at German universities as a reaction to social and higher education policy conditions. The article contributes to the academic debate on university governance by highlighting the opportunities and challenges of strategic profile development and discussing starting points for effective implementation. Through a combination of guideline-based expert interviews with university administrators, desktop research and a literature review, the study identifies motivations, methods and effects of profiling processes.

The results show that different instruments such as strategic resource allocation, governance structures and network formats are used for profile development, which are intended to promote external visibility and the acquisition of third-party funding. It is argued that although profile development neither strengthens the competitive position of a university in the short term nor is it a central steering instrument, it does trigger internal dynamics in order to improve the competitive position of the university. It promotes structural reorganization processes as well as internal discourse within the organization about the university's identity and priorities. In addition, profile development processes increase the tendency of universities to cooperate with external partners. At the same time, the profile development process can create tensions between university autonomy, disciplinary diversity and institutional control mechanisms.



Karl Hosang

© Foto: Ralph Pache

1. Einführung

Der Hauptauftrag von Universitäten wird vielfach entlang von drei Säulen beschrieben. Diese beinhalten Forschung, Lehre, sowie die als Third Mission bezeichnete Bereitstellung von Erkenntnissen an Wirtschaft und (Zivil-)Gesellschaft (Berghaeuser/Hoelscher 2020; Rottleb/Schmidt 2023). Im Kontext multipler und oft miteinander verschränkter gesellschaftlicher Transformationsprozesse und Krisen, derer sich Gesellschaften derzeit in unterschiedlichem Ausmaß und unterschiedlicher Ausprägung gegenübersehen – wie etwa Energiewende, Klimakrise, Digitalisierung, demographischer Wandel, etc. – erhöhen sich die gesellschaftlichen Erwartungen an Universitäten und damit verbundene Hoffnungen. So formulieren Politiker:innen der meisten Parteien sowie Vertreter:innen der Zivilgesellschaft und Wirtschaft regelmäßig, dass Universitäten technische Lösungen für die aktuellen Herausforderungen produzieren, hochqualifizierte Arbeitskräfte hervorbringen und als Orte des demokratischen Miteinanders Impulse in ihr Umfeld senden sollen. Gerade in Städten und Regionen, in denen multisektoral, oft vor allem ökonomisch geprägte und dann als „Struk-

turwandel“ bezeichnete Transformationsprozesse zusammenlaufen, sollen Universitäten zudem als Motoren der Regionalentwicklung funktionieren (vgl. u.a. Staemmler 2014; Zundel 2021). All diese Erwartungen treffen auf eine Wissenschafts- und Hochschullandschaft, die selbst seit Jahrzehnten von tiefgreifenden Veränderungen geprägt ist.

Ein Ansatz vieler Universitäten, um auf diese Herausforderungen zu reagieren, ist die Entwicklung eines Profils. Wir verstehen unter Profilentwicklung einen strategisch und bewusst vorangetriebenen Prozess, durch den Universitäten und deren Leitungen bestimmte wissenschaftliche oder akademische Themenschwerpunkte betonen und ggf. institutionell verankern. Diese Themenschwerpunkte drehen sich oftmals, aber nicht immer, um ein als besonders gesellschaftlich relevant erachtetes disziplinenübergreifendes Thema. Dazu verwenden sie unterschiedliche Begriffe (bspw. „Profillinien“, „Forschungsschwerpunkte“ oder „Kompetenzzentren“), die als konkrete Ausprägungen dieser Profilierung anzusehen sind,

aber im Kern ähnliche Intentionen der strategischen Fokussierung und deren institutionellen Verankerung darstellen. Diese Prozesse umfassen:

- **Strategische Themenschwerpunkte:** Die Universitätsleitung definiert zusammen mit den Hochschulangehörigen spezifische Bereiche oder Themen, die sie als zentrale Elemente ihrer inhaltlichen Ausrichtung sehen.
- **Governance-Strukturen:** Diese Themenschwerpunkte werden durch spezifische organisatorische Strukturen unterstützt (wie etwa Profillinienreferenten, Koordinierungsteams oder Themensprecher*innen) und sind in die Hochschulgovernance integriert.
- **Ressourcenzuweisung:** Die Hochschule stellt Ressourcen (finanziell, personell, infrastrukturell) bereit, um die Entwicklung und Umsetzung der Themenschwerpunkte zu fördern.
- **Langfristige Zielsetzung:** Die Profilentwicklung ist auf langfristige strategische Ziele ausgerichtet und dient dazu, die Universität in definierten Bereichen (bspw. Einwerbung kompetitiver Drittmittel, aber auch Studierendengewinnung) national und international hervorzuheben.

2. Anlage der Studie

Grundlage für die nachfolgende Analyse sind Daten aus leitfadengestützten Expert:innen-Interviews mit Verwaltungspersonal dreier technischer Universitäten. Es wurden jeweils zwei Interviews durchgeführt: einmal auf der Ebene der Hochschulleitung, einmal auf der Ebene des mittleren Wissenschaftsmanagements. Ergänzt wurden die Befunde um eine umfangreiche Desktoprecherche anhand von Webseiten von Universitäten und, wo online verfügbar, relevanten Strategiedokumenten. Auf diese Weise haben wir insgesamt 78 Universitäten untersucht, und davon 18 vertiefend. Schließlich haben wir akademische und organisationsbezogene Literatur zu Profilentwicklung zusammengetragen, bspw. des Wissenschaftsrats und der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Die Daten aus Interviews, Desktoprecherche und Literatur haben wir mithilfe der Software MAXQDA analysiert und ausgewertet. Damit keine Rückschlüsse auf unsere Interviewpartner:innen möglich sind, anonymisieren wir in diesem Papier auch die nur per Desktoprecherche untersuchten Universitäten.

Nachfolgend gehen wir zuerst der Frage nach, warum sich Universitäten auf Profilierungspfade begeben und differenzieren eine systemische, eine inhaltliche und eine organisationale Ebene. Anschließend arbeiten wir heraus, wie Universitäten bei der Profilentwicklung vorgehen, einschließlich konkret angewandeter Formate. Die Beantwortung der Frage, was Profilentwicklung leisten kann, schließt die Analyse ab.

3. Warum begeben sich Universitäten auf einen Profilierungspfad?

Universitäten sind Organisationen, deren inhaltliche Schwerpunkte und organisationale Verfasstheiten oft jahrzehntelange – gelegentlich sogar noch viel längere –

Historien haben und die von multiplen Spannungsverhältnissen geprägt sind (vgl. u.a. Flink/Simon 2015). Diese Spannungsverhältnisse erwachsen sowohl aus gesellschaftlichen Dynamiken als auch aus unterschiedlichen (teilweise widersprüchlichen) Interessenslagen der involvierten Akteure. Universitäten sind sich zum einen in ihrem Bestreben ähnlich, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ein forschungsfreundliches Umfeld zu bieten, diese mit Ressourcen (Personalstellen, Geld) auszustatten, und ihnen zu ermöglichen, ihre jeweiligen Karriereabsichten zu verfolgen. Gleichzeitig befinden sich Universitäten in mehrfachen Wechselbeziehungen mit anderen Institutionen im Wissenschaftssystem und mit Stakeholdern aus Politik, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft (oft aus ihrem jeweiligen regionalen Umfeld), von deren Einflüssen sie sich nicht gänzlich frei machen können und oft auch nicht wollen (vgl. u.a. Zechlin 2012; Ziegele/Müller 2024).

Wir verstehen den Prozess der strategischen Profilentwicklung, auf den sich Universitäten und insbesondere deren Leitungen begeben, als einen Managementansatz mit dem Ziel, die Universität im Spannungsfeld zwischen Wettbewerb und Kooperation sowie wissenschaftlicher Autonomie und politisch-gesellschaftlichen Erwartungen zu positionieren. Dieses Argument speist sich aus drei Begründungen, die wir nachfolgend kurz illustrieren. Erstens, im *Wissenschaftssystem* bestehen Drucksituationen aufgrund von Ressourcenknappheiten und Differenzierungsbestrebungen. Universitäten reagieren auf diese u.a. mit der aktiven und kollaborativen Erarbeitung verständlicher Profildarstellungen (3.1). Zweitens, Universitäten sind gefragte Impulsgeberinnen für die Bearbeitung der großen *gesellschaftlichen Herausforderungen* sowie deren regionalen Ausprägungen. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, dienen Profilentwicklungsprozesse der Fokussierung und Erhöhung der Anschlussfähigkeit an externe Partner (3.2). Drittens, tradierte *Organisationsformen* innerhalb der Universität, wie Institute und Fakultäten, haben über Jahrzehnte ein hohes Maß an Stabilität erreicht, mit denen Hochschulleitungen arbeiten müssen, die sie aber kaum verändern können. Letztere sehen Profilentwicklung als eine Möglichkeit, ein Mehr an Dynamik im Austausch innerhalb der Universität und mit anderen Organisationen zu erreichen (3.3).

3.1 Profilentwicklung als Strategie im wissenschaftlichen Wettbewerb

Trotz aller Bemühungen, die Grundfinanzierungen der Universitäten auszuweiten, bleiben diese immer unterhalb der Erwartungen der Universitäten selbst. Im Wissenschaftssystem, in Universitäten und letztlich auch in der Praxis der Forschenden hat sich das Einwerben von Drittmitteln als Standardverfahren etabliert. Diese werden in den meisten Fällen kompetitiv vergeben und dienen neben der Bereitstellung zusätzlicher Mittel zum Forschen auch der sichtbaren Erhöhung der Reputation für den einzelnen Forschenden sowie für die dazugehörige Institution. Bei aller inhaltlichen und organisationalen Verschiedenheit ähneln sich die Universitäten stark in ihrem Bemühen, die Voraussetzungen

für die Einwerbung dieser Drittmittel möglichst vorteilhaft zu gestalten.

Seit Jahrzehnten wird in Deutschland aktiv die Debatte zur horizontalen, vertikalen und funktionalen Differenzierung im Hochschulsystem geführt (vgl. u.a. Teichler 1999; WR 2010; Bogwardt 2013; Flink/Simon 2015; WR 2018; DFG 2024). Mit dem Argument, Deutschland und seine Universitäten müssen international konkurrenzfähig werden, wurde u.a. vom Wissenschaftsrat angeregt und von der Deutschen Forschungsgemeinschaft förder-technisch angereizt, dass sich Universitäten spezialisieren, um in einigen Bereichen an Leistungsstärke zu gewinnen. Das möglicherweise wirksamste (wissenschafts-)politische Instrument für die Differenzierung im Hochschulsystem ist die Exzellenzinitiative und die Exzellenzstrategie (vgl. u.a. Möller/Hornbostel 2020), die nicht nur ein Mehr an Prestige verbunden mit erheblichen zusätzlichen Mitteln bedeutet, sondern die Anreize zur strukturellen Veränderung im Sinne einer Profilentwicklung an alle sich bewerbenden Einrichtungen setzt.

Profilentwicklung ist daraufhin zu einer universitären Strategie geworden, inhaltliche Differenzierungspotenziale und letztendlich Schwerpunktgebiete der Forschung nach innen zu identifizieren und nach außen zu kommunizieren (vgl. Kosmützky 2012). Da die inhaltlichen Profile der Universitäten – bspw. gemessen in eingeworbenen Drittmitteln je Fächergruppe – empirisch aber relativ stabil sind (vgl. DFG 2024), was u.a. mit der Berufungspraxis zu erklären ist, schließen Profilentwicklungsprozesse immer unmittelbar an den bereits bestehenden Themenschwerpunkten an. Wichtiger ist, dass Profilentwicklung nicht nur als Handlungsfeld für Bewerbungen im Rahmen der Exzellenzstrategie angestrebt, sondern vor allem deswegen verfolgt wird, um die Antragsfähigkeit und den Antragserfolg für Drittmittelanträge zu erhöhen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Universität mittel- und langfristig zu erhöhen.

3.2 Profilentwicklung und ‚Grand Challenges‘

Neben der Ausbildung immer neuer Studierendenkohorten und der Bereitstellung von Grundlagenwissen hat sich der Anspruch an das Wissenschaftssystem und deren einzelne Einrichtungen etabliert, Beiträge zur Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten (vgl. u.a. Herberg/Nanz/Staemmler 2021). Zahlreiche Universitätsgründungen wie die TU Dortmund oder die Ruhr-Universität-Bochum sind selbst Ausdruck des politischen Willens gewesen, mindestens regional einen wirksamen Beitrag zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung zu leisten. Darüber hinaus sollen Wissenschaftler:innen mit ihren Institutionen zunehmend auch überregionale, internationale und globale Herausforderungen bewältigen. Das gilt zum Beispiel für den Klimawandel oder die Corona-Pandemie.

Profilentwicklung an Universitäten verfolgt in diesem Feld zwei Ziele, die miteinander in Beziehung stehen. Erstens ist die Fächerdifferenzierung weit fortgeschritten und wird in Deutschland bspw. durch die Fachgruppenzugehörigkeit in der Deutschen Forschungsgemeinschaft

und international durch eine Vielzahl von fachspezifischen Journals als primärer Publikationsform stabilisiert. Große gesellschaftliche Fragen erfordern jedoch ein Zusammenspiel mehrerer Disziplinen, die sich methodisch und inhaltlich unterscheiden, für die Bearbeitung der Fragen aber komplementäre Funktionen erfüllen können. Ein möglicher Weg der Profilentwicklung besteht daher darin, anstatt disziplinär begründete Schwerpunktthemen zu setzen, verschiedene Forschungsbereiche organisationsintern zu verknüpfen, um eine relevante (möglicherweise kritische) Anzahl an Forschenden themenspezifisch zu bündeln. Dies war bei der Mehrheit der Profile der von uns untersuchten 78 Universitäten der Fall. Auch eine Kombination beider Ansätze ist beobachtbar. Das zweite Ziel bezieht sich auf sektorale oder regionale wirtschaftliche Schwerpunkte, zu denen Universitäten über gewachsene Beziehungen mit Unternehmen im Austausch stehen. Diese reichen von Auftragsforschung, über Prüfstände bis hin zu personellen Verflechtungen über Ausgründungen und Gremienbeteiligungen. Geraten Wirtschaftssektoren unter erhöhten Transformationsdruck (u.a. Energiewirtschaft oder Automobilindustrie), setzt dies auch die Verflechtungen mit den Universitäten unter Druck und kann mittelfristig eine Veränderung des inhaltlichen Profils zu Folge haben.

Eine strategische Profilierung der Universität setzt sich daher mit Blick auf die Fragestellungen im unmittelbaren und weiteren Umfeld damit auseinander, wie sie gleichzeitig ihre Relevanz für diese erhalten oder steigern kann und die Effekte auf die eigenen Strukturen durch eben diese Veränderungen handhabbar behält. Ein Blick auf die verschiedenen Profildarstellungen an deutschen Universitäten zeigt, dass diese meistens sowohl disziplinäre Stärken als auch gesellschaftliche Fragestellungen inkorporieren und Aspekte der Interdisziplinarität (gelegentlich sogar der Transdisziplinarität) in den Vordergrund stellen (vgl. Anhang B). Profilentwicklung ist an dieser Stelle klar als strategischer, aber qua Einbettung in ein sich bewegendes System als nicht abzuschließender Prozess erkennbar.

3.3 Profilentwicklung als Arena horizontaler Kommunikation

Wie bereits gezeigt, reagieren Universitäten und insbesondere ihre Präsidien und Rektorate mit Instrumenten der Profilentwicklung auf zahlreiche Herausforderungen im Wettbewerb um Mittel, Relevanz und Sichtbarkeit. Profilentwicklung ist darin nicht das einzige, möglicherweise auch nicht das bedeutendste Mittel, um unmittelbar die Handlungsweisen der Hochschulangehörigen zu konditionieren. Mit Berufungspraxis, Zielvereinbarungen mit Fakultäten und interner Forschungsförderung können Universitätsleitungen zielgerichteter Einfluss nehmen. Profilentwicklung als organisationale Praxis ist dagegen eher auf die Ermöglichung zusätzlichen Austauschs und die Identitätsbildung innerhalb der Organisation gerichtet.

Vielfach beschrieben ist die besondere organisationale Verfasstheit von Universitäten, in denen Top-down und Bottom-up Impulse zwischen Leitung und Fakultäten,

Dekanen und Fachgebietsinhaber:innen, Lehrenden und Studierenden, sowie Forschenden und Verwaltung zu einer fragilen Balance führen (vgl. u.a. Huber 2012). Ansätze des New Public Management und Novellierungen von Hochschulgesetzen haben daran in seiner Grundlage nichts verändert, außer einer gewissen Machtverschiebung zugunsten der Leitungsebenen (vgl. Flink/Simon 2015). Aber gerade diese stehen fortwährend vor der Herausforderung, die intrinsischen Motivationen der Hochschulangehörigen für Lehre, Forschung und Selbstverwaltung durch Eingriffe bestenfalls zu fördern und nicht durch Fehlanreize, Mitnahmeeffekte und Überlastung zu untergraben.

Profilentwicklung ist daher mehr als eine Empfehlung bspw. des Wissenschaftsrats (vgl. u.a. WR 2010, 2024) zu Gunsten einer Differenzierung des Wissenschaftssystems. Sie wurde, so die von uns interviewten Präsident:innen und Rektor:innen, vielmehr als Pfad der Selbstverständigung innerhalb der Universitäten angestoßen, um im Wechselspiel zwischen Leitung und Hochschulangehörigen zu eruieren, welche Forschungsschwerpunkte im Besonderen konstitutiv für die jeweilige Universität sind. Während das Ergebnis in der Regel eine endliche Anzahl von Forschungsfeldern, Profillinien oder Schwerpunktbereichen – die Nomenklatur wird freigewählt und ist hinreichend unspezifisch – ist, liegt der Wert mindestens so stark in der Praxis der Selbstverständigung. Das Anstoßen und zeitintensive Durchführen dieser kommunikativen Prozesse, die meist horizontal zu den Fakultätsstrukturen liegen, ist bereits ein Ziel, da bestehende Gesprächshierarchien zumindest zeitweise reduziert werden.

Zwei Merkmale dieser Prozesse sind zudem von Bedeutung: Zur Stabilisierung der Wirkung dieses Austauschs ist zu einem Zeitpunkt eine Festlegung notwendig, die in Hochschulentwicklungsplänen oder anderen Strategiepapieren ihren Ausdruck findet. Hinzukommt die durch Forschungs- und Wirtschaftskonjunkturen bedingte Veränderung der inhaltlichen Schwerpunkte einer Universität, so dass über die Zeit bestehende Profile erneut diskutiert werden müssen, um sowohl ihre inhaltliche Passung zu prüfen als auch die kommunikative Wirkung der Selbstverständigung zu erneuern.

4. Wie gehen Hochschulen bei der Profilentwicklung vor?

Als Ergebnis dieser beschriebenen Handlungslogiken verfolgen Hochschulleitungen den Prozess der Profilentwicklung auf unterschiedlichen Pfaden. Dabei gibt es drei miteinander in Wechselwirkung stehende Dimensionen, die wir im Folgenden diskutieren: (1) die strategische Herangehensweise und Verortung, (2) die operative Ausgestaltung und (3) konkrete Formate.

4.1 Strategien

Auf der formalen Ebene beobachten wir, dass die meisten der 18 von uns vertieft untersuchten, und alle der befragten Universitäten ihren Profilentwicklungsprozess in ihren jeweiligen Hochschulentwicklungsplänen

oder ähnlichen Strategiedokumenten verankert haben. Dort ist der Profilentwicklungsprozess mit den Forschungszielen der Hochschulen verzahnt und es werden übergeordnete Ziele und teilweise auch Kriterien formuliert, anhand derer sich der Erfolg des Prozesses überprüfen lässt. In einem Fall, in dem der Profilentwicklungsprozess in einem relativ hohen Maße institutionalisiert ist, existieren auch eigene Entwicklungspläne, oder „Roadmaps“, für die jeweiligen Profillinien. Die Befragten waren sich größtenteils darin einig, dass sie eine solche formell-strategische Verankerung als notwendig erachten, aber die konkrete Ausgestaltung und Entwicklung trotzdem ein sich organisch entwickelnder Prozess ist. Die Ausformulierung und auch Zielsetzung des Profilentwicklungsprozesses müsse daher regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Mit solchen Strategien reagieren Hochschulleitungen auch auf konkrete Empfehlungen von wissenschaftspolitischen Akteuren. So raten zum Beispiel sowohl der Wissenschaftsrat (2024) Brandenburg als auch das sächsische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst in seiner „Hochschulentwicklungsplanung 2025“ (2016) den jeweiligen Hochschulen zu einer stärkeren Profilentwicklung.

Ausgehend von solchen Top-Down Impulsen zur strategischen Profilentwicklung fand die konkrete Ausformulierung der aktuellen Zielsetzungen und Inhalte in den von uns befragten Universitäten in engem Austausch mit ihren Wissenschaftler:innen statt. Die Verantwortlichen waren sich darin einig, dass der Prozess nicht nur nicht an den Hochschulangehörigen vorbei organisiert werden kann, sondern aufgrund der relativen Autonomie der Wissenschaftler:innen vielmehr maßgeblich von deren Engagement abhängt. Gleichzeitig ist der Prozess in keiner von uns befragten Universität als grundlegend Bottom-Up organisierter Beteiligungsprozess unter Einbezug aller Statusgruppen organisiert, sondern beschränkte sich überwiegend auf Personen auf der professoralen Ebene. In den meisten Fällen wurden insbesondere als Stakeholder identifizierte Personen wie z.B. Fachgebietsleiter:innen oder als besonders relevant wahrgenommene (z.B. drittmittelstarke) Professor:innen involviert. Dies geschah auf unterschiedlichen Wegen wie etwa das Diskutieren eines Strategieentwurfs in Fakultätsgremien, über Stakeholder-Workshopporeihen oder auch über informelle Gespräche. Nur in einem Fall berichtete ein Verantwortlicher von einem breit organisierten Beteiligungsprozess, der sich allerdings auch nicht auf die initiale Profilentwicklungsstrategie, sondern auf die Anpassung und operative Weiterentwicklung bezog.

4.2 Operative Ausgestaltung

Die operative Ausgestaltung der strategischen Zielsetzungen wird über eine Vielzahl von organisatorischen Strukturen und konkreten Formaten umgesetzt. Die untersuchten Universitäten unterscheiden sich dabei im Ausmaß der eingesetzten Ressourcen und dem Grad der Institutionalisierung, mit der sie diese Ausgestaltung unterfüttern. Im Folgenden geben wir beispielhafte Einblicke, wie diese Umsetzung aussehen kann.

Organisatorische Strukturen: Unsere vertiefte Auswertung der Webseiten von 18 Universitäten lässt vermuten, dass die Strukturen, die Universitäten und ihre Leistungen für die Profilentwicklung schaffen, hinsichtlich ihrer Verankerung im Governance-Gefüge der Organisation sowie ihrer Ausstattung mit Mitteln und Personal unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Zudem zeigt sich in den konkreten Fällen, dass auch wenn es hier und da gewisse Gemeinsamkeiten gibt, alle Universitäten einen individuellen Weg eingeschlagen haben. Den Entwicklungsgrad der organisatorischen Strukturen für die Profilentwicklung verstehen wir daher als ein Spektrum, an dessen einem, schwach ausgeprägten, Ende der Profilentwicklungsprozess lediglich über eine Marketinggeschichte auf der Webseite funktioniert, und an dessen anderem, stark ausgeprägten, Ende universitäre Gremien, ausgestattet mit Personal und Forschungsmitteln, stehen.

Am weniger ausgeprägten Ende der Institutionalisierung befinden sich Universitäten, an denen die Profillinien nicht mit eigenen Strukturen versehen sind, sondern durch Referent:innen aus den jeweiligen Abteilungen für Forschungsförderung oder Ähnlichen betreut werden. Der Prozess der Profilentwicklung ist dabei nicht explizit die Hauptaufgabe dieser Wissenschaftsmanager:innen, wird aber im Rahmen ihrer Arbeit, die ohnehin stattfindet, „miterledigt“. Die Profillinien fungieren in einem solchen Fall als handlungsanleitendes Prinzip. In Fällen mit mittelstark ausgeprägter Institutionalisierung existieren eigene, in den Hochschulverwaltungsstrukturen angesiedelte Profillinienreferent:innen, deren Aufgabe es ist, den Profilentwicklungsprozess zu steuern und zu betreuen. In Fällen mit stark ausgeprägter Institutionalisierung stellen Profillinien eigene Organisationseinheiten innerhalb der Universität dar, die interdisziplinären Instituten ähneln und sowohl über Wissenschaftsmanagement als auch eigene wissenschaftliche Stellen verfügen. An diesem stärker ausgeprägten Ende verfügen die Profillinienstrukturen auch über institutionalisierte wissenschaftliche Strukturen, wie etwa Beiräte, Lenkungsausschüsse, Sprecher:innen etc., sowie über Forschungsmittel, die sie eigenständig vergeben können.

Ein besonderer Modus der Institutionalisierung ist die Auslagerung bzw. Übertragung von Profilierungsambitionen auf eine höhere Maßstabsebene in Form von Universitätsverbünden oder anderen Verbundformen mit wissenschaftlichen Einrichtungen. Meist ergänzend zu den bestehenden Profilentwicklungsprozessen werden regionale Verbünde mit Wissenschaftseinrichtungen geformt und durch Geschäftsstellen stabilisiert, um gemeinsame und komplementäre Profile zu strukturieren und als kompetitive Größen sowohl im wissenschaftlichen Wettbewerb als auch gegenüber regionalen Stakeholdern aufzutreten. Der Vorteil dieser Verbünde, die aufgrund ihrer Größe und Heterogenität nicht weniger komplexe Steuerungsherausforderungen darstellen als Universitäten selbst, ist die Vergrößerung disziplinärer und interdisziplinärer Zusammenhänge und Beziehungen. Daraus ergeben sich Potenziale für Sichtbarkeit und Mitteleinwerbung, die jede Einzeleinrichtung meistens

nicht erreicht. In einem von uns untersuchten Fall beteiligen sich mehrere teilnehmende Universitäten an der gemeinsamen Ausgestaltung dieser Strukturen, die wiederum durch Dritte finanziert werden (u.a. Stiftungen oder die Landesregierung).

Ein zentraler Aspekt in allen von uns befragten Universitäten – unabhängig davon, an welchem Punkt sie sich im Institutionalisierungsprozess befinden – war das Verhältnis zwischen dem Profilentwicklungsprozess und bestehenden Strukturen, insbesondere den Fakultäten. Die Befragten waren sich einig, dass die Hochschulleitung mit Bedacht vorgehen muss, um nicht die Ängste zu vergrößern, dass bestehende Strukturen oder Ressourcen durch Profilstrukturen beschnitten werden. Schließlich hängt der Erfolg des Profilentwicklungsprozesses maßgeblich von der Unterstützung der Wissenschaftler:innen ab. In diesem Zusammenhang wurde häufig die Frage diskutiert, ob der Profilentwicklungsprozess langfristig in eine Department-Struktur münden könnte. Zwar äußerten einige Gesprächspartner:innen eine gewisse Sympathie für dieses Modell, doch wollte niemand es als übergeordnetes Ziel festlegen. Insgesamt dominierte ein pragmatischer Ansatz, bei dem Flexibilität und die Anpassung an bestehende Gegebenheiten im Vordergrund standen.

In allen Interviews begegnete uns die Kernfrage, inwieweit Profillinienstrukturen, sofern vorhanden, mit eigenen finanziellen Mitteln ausgestattet sind. Die Frage haben die jeweiligen Universitäten teilweise sehr unterschiedlich beantwortet. In weniger stark institutionalisierten Fällen werden keine zusätzlichen Ressourcen über die bereitgestellte Arbeitszeit der Wissenschaftsmanager:innen hinaus bereit gestellt. In anderen Fällen verfügen die Profillinienstrukturen über eigene Budgets, die dazu genutzt werden, um über hochschulinterne kompetitive Verfahren Forschung zu fördern, die als profilbildend eingeschätzt wird.

4.3 Formate

Formate der Profilentwicklung strukturieren und aktivieren wissenschaftliche Kooperationen, erleichtern den Austausch und erhöhen die Sichtbarkeit von Forschungsschwerpunkten. Grundlegend dafür sind engagierte Wissenschaftler:innen, die aktiv auf die Impulse des Wissenschaftsmarktes reagieren können. Deren Aktivität versuchen alle Universitäten in dieser Analyse in Netzwerk- und Kommunikationsstrukturen zu fördern und zu kanalisieren. Dafür haben wir vier Bereiche unterschieden: Forschungsförderung, Netzwerk- und Community-Building, Veranstaltungen und Wissenschaftskommunikation. Der folgende Überblick existierender Formate ist das Ergebnis unserer durchgeführten Interviews sowie der vertieften Auswertung der Online-Selbstdarstellungen von 18 Universitäten¹. Die Liste

¹ Der Großteil der Formate wurde durch die Interviews ermittelt. In der ergänzenden Desktoprecherche wurden die Formate nur teilweise sichtbar, und zwar primär solche, die auf die öffentliche Positionierung und Vernetzung abzielen sowie im Organigramm abgebildete Governance-Strukturen.

illustriert und ordnet die große Bandbreite der angewendeten Profilierungsmechanismen.

Formate der Forschungsförderung

Interne und profilbezogene Förderprogramme sollen neue Forschungsprojekte unterstützen und Forschende motivieren, sich in den Profilentwicklungsprozess einzubringen. Beispiele hierfür sind:

- **Seed Funding** als Anschubfinanzierung für innovative Forschungs- und Transferprojekte, vor allem, aber nicht nur, für Nachwuchswissenschaftler:innen.
- **Profilbereichspreise** für exzellente Forschung entlang einer Profillinie, um sich als nationales oder internationales Expertengremium zu diesem Thema zu positionieren.
- **Nachwuchsprogramme** in Form von geförderten Promotionsprojekten oder Young Investigator Groups, um wissenschaftliche Karrieren im Profilschwerpunkt zu entwickeln.
- **Strategische Drittmittelberatung:** Forschungsreferenten begleiten gezielt größere Antragsprozesse und unterstützen durch gezielte Netzwerkbildung und Screening von relevanten Fördertöpfen.
- **Infrastrukturförderung** für interdisziplinäre Forschung in Form von Investitionen in zentrale wissenschaftliche Einrichtungen, die über Fakultätsgrenzen hinweg genutzt werden, zum Beispiel ein Zentrum für Datenmanagement.
- **Zentrale Forschungsförderungsstellen:** Gemeinsame Evaluierung von Drittmittelstrategien durch zentrale Einheiten, z. B. zur Vorbereitung auf Exzellenzinitiativen, aber auch für organisationales Lernen und langfristige Effektivität.

Formate des Netzwerk- und Community-Building

Lebendige Communities und Netzwerke werden als Nährboden für schnellen Informationsfluss und die Entwicklung von neuen Impulsen für Drittmittelakquise und Hochschulentwicklung betrachtet. Beispiele hierfür sind:

- **Fakultätsübergreifende Netzwerktreffen** ermöglichen Wissens- und Ideenaustausch und neue Kooperationen.
- **Research Pitches:** Kurz-Präsentationen zu laufenden Forschungsprojekten als niedrigschwellige Form des Forschungsaustauschs.
- **Mentoring-Programme** für Nachwuchsforschende, aber auch für erfahrene Wissenschaftler:innen.
- **Interdisziplinäre Forschungszentren** als Plattformen in Form von fachübergreifenden Instituten oder Cluster, die mit den Profilbereichen verknüpft sind.
- **Mehrtätige Vernetzungsworkshops** für Forschende ermöglichen intensiven Ideenaustausch und Team-Building, moderiert hinzu prototypischen Ergebnissen.
- **(Europäische) Hochschulallianzen** als Netzwerkformat: Beteiligung an länderübergreifenden Kooperationen zur internationalen Profilentwicklung.

Veranstaltungsformate

Repräsentative wissenschaftliche Veranstaltungsformate sollen die Expertise einer Universität zeigen und die

Vernetzung nach innen und außen fördern. Diese können in den Profillinien angesetzt werden, um genau hier Zugehörigkeit, Exzellenz und Sichtbarkeit zu signalisieren.

- **Interdisziplinäre Workshops** zur Entwicklung neuer Ideen und daraus gemeinsamer Forschungsfragen und Drittmittelanträge.
- **Internationale Konferenzen** für Austausch mit internationalen Forschenden und Erhöhung der Sichtbarkeit und Bekanntheit, kombiniert mit Strategien zur Verwertung der Beiträge oder Anwerbung von Nachwuchstalenten.
- **Keynote Lectures** mit hochkarätigen Gästen zur öffentlichen Markierung zentraler Forschungsthemen für eine breitere Öffentlichkeit.
- **Branchenpartnerschaften:** Kooperation mit der Industrie zur Einwerbung von Drittmitteln.
- **Netzwerkveranstaltungen** mit externen Stakeholdern: Veranstaltungen mit Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zur Erhöhung der Sichtbarkeit der Profillinien.

Formate der Wissenschaftskommunikation und des Informationsmanagements

Um Forschungsschwerpunkte öffentlich zu positionieren, setzen Hochschulen auf gezielte Wissenschaftskommunikation mit Profilbezug.

- **Profilbereichs-Blogs** präsentieren laufende Forschungsarbeiten.
- **Social-Media-Kampagnen**, um spezifische Zielgruppen anzusprechen.
- **Interne Wikis:** Zum strukturierten Wissensaustausch.
- **Kommunikationsplattformen:** Chat- und Diskussionsforen für intensiven Austausch zwischen Forschungsgruppen und Fakultäten.
- **Langfristige Monitoring- und Evaluationsprozesse:** Regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit von Profilentwicklungsmaßnahmen.
- **Meta-Profillinien mit Sub-Profilbereichen**, sodass das Profil kontinuierlich an neue Forschungstrends angepasst werden kann.

Für viele dieser Formate sind zur Forschung komplementäre Kompetenzen nötig rund um Wissenschaftskommunikation, Veranstaltungsmanagement, Moderation, Community Management und Design, die als Wissenschaftsmanagement zusammengefasst werden können. Die erfolgreiche Profilentwicklung ergibt sich aus der Abstimmung der Formate innerhalb der Governance- und Profilstruktur und insgesamt mit der Hochschulstrategie, sodass sich nach innen und außen anschlussfähig der Forschungsraum entwickeln kann.

5. Was kann Profilentwicklung leisten?

Profilentwicklung an (technischen) Universitäten ist ein Trend, dem sich die von uns betrachteten Organisationen nicht entziehen. Auch wenn Profilentwicklung kurzfristig weder die Wettbewerbsposition der Universität grundlegend verbessert noch das stärkste Steuerungsinstrument für Universitätsleitungen ist, so bringen vor allem ihre Findungs- und Diskussionspro-

zesse die Hochschulen in Bewegung. Diese ermöglichen den organisationsinternen Diskurs darüber, wer man ist und mit welchen Schwerpunkten man gemeinsam sichtbar und erkennbar sein möchte. Selbst technische Universitäten, deren Profil per definitionem schon spezifisch ist, suchen in den Profilentwicklungsprozessen eine spezifische und darstellbare Version ihrer Organisation.

Wie bereits angeführt finden Profilentwicklungsprozesse im Rahmen bestehender und strukturell angelegter Spannungsfelder statt. Politische Erwartungen (effiziente Strukturen, hohe Drittmiteinnahmen, Bereitstellung qualifizierter Absolvent:innen, Innovationsproduktion etc.) werden über die Universitätsleitungen in die Profilentwicklungsprozesse hereingetragen, wo diese auf die Interessen der Hochschulangehörigen (Freiheit von Forschung und Lehre, Ressourcenausstattung, ermöglichende Verwaltung, Reputationsgewinne) treffen. In gut moderierten Profilierungsprozessen gelingt es den Universitätsleitungen, Profilprozesse als Gelegenheiten zur Erweiterung wissenschaftlicher Freiheiten darzustellen und gemeinsam funktionale Strukturen zu entwickeln.

Aufgrund der immanenten Unabgeschlossenheit von Profilierungsprozessen haben die von uns interviewten Leitungspersonen verdeutlicht, dass die jeweils bestehenden Profile immer dann angefasst werden, wenn sie nicht mehr funktionieren. Das kann sein, wenn die verbrauchten Ressourcen den zusätzlichen Nutzen übersteigen oder sich neue wissenschaftliche Fragestellungen aufdrängen, die im Profil abgebildet werden müssen. Darin zeigt sich, dass Profilentwicklung eine stabilisierende Wirkung hat, indem sie in Hochschulentwicklungsplänen und in der Außendarstellung temporär festgeschrieben wird. Aber sie ist gleichzeitig flexibler als Fakultäten und andere Governance-Strukturen, deren Weiterentwicklung nur inkrementell und langfristig möglich ist.

Der spannendste Befund bei der Beobachtung von Profilentwicklungsprozesse ist die Erhöhung der Kooperationsneigung der Universitäten mit anderen Partnern. Der initiale Impuls, die Wettbewerbsposition der Universität durch die Bildung größerer, interdisziplinärer und kommunikativer Wissenschaftlergruppen zu verbessern, muss zwangsläufig an die Grenzen der Organisation selbst stoßen. Nicht alle, möglicherweise sogar die wenigsten Fragestellungen lassen sich in nur einer Universität bearbeiten. Warum aber führt der Versuch, die Wettbewerbsposition zu verbessern, gerade zu einer Intensivierung der Kooperationsbeziehungen zu anderen wissenschaftlichen Einrichtungen in relativer regionaler Nähe? Wir identifizieren vier, zum Teil miteinander verwobene Ursachen: Strukturen der Fördersysteme, regionale Clusterbildung, räumliche Nähe als Interaktionsvorteil und Profilentwicklung als Praxis.

- **Strukturen der Fördersysteme:** In einem unserer Fälle hat sich über Jahre, unterstützt durch eine regionale Stiftung, eine profilbezogene Kooperations-

praxis zwischen drei Universitäten entwickelt. Diese wird inzwischen von der gemeinsamen Landesregierung weitergeführt und ausgebaut, die erkannt hat, dass ein Wettbewerbsvorteil zur Einwerbung kompetitiver Mittel durch die intensive Kooperation von Hochschulen zu erreichen ist.

- **Regionale Clusterbildung:** Die inhaltliche Einbettung in das regionale Umfeld ist für technische Universitäten von Bedeutung, da sie noch mehr auf den Transfer von Erkenntnissen und Fragestellungen mit Unternehmen angewiesen sind. Über Jahrzehnte haben sich so intensive Wechselbeziehungen entwickelt, die unter Druck geraten können, wenn Branchen oder Sektoren im Abschwung begriffen sind. Der Ausbau von Kooperation zwischen Wissenschaftseinrichtungen kann eine Antwort sein, um in der regionalen Transformation an Gewicht zu gewinnen. Hierfür steht beispielsweise die Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg im Umfeld des Kohleausstiegs und den damit verbunden Umbauten im regionalen Wirtschaftssystem.
- **Räumliche Nähe als Interaktionsvorteil:** Die Kooperation von Wissenschaftler:innen braucht Vertrauen, das sich über wiederholte Zusammenarbeit entwickelt. Je näher die Einrichtungen beieinander sind, desto höher die mögliche Frequenz der gemeinsamen Arbeit. Dieser Befund – *place matters* – ist vielfach belegt (u.a. Florida 2014) und findet in zahlreichen *areas of innovation* ihren Ausdruck. Nicht zuletzt die Entwicklung von Science Parks ist der Versuch, diese Nähe zu stiften bei gleichzeitiger Erkennbarkeit eines wissenschaftsgetriebenen Profils.
- **Profilentwicklung als Praxis:** An jenen Universitäten, wo Profilfragen über die Jahre immer wieder diskutiert worden sind, scheint das Verständnis ausgeprägter zu sein, dass die damit verbundene diskursive und strukturelle Flexibilität Vorteile sind, um sichtbar und kooperationsbereit zu werden. Zwar erscheinen wiederholte Abstimmungs- und Netzwerkformate vordergründig zeitintensiv bei unsicherem Ergebnis, doch zeigen die untersuchten Fälle, dass gerade die aktiven Wissenschaftler:innen wissen, auch diese Diskussionen und Strukturen zu nutzen.

Profilentwicklung ist unter den Steuerungsansätzen der Universitätsleitungen ein pluraler Instrumentenkasten, der aber nah an den grundlegenden Zielen sowohl der Wissenschaftler:innen als auch der Universität ansetzt. Sie zielt darauf ab, Reputationsgewinne auf mehreren Ebenen zu erhöhen, in dem sie inner- und interorganisationale Kooperation fördert. Die dafür eingesetzten finanziellen und personellen Ressourcen variieren entsprechend der Gesamtgröße der Universitäten. Verbindend ist jedoch, dass ein Mehr an Kooperation unterstützende Strukturen braucht, die flexibel auf die Anforderungen der Wissenschaftler:innen sowie der Universitäten reagieren können. Die erzeugten Dynamiken im Rahmen der Exzellenzinitiative und -strategie haben gezeigt, wie flexibel universitäre Strukturen sein kön-

nen, wenn es um die Beantragung und die Umsetzung geht. Die vielen anderen Universitäten erreichen diese Dynamik ohne externe Finanzierungen möglicherweise nicht, können aber andere Anlässe – regionaler Strukturwandel, Themenkonjunkturen – nutzen, um ihre Profile inhaltlich zu entwickeln und die Organisation strukturell in Bewegung zu versetzen.

Profilentwicklung ist eine kontinuierliche, strategisch ausgerichtete Aufgabe von Universitäten. Mit einer zu

erwarteten Zunahme externer Unsicherheiten, u.a. wechselnde Themenkonjunkturen, allgemeine Sicherheitslage in einer multipolaren Welt, Innovations- und Exnovationszyklen und deren regionale Effekte, Druck auf öffentlich Haushalte, Wandel in den Förderkulissen, werden auch Universitäten strategisch reagieren müssen. Funktionierende Profilierungsstrukturen sind ein Ausdruck einer beweglichen Organisation, die sich dadurch besser verständigen und anpassen kann.

Literaturverzeichnis

- Berghaeuser, H./Hoelscher, M. (2020): Reinventing the third mission of higher education in Germany: political frameworks and universities' reactions. In: *Tertiary Education and Management*, 26, pp. 57-76. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09030-3>
- Bogwardt, A. (2013): *Profilbildung jenseits der Exzellenz. Neue Leitbilder für Hochschulen*. Berlin.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2024): *Förderatlas 2024. Kennzahlen zur öffentlich finanzierten Forschung in Deutschland*. Bonn.
- Flink, T./Simon, D. (2015): *Profilbildung an deutschen Universitäten: Herausforderungen, Optionen und Grenzen der Hochschulgovernance*. In: Bungarten, P./John-Ohnesorg, M. (Hg.): *Hochschulgovernance in Deutschland*. Berlin: FES Schriftenreihe Hochschulpolitik, S. 29-54.
- Florida, Richard (2014): *The rise of the creative class – revisited: Revised and expanded*. Basic Books.
- Freistaat Sachsen (2016): *Hochschulentwicklungsplanung 2025*. Dresden.
- Herberg, J./Nanz, P./Staemmler, J. (Hg.) (2021): *Wissenschaft im Strukturwandel. Die paradoxe Praxis engagierter Transformationsforschung*. München.
- Huber, M. (2012): *Die Organisation Universität*. In: Apelt, M./Tacke, V. (Hg.): *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93312-2_12
- Kosmützky, A. (2012): Between mission and market position: Empirical findings on mission statements of German Higher Education Institutions. In: *Tertiary Education and Management*, 18 (1), pp. 57-77. <https://doi.org/10.1080/13583883.2011.617466>
- Möller, T./Hornbostel, S. (2020): *Die Exzellenzinitiative: Bestandsaufnahme großer Erwartungen*. In: Kohler, J./Pohlenz, P./Schmidt, U. (Hg.): *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung. A. Einforderung von Qualität – Politische Rahmenbedingungen und Ziele*. 1. Deutsche und europäische Hochschulen im Wandel. Berlin, A 1.7, S. 1-22.
- Rottleb, T./Schmidt, S. (2023): *Wissenstransfer als kritische Infrastrukturierung: Vier Thesen zur Gestaltung von Wissenstransfer als Zusammenspiel von Wissenschaft und gesellschaftlicher Innovationsfähigkeit*. IRS Dialog 3/2023. <https://www.econstor.eu/handle/10419/279789>.
- Staemmler, J. (2014): *Wie Städte sich neu finden. Chancen und Grenzen von Governance mit Zivilgesellschaft in strukturschwachen Städten*. München.
- Teichler, U. (1999): *Profilierungspfade der Hochschulen im internationalen Vergleich*. In: Olbertz, J.-H./Buck-Bechler, G. (Hg.): *Profilbildung, Standards, Selbststeuerung: Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis*. Weinheim.
- Wissenschaftsrat (2010): *Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen*. Drs. 10387-10.
- Wissenschaftsrat (2018): *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*. Drs. 7328-18.
- Wissenschaftsrat (2024): *Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Landes Brandenburg*.
- Zechlin, L. (2012): *Multiversity statt Einheitshochschule: Über horizontale und vertikale Differenzierung im Hochschulsystem*. In: *Forschung und Lehre*, 19 (6), S. 472-474.
- Ziegele, F./Müller, U. (2024): *Die authentische Hochschule. Wirksame Hochschulidentitäten in Zeiten des Umbruchs*. Wien.
- Zundel, S. (2021): *Cathedral in the Desert? – Die Rolle der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg im Strukturwandel der Lausitz*. In: Herberg, J./Nanz, P./Staemmler, J. (Hg.): *Wissenschaft im Strukturwandel. Die paradoxe Praxis der Transformationsforschung*. München, S. 191-212.

- **Johannes Staemmler**, Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg
E-Mail: johannes.staemmler@b-tu.de
- **Tim Rottleb**, Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg
E-Mail: tim.rottleb@b-tu.de
- **Karl Hosang**, Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg
E-Mail: karl.hosang@b-tu.de