

# Magazin für Hochschul**entwicklung**

2|2017

Themen-Special:

## Hochschulen für Angewandte Wissenschaften



### Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

in den Fachhochschulen sind in den letzten Jahren gravierende Entwicklungen zu beobachten – Ausdruck ist die veränderte Bezeichnung „Hochschulen für Angewandte Wissenschaften“ (HAW).

HIS-HE hat daher die HAW in den Fokus dieser Ausgabe gestellt. Zunächst werden Entwicklungen nachgezeichnet und künftig zu bewältigende Aufgaben der HAW abgeleitet, u. a. die Strategieentwicklung und das Hochschulmanagement zu verbessern.

In einem Gastbeitrag beschreibt Prof. Dr. Hans-Hennig von Grünberg, gerade zum Hochschulmanager 2017 gekürt, warum auch an HAW Forschung stattfinden muss, wie diese sich von der Forschung an Universitäten unterscheidet und warum es eine eigene Transfergesellschaft als Pendant zur DFG geben muss. Eine Position, die sicherlich zum Diskurs anregt.

Weitere Beiträge beschreiben die Bedeutung und Wirkungen des auslaufenden Qualitätspakts Lehre (und des Hochschulpakts 2020) für die HAW, die Entwicklung einer Forschungsstrategie, die spezifischen Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung sowie bauliche und flächenbezogene Anforderungen der HAW.

Noch etwas in eigener Sache: Seit dem 01. September bin ich neuer Geschäftsführender Vorstand von HIS-HE. Ich danke an dieser Stelle allen Mitarbeitenden von HIS-HE, dem Vorstand und auch meinem Vorgänger, Dr. Friedrich Stratmann, die mir meinen Einstand leicht gemacht haben.

Von Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich mir ehrliches Feedback für das Magazin und unsere Arbeit.

Viel Freude beim Lesen wünscht

*Ralf Tegtmeyer*  
Ralf Tegtmeyer

## Inhalt

- From Exile to Main Street  
– Zur strategischen  
Entwicklung von HAW 3
- Zur Notwendigkeit  
einer Deutschen  
Transfergemeinschaft 6
- Qualitätspakt Lehre und  
dann? Finanzierungs-  
lücke in der Lehre  
nach Auslaufen der Pakte 10
- Die Entwicklung der F&E-  
Strategie an der FH Bielefeld 12
- Nachhaltige Entwicklung 14
- Hochschulfinanzierung:  
Auskömmlich  
und zukunftsfähig? 17
- Zukunftsfähige Immobilien  
als Erfolgsfaktoren  
der Hochschulen 18
- Rückblick | Ausblick 20

## Impressum

### Magazin für Hochschulentwicklung

Ausgabe 2|2017

#### Herausgeber:

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.  
Goseriede 13a | 30159 Hannover | [www.his-he.de](http://www.his-he.de)  
Telefon 0511-169929-60  
Telefax 0511-169929-64

#### Geschäftsführender Vorstand:

Ralf Tegtmeier  
Vorsitzender des Vorstands:  
MDgt Carsten Mühlenmeier  
Registergericht:  
Amtsgericht Hannover | VR 202296  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:  
DE297391080

#### Redaktion:

Katharina Seng  
(verantwortliche Redakteurin)

ISSN 2364-1940

Das Magazin für Hochschulentwicklung erscheint  
zweimal im Jahr.

Bezug kostenlos.

Das Magazin für Hochschulentwicklung ist im Internet unter  
[www.his-he.de](http://www.his-he.de) als PDF-Download verfügbar.

#### Auflage:

1.100 Exemplare

#### Gestaltung und Satz:

Petra Nölle, DZHW

#### Druck:

unidruck GmbH & Co KG, Hannover  
Hannover, Dezember 2017

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das Copyright kann jedoch jederzeit bei der Redaktion eingeholt werden und wird in der Regel erteilt, wenn die Quelle ausdrücklich genannt wird.

#### Fotonachweis:

Titelseite: Photo by Samuel Zeller on Unsplash  
Seite 2: Photo by Wes Hicks on Unsplash  
Seite 4: Technische Hochschule Ingolstadt/Franziska Märkl  
Seite 8: 123rf  
Seite 9: Ivo Mayr  
Seite 15: Illustrationen Elyx by YAK  
Seite 5, 11, 13, 16, 19 und 20: Petra Nölle, DZHW GmbH



# From Exile to Main Street – Zur strategischen Entwicklung von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften

Betrachtet man die rasante Entwicklung des Hochschultyps Fachhochschulen in den letzten 10 bis 15 Jahren, so muss man konstatieren, dass ein vormals relativ unauffälliger und wenig sichtbarer Hochschultyp sich fulminant entwickelt und gewissermaßen neu erfunden hat. In der Gründungsphase waren Fachhochschulen ausschließlich auf die Funktion als akademische Lehranstalten festgelegt. Mit „dem neuen Hochschultyp Fachhochschule sollten Institutionen im tertiären Bildungssektor etabliert werden, die Studierende auf wissenschaftlicher Grundlage praxisorientiert ausbilden und zu selbstständiger Tätigkeit im Beruf befähigen“<sup>1</sup>. Die zur Wissenschaft notwendige Forschung war ebenso wenig vorgesehen, wie eine Forschungsinfrastruktur.

## Die Transformation von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW)

Heute ist die dynamische Entwicklung von HAW unübersehbar; diese reicht von Promotionszentren (Hessen), über die Einrichtung eines akademischen Mittelbaus (Berlin) und Technologie-Transferzentren an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (Bayern) bis hin zur Forderung nach einer Deutschen Transfergemeinschaft (DTG) zur Förderung anwendungsorientierter Forschung.

Versucht man die Rahmenbedingungen und die Ursachen der Transformation von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften zu erfassen, so stößt man relativ schnell auf zwei zentrale Treiber, die hierzu konstitutiv beigetragen haben:

- die Bologna-Reform und
- die Übertragung der Aufgabe Forschung an die Fachhochschulen.

Zentrales Signum der Bologna-Reform war neben der Stufung der Hochschulabschlüsse deren Konvergenz: Bachelor- und Masterabschlüsse mit anwendungs- oder forschungsorientierter Ausrichtung lassen sich seit Bologna an Universitäten und an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften studieren. Im Zuge dessen haben sich auch die beiden Hochschultypen angenähert. Mit der Konvergenz der Studienabschlüsse wurde letztlich auch die Gründungsphilosophie des Fachhochschulbereichs mit dem vielzitierten Mantra: „Andersartig, aber gleichwertig“<sup>2</sup> eingelöst.

Die Ausweitung des Aufgabenspektrums von HAW in Richtung Forschung & Entwicklung markiert einen zweiten zentralen Meilenstein, wenngleich sich die Wirkungen zeitlich verzögert, dann aber umso vehementer eingestellt haben. Die HAW-Landschaft hat sich unter der Forschungsperspektive enorm ausdifferenziert; sie ist in einigen Kernbereichen durch eine integrierte Forschungszusammenarbeit mit „Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU)“ zu einem Motor der regionalen, wirtschaftlichen Strukturentwicklung geworden und hat in vielen Fällen dazu beigetragen, KMU bei der Bewältigung der anstehenden Innovationsherausforderungen (Industrie 4.0) zu unterstützen.

## Die Entwicklungstendenzen in Studium und Lehre

Die Entwicklungstendenzen an HAW haben zu Veränderungen und Verschiebungen im gesamten Hochschulsystem der Bundesrepublik geführt. Zunehmend rückt die Frage nach dem Ausmaß der Verlagerung von Studienplätzen hin zu HAW ins Zentrum hochschulpolitischer Diskussionen. Studierten im WS 2000/2001 etwa 425.000 Studierende an HAW (23 % aller Studierenden), so ist diese Zahl im WS 2016/17 auf 930.000 Studierende (34 % aller Studierenden) gestiegen. Neben dieser zahlenmäßigen Steigerung kann auch eine massive Ausweitung und Ausdifferenzierung des Studienangebots beobachtet werden. Dabei zeigen sich vier zentrale Tendenzen:

1. Ein Trend zur Ausdifferenzierung und Spezialisierung in den Wissenschaftsdisziplinen. Am Beispiel der Informatik sind dies Studiengänge wie Angewandte Informatik, Data Science, Strategisches Informationsmanagement etc.

<sup>1</sup> Wissenschaftsrat (2010): Empfehlungen zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem. Berlin, S. 17

<sup>2</sup> siehe Claus Gellert (1991): Andersartig, aber gleichwertig. Anmerkungen zur Funktionsbestimmung von Fachhochschulen. Beiträge zur Hochschulforschung. Nr. 1/1991



CARISSMA-Testzentrum für Fahrzeugsicherheitsforschung der Technischen Hochschule Ingolstadt. (Foto: Technische Hochschule Ingolstadt/Franziska Märkl)

2. Benötigen die Abnehmersysteme verstärkt Akteure, die neben einer fachlichen Ausbildung auch über Managementkompetenzen verfügen. HAW haben darauf mit sog. Hybridstudiengängen reagiert, wie z. B. Immobilienmanagement, Umweltmanagement, Baumanagement, Gesundheitsmanagement.
3. Die Berufspraxis verlangt zunehmend nach disziplinübergreifendem Know-how. Dies zeigt sich u. a. in Studiengängen wie der Wirtschaftsinformatik, dem Wirtschaftsingenieurwesen sowie in Studiengängen wie Wirtschafts- und Sozialrecht oder Gesundheitsökonomie.
4. Kann eine Tendenz zur weiteren Akademisierung von bis dato nicht explizit wissenschaftlichen Berufen konstatiert werden. Die Akademisierung folgt einer fortschreitenden Verwissenschaftlichung weiterer Bereiche der Arbeitswelt. Beispiele sind hier u. a. Berufe in den Gesundheitswissenschaften wie die Pflegewissenschaften, Ergo- und Physiotherapie sowie Logopädie und Hebammenkunde.

Überlegungen zu einem Ausbau der Studienprofile an HAW sind damit noch nicht abgeschlossen. Veröffentlichungen des Wissenschaftsrates haben zu Überlegungen geführt, auch Teile der Berufsschullehrer- und der Primarstufenausbildung, der Pharmazie sowie größere Teile der Studierenden in Fächern wie Architektur, Bauingenieurwesen und Betriebswirtschaftslehre entlang der Marktanforderungen an HAW auszubilden.

## Die Entwicklungstendenzen in Forschung und Entwicklung

Seit je her galt an HAW ein Forschungsbegriff, der sich in Anlehnung an ihren spezifischen Auftrag der anwendungsorientierten Forschung und der Lösung von Problemen der betrieblichen Praxis verschrieben hat. Dieser Forschungsbegriff wurde von Seiten der HAW mit dem Begriffspaar Forschung & Entwicklung bezeichnet.

Wenngleich die Rahmenbedingungen für die Forschung an HAW relativ ungünstig sind (geringe/fehlende Grundfinanzierung für Forschung, kleiner oder nicht vorhandener Mittelbau, hohe Lehrbelastung), lassen sich trotz alledem beachtliche Forschungsleistungen feststellen. Ein Indikator hierfür ist die Höhe der eingeworbenen Drittmittel, die sich von 2006 (10.340 Euro je wiss. Beschäftigten) bis 2014 (16.200 Euro je wiss. Beschäftigten) deutlich gesteigert hat. Kennzeichen für die verstärkte Forschungsorientierung an HAW ist auch die Zahl der abgeschlossenen Promotionen von HAW-Absolventen, die in den Jahren 2012-2014 auf mindestens 1.245 Promotionen gestiegen ist<sup>3</sup>. Mit den an hessischen HAW gegründeten Promotionszentren<sup>4</sup> wird sich dieser Trend noch einmal erheblich verstärken.

<sup>3</sup> An der Umfrage der HRK haben sich allerdings nicht alle Universitäten beteiligt.

<sup>4</sup> Hessen hat mit der Änderung des Hess. Hochschulgesetzes die Möglichkeit eröffnet, dass HAW „durch besonderen Verleihungsakt des Ministeriums ein befristetes und an Bedingungen geknüpftes Promotionsrecht für solche Fachrichtungen zuerkannt werden (kann), in denen sie eine ausreichende Forschungsstärke nachgewiesen“ haben.

Dass sich Investitionen in Forschung an HAW mehr als lohnen, zeigt das Beispiel der 17 Technologietransferzentren (TTZ) in Bayern. Mit einer Anschubfinanzierung durch den Freistaat von bis zu einer Mio. Euro pro Jahr und einer Dauer von fünf Jahren haben sich die TTZ als gefragte Kooperationspartner von (über)regionalen Unternehmen in Fragen der anwendungsorientierten Forschung fest etabliert. Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit der TTZ – das zeigen die Beispiele – ist ein wissenschaftliches Profil, das an vielen TTZ gut erkennbar ist. Die Spanne der inhaltlichen Profile der TTZ reicht von der Präzisionsoptik, über innovative Glastechnologie, Elektromobilität und Autonomes Fahren bis hin zur Leistungselektronik und der Energiespeicherung. Die dynamische Entwicklung der TTZ zeigt sich u. a. darin, dass für jeden Euro Anschubfinanzierung bis zu drei Euro an Drittmitteln eingeworben wurden und sich die TTZ bis auf eine geringe Grundfinanzierung finanziell eigenständig tragen. Die Innovationseffekte für die Region sind unübersehbar; neben kooperativen Forschungsprojekten wirken die TTZ über Abschlussarbeiten und Promotionsvorhaben in die Unternehmen. Zudem verbleiben viele Absolventen, die früher in die industriellen Zentren abgewandert sind, heute in der Region und beeinflussen so positiv das regionale Innovationssystem.

## Anstehende Aufgaben

Neben diesen dynamischen Veränderungsprozessen stehen HAW gleichwohl vor dringenden Aufgaben, die eine Weiterentwicklung des Hochschultyps aktuell hemmen. Zum einen betrifft dies die eingeschränkte Strategiefähigkeit von Fachbereichen, die im anstrengenden Alltagsgeschäft diese Aufgabe häufig vernachlässigen. Der weitere Erfolg von HAW hängt auch von der Weiterentwicklung der Forschungsinfrastruktur und notwendigen Forschungsflächen ab<sup>5</sup>. Voraussetzung dafür ist nicht zuletzt eine klare Forschungsstrategie samt Entwicklung von profilbildenden Forschungsschwerpunkten.

Auch in Fragen des Hochschulmanagements haben HAW Nachholbedarf. Die Dominanz der Hochschulverwaltung obsiegt hier häufig über professionelles Hochschulmanagement. Moderne Hochschulsteuerung über eine Academic Scorecard ist noch zu wenig verbreitet. Auch mangelt es vielfach an einer systematischen Personalentwicklung und an professionellem Management in Berufungsverfahren.

Insgesamt kann an HAW ein neues Selbstbewusstsein konstatiert werden, das die alte Underdogmentalität abgelöst hat. Ausdruck dieses Selbstbewusstsein ist auch die Forderung nach Gründung einer Deutschen Transfergemeinschaft (DTG), inspiriert durch die Tatsache, dass Anträge von HAW-Forschern bei der DFG bis dato nur geringe Chancen hatten, zu reüssieren.

<sup>5</sup> Siehe den Beitrag von Korinna Haase auf Seite 18 in diesem Heft.

### Zur Person

**Dr. Peter Altwater** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

**E-Mail:** altwater@his-he.de



# Zur Notwendigkeit einer Deutschen Transfergemeinschaft

6

## Lektion 1: Die Universität und die Arbeit an der Wissenschaft

Sinn und Wesen einer Universität – so Humboldt – liegen vor allem in der Arbeit an der Wissenschaft. Die Universität – als *universitas litterarum* – bildet ab: den Wissensbaum der Erkenntnis. Und dieser schöne Baum wächst unaufhörlich. Wie funktioniert dieses Wachstum? Durch das Erforschen neuen Wissens. Aber nicht irgendein Forschen, sondern das der Wahrheit verpflichtete, erkenntnisgetriebene Forschen. Und weiter gefragt: Wie funktioniert erkenntnisorientierte Forschung beim einzelnen Forscher? In der folgenden Weise: Ich habe etwas verstanden und in mir entsteht daraufhin fast automatisch ein Interesse an einer darauf aufbauenden Fragestellung, die fortsetzt, was ich soeben verstanden und erkannt habe. Forschung vollzieht sich hier entlang einer Erkenntnis-kette: eine Erkenntnis motiviert die nächste. Und diese Motivation entsteht im Kopf des forschenden Menschen, denn nur in Menschen wächst Interesse und Interesse wächst nur aus dem Verständnis von Vorangegangenen. Das Ende der eben erworbenen Erkenntnis ist der Anfang des Strebens nach der nächsten Erkenntnis. Das nenne ich erkenntnisgetriebene Forschung oder einfach: Grundlagenforschung. Nur sie gehört an eine Universität.

## Lektion 2: Wie nun fördert man Wissenschaft und Forschung an Universitäten?

Schauen wir auf die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Sie ist seit 1951 ein eingetragener Verein zur Förderung der Wissenschaft und Forschung, dessen Mitglieder Universitäten und Forschungseinrichtungen von „allgemeiner Bedeutung“ sowie Akademien der Wissenschaft sind. 2016 verfügte dieser Verein über einen Förderungsetat von 2,99 Milliarden Euro.

Zwischendurch halte ich einmal kurz fest: was einmal geht, geht auch zweimal. Wenn es einen Verein gibt, kann es auch zwei Vereine geben. Also zum Beispiel einen Verein, dessen Vereinsmitglieder eher anwendungs- und transferorientiert forschende Hochschulen sind, der einen für das Gemeinwohl ähnlich gewichtigen Auftrag hat und in ebenso großem Umfang einen Förderetat vom Bund zugesprochen bekommt wie ihn die DFG bekommt. Die anwendungsorientierten Hochschulen müssten ihn gründen, der Bund müsste ihm Geld geben. Nichts ist unmöglich. Allein eine Frage, ob man einen entsprechenden politischen Prozess in Gang setzen kann.

Aber zunächst zurück zur Frage, wie die DFG die Forschung ihrer Vereinsmitglieder fördert: Tausende von Programmen und Ausschreibungen, aber immer dasselbe Vorgehen: man formuliert ein wissenschaftliches Vorhaben, was einen Erkenntnisgewinn in der eigenen Disziplin verspricht. Kriterien der Ausschreibung hat man formal zu erfüllen und zudem muss der Beweis geführt werden, dass man tatsächlich auch die Voraussetzungen erfüllt, um den versprochenen Erkenntnisgewinn zu erzielen. Die DFG bestimmt daraufhin ein Gutachtergremium, was zu prüfen hat, ob der versprochene Erkenntnisgewinn wohl eintreten kann, ob die Voraussetzungen dafür gegeben sind, ob der Erkenntnisgewinn groß ist bzw. so groß ist, dass sich die beantragte Fördersumme rechtfertigen lässt. Allerdings kann man den Erkenntnisgewinn nur wirklich vernünftig abschätzen, wenn man den Erkenntnisstand der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin auch gut kennt. Und also besteht das Gutachtergremium aus Peers, also gleichrangigen Wissenschaftlern, die selbst auf dem Gebiet forschen, den Stand der Wissenschaft überblicken und die Größe des Erkenntnisgewinns einzuschätzen verstehen.

## Lektion 3: Wie und warum forscht man an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften?

1971, zwanzig Jahre nach Gründung der DFG, betrat ein neuer Hochschultyp die Bühne. Die Fachhochschule. Was ist eigentlich eine Fachhochschule? Was Fachhochschulen charakterisiert, ergibt sich aus dem Untertitel: University of Applied Sciences. Also: Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Und das ist gleichzeitig auch ihr Programm: wende die Wissenschaft an, transferiere Wissen in die Gesellschaft, mache Dich nützlich mit entwicklungs- und innovationsorientierter Forschung in Deiner Stadtgesellschaft, bei Deinen regionalen Unternehmen und bei den sozialen und kommunalen Einrichtungen und bereite dabei gleichzeitig junge Menschen mithilfe einer akademischen Ausbildung auf einen Beruf vor. Transfer von Wissen zur akademischen und praktischen Vorbereitung von Menschen auf ihren Beruf. Das ist die Mission. Alles enkodiert in diesem einen Wort: „Hochschule für Angewandte Wissenschaft“.

Kommen wir sodann zur Frage, WARUM an diesem Hochschultyp überhaupt geforscht werden sollte. Es gibt Institutionen, die fertiges Wissen weitergeben, man nennt sie Schulen. Und es gibt Institutionen, die unfertiges Wissen weitergeben, Wissen, was im Entstehen begriffen ist. Man nennt sie Hochschulen. Das ist ihr Wesenszug: unfertiges Wissen weitergeben, genauer gesagt: Menschen nicht Wissen mitteilen, sondern sie teilhaben lassen am Entstehungsprozess

<sup>1</sup> Der Aufsatz folgt textlich in leicht gekürzter Form dem Vortrag von Hans-Hennig von Grünberg auf dem HIS-HE Forum Strategische Entwicklung von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften am 6. September 2017 in Hannover.

von Wissen. Das heißt: Lehre an Hochschulen braucht Forschung, sonst hat man es nicht mit hochschulischer Lehre, sondern mit schulischer Lehre zu tun. Erst durch die Anreicherung von Forschung – Grundlagenforschung, angewandte Forschung, transferorientierte Forschung – wird eine Hochschullehre zu einer Lehre an einer Hochschule.

Die Forschung an HAW ist aber eine andere als die Forschung an Universitäten. Vergleichen wir deswegen nun die angewandte Forschung mit der Grundlagenforschung:

Wir hatten schon gesehen, dass die Grundlagenwissenschaft an Universitäten auf einen Erkenntnisgewinn abzielt, und dass sie also beginnt an einem Anfang, der durch das Entstehen einer Frage definiert ist, die auf bereits vorher Verstandenem basiert. Anwendungsorientierte Forschung hingegen initiiert ein Forschungsprojekt von dessen Ende her: sieht, das und das muss nachher rauskommen, muss nachher funktionieren, das und das Problem ist hier unter Anwendung von Wissenschaft zu lösen. Für Anwendung braucht man einen Partner, der einem eine Frage stellt. Nicht ich stelle mir die Frage (mein Erkenntnisstreben), sondern mein Partner, die Welt da draußen, und die Frage kommt also auch von außen. Nicht das Verständnis des Prozesses ist hier primär wichtig, sondern die Anwendung und also das spätere Funktionieren, das Lösen des Problems. Man beginnt also zu forschen, indem man sich überlegt, wie man dieses erstrebte Ende am besten einmal erreichen könnte. MERKE: Erkenntnisorientierte Forschung beginnt also am Anfang, während anwendungsorientierte Forschung vom Ergebnis her denkt. Anfang und Ende: das definiert die Unterschiede dieser beiden Forschungsmodi.

Will sagen: An einer klassischen Universität als „DER Ort der Wissenschaft“ kann es also immer nur um die Wissenschaft und nie aber um Anwendung von Wissenschaft gehen. Denn wo ihre Anwendung kommt, hört die Wissenschaft selber auf. Angewandte Wissenschaft hat es hingegen stets mit Wissen zu tun, was zweckbehaftet, was nützlich sein will, sonst wäre es nicht anwendbar. Es geht an Fachhochschulen nicht um den Erkenntnisgewinn, nicht um das Streben nach Wahrheit, sondern ganz schnöde: um den Nutzen. Wissenschaft nützlich machen. Nützlich für regionale Unternehmen und nützlich, um Menschen auf Berufe vorzubereiten. Nicht Bildung, sondern akademische Berufsvorbereitung. Völlig andere Geschichte. Völlig anderer Hochschultyp.

#### Lektion 4: Transfer als dritte und neue Leistungsdimension einer Hochschule

Der Wissenschaftsrat hat im Juli 2014 seine Empfehlungen „Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems“ veröffentlicht. Eine moderne Hochschule, so der Wissenschaftsrat,

erbringe Leistungen nicht allein in Hinsicht auf Forschung und Lehre, sondern wesentlich auch entlang zweier weiterer „Leistungsdimensionen“, nämlich „Transfer von Wissen“ und „Bereitstellung von wissenschaftlichen Infrastrukturleistungen“. Innerhalb des durch diese vier Leistungsdimensionen aufgespannten Raumes sollen sich die Universitäten und Fachhochschulen in Zukunft noch weitergehend profilieren, so dass die gesamte deutsche Hochschullandschaft sich über die Jahre mehrdimensional ausdifferenziert. 2014, also 63 Jahre nach Gründung der DFG, war der Transfer als dritte Leistungsdimension nun plötzlich ranggleich mit Lehre und Forschung.

Von Seiten der Politik und Gesellschaft haben sich die Erwartungen und Ansprüche an das Hochschulsystem als Ganzes in den letzten Jahren massiv und mit zunehmendem Tempo geändert. Man will viel mehr von Hochschulen.

Ich beweise diese Behauptung mit einem Dokument, welches die Europäische Kommission am 30. Mai dieses Jahres an das europäische Parlament geschickt hat: „über eine europäische Erneuerungsagenda für die Hochschulbildung“. Dort wird das europäische Hochschulsystem massiv kritisiert und erklärt, wie die Kommission mit ihren Maßnahmen das System ändern will:

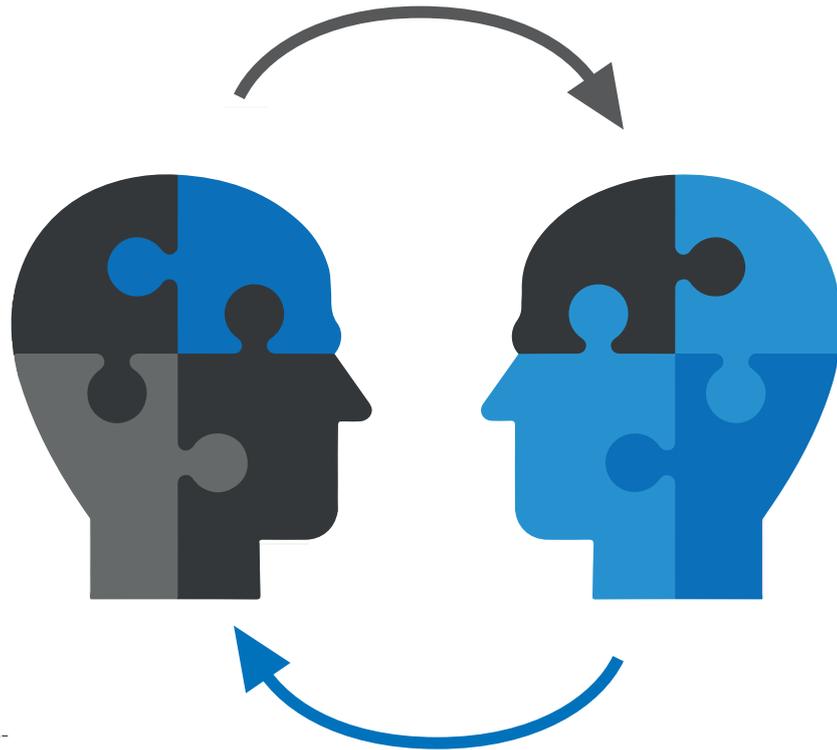
- (1) Die Studierenden lernen nicht das, was gebraucht wird.
- (2) Es würden nicht die richtigen Personen studieren und
- (3) die Anreizsysteme taugten nichts. Vor allem aber steht in der Schrift
- (4) viel Kritik über die sogenannte „Innovationslücke“: „Hochschuleinrichtungen leisten häufig nicht den von ihnen erwarteten Innovationsbeitrag zur Wirtschaft insgesamt und vor allem zur Wirtschaft in ihrer Region.“

Hochschulen werden also in Zukunft von Bund, Land und der EU weit stärker als bisher in die Pflicht genommen, aus wissenschaftlichen Erkenntnissen auch nützliche Innovationen zu generieren. Der Dreisprung muss sein: Wissen erzielen – Anwendung studieren – Nutzen stiften.

#### Also : Forschung – Transfer – Innovation.

Diese drei Schritte muss auch das deutsche Hochschulsystem leisten. Es genügt einfach nicht mehr, dass man als Hochschule gleich hinter der reinen wissenschaftlichen Erkenntnis aufhört und ruft: den Rest können ja andere erledigen!

Das ist die Stunde anwendungsorientierter Hochschulen, vor allem der HAW. Ihr Hochschulmodell lebt von der Begriffspaarung „Transfer und Lehre“: Wie sich der junge Mensch bei Humboldt durch die aktive Teilhabe an der Forschung



bildet, so wird er an einer modernen Fachhochschule für seine berufliche Tätigkeit akademisch ausgebildet, indem er teilnimmt an einem der vielen Transferprozesse aus der Hochschule in die Wirtschaft, Gesellschaft oder Politik. Was in dem einen Modell Bildung und Forschung ist, ist in dem anderen akademische Ausbildung und Transfer.

### Lektion 5: Wie nun fördert man die Leistungsdimension Transfer?

Zunächst sei festgestellt: der Transfer als wirklich EIGENSTÄNDIGE Leistungsdimension kann auf gar keinen Fall wie Forschung behandelt und gefördert werden!! Das ist nach dem zuvor Gesagten evident: Bei Transferprojekten geht es NICHT in erster Linie um einen der Wahrheit verpflichteten Erkenntnisgewinn wie bei der Forschung, sondern darum, dass man mit einer wissenschaftlichen Idee und/oder Methodik bei einem Anwendungspartner einen Nutzen stiftet. Der Nutzen muss hier maximiert werden, nicht die wissenschaftliche Erkenntnis. Die DFG, gegründet 63 Jahre bevor der Transfer den Hochschulen als Leistung abverlangt wurde, ist auf die Förderung dieser Dimension schlicht nicht eingerichtet und eingestellt. Warum nicht?

In den allermeisten Fällen kann man ein durchaus ergiebiges und sinnvolles Transfer- und Innovationsprojekt einer Hochschule gar nicht einer einzigen Wissenschaftsdisziplin zuordnen, weil es im Regelfall inter- und transdisziplinär ist. Meist ist es sogar vorab klar, dass es bei einem Transferprojekt GAR keinen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn geben wird, weil es darum eigentlich gar nicht geht. Die Erkenntnis steht von vornherein fest und soll doch nur genutzt werden. Und Sie sehen: die DFG mit der Idee von Erkenntnisgewinn, Wahrheitssuche, Befragung einer Scientific Community: all das KANN hier gar nicht funktionieren.

Transfer ist nicht gleich Forschung. Innovation ist nicht gleich Forschung. Und die DFG ist nicht vorgesehen für – und ausgerichtet auf – die Förderung eines regionalen Transfer- und Innovationsgeschehens in der engen Zusammenarbeit von regionalen Einrichtungen und Unternehmen und Hochschulen. Kurzum: Deutschland braucht hier nicht die Deutsche Forschungsgemeinschaft, sondern eine Deutsche Transfergemeinschaft. Mit anderer Ausrichtung. Anderer Zielsetzung. Anderen Fördermechanismen. Anderen Begutachtungsregularien. Einem anderen Gutachterwesen! Mit dem nun endgültigen Erwachsenwerden des „Transfers“ als Anspruchsdimension an die deutschen Hochschulen bedarf es einer grundlegend neuen Förderinstitution, die einen ähnlich grundsätzlichen Auftrag hat und als Verein in gleicher Weise Fördermittel verausgabt wie die DFG. Die Forderung der HAW in Deutschland ist mittlerweile kaum mehr zu überhören: wir bitten den Bund, endlich eine Deutsche Transfergemeinschaft ins Leben zu rufen. Es ist höchste Zeit!

### Lektion 6: Europa geht voran und sorgt für eine systematische Förderung von Transfer und Innovation

Die HAW in Deutschland sind nicht allein mit ihrer Forderung nach einer DTG. In Europa stellt man ganz ähnliche Überlegungen an. Dort hat man erkannt, dass das Gegenstück zur DFG, das ERC (European Research Council) einfach nicht mehr ausreicht und dass man überdies ein EIC (European Innovation Council) braucht, also eine DTG auf europäischer Ebene.

Heute schon stehen die drei Grundwerte für die Ausgestaltung des 9 FP fest: „Excellence in the sense of innovation“, „Openness“ und „Impact“. Europa will mehr Nutzen aus der

Wissenschaft ziehen! Mehr Anwendung! Mehr Impact! Und dazu braucht es ein neues Fördersystem: das EIC.

Wir brauchen deshalb eine Deutsche Transfergemeinschaft. Während die DFG die Erkenntnisorientierung in den Mittelpunkt stellt, sollte die DTG abstellen auf die Maximierung des sozioökonomischen Nutzens durch die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und dabei den Innovator in den Mittelpunkt stellen.

Es besteht auch in Deutschland eine Lücke im Innovationssystem: wissenschaftliche Erkenntnisse werden zwar erzielt, aber nicht in ausreichendem Maße in Produkte und Prozesse umgesetzt. Es wächst die Diskrepanz zwischen einer starken Grundlagenforschung und der Fähigkeit, aus wissenschaftlichen Erkenntnissen ökonomischen und gesellschaftlichen Nutzen zu ziehen. Das wirkt sich zunehmend negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft des gesamten deutschen Mittelstandes aus, der nach wie vor der wichtigste Träger und Garant unseres Wohlstandes ist. Kennzeichen dafür sind z. B. die rückläufigen Unternehmensgründungen oder die seit Jahren sinkende Innovatorenquote.

In Anlehnung an die „Innovative Hochschule“ wäre der Auftrag der DTG: die Förderung von Innovation und Transfer durch anwendungsorientierte Forschung, unabhängig vom Hochschultyp und unabhängig von parteipolitisch motivierten, oft kurzatmigen „Programm-Moden“. Im Papier der

HAW Mitgliedergruppe in der HRK heißt es dazu: „Die DTG schafft eine wissenschaftsgeleitete und unabhängige Struktur zur systematischen und strukturellen Förderung des auf anwendungsorientierter Forschung basierenden Innovationstransfers, die neben Projektförderungen auch Unternehmensgründungen und den dauerhaften Aufbau von Kooperationsstrukturen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, sozialen Einrichtungen sowie dem öffentlichen Sektor ermöglicht.“

Die Zeiten sind günstig, Wirtschaft und Gesellschaft brauchen die anwendungsorientierte Forschung, den Transfer und die innovationswilligen Hochschulen. Lassen Sie uns also endlich loslegen, helfen Sie beim Aufbau der Deutschen Transfergemeinschaft. Und zwar lieber heute als morgen.



#### Zur Person

**Prof. Dr. Hans-Hennig von Grünberg** studierte Physik in Aachen und Berlin. Nach Promotion und Habilitation wurde er als Professor für „Computational Physical Chemistry“ an die Karl-Franzens-Universität Graz berufen. Dort war er zuletzt Vize- und Forschungsdekan der Naturwissenschaftlichen Fakultät, bevor er 2009 zum Präsidenten der Hochschule Niederrhein gewählt wurde.

# Qualitätspakt Lehre und dann? Finanzierungslücke in der Lehre nach Auslaufen der Pakte

10

Vor dem Hintergrund überproportional steigender Studierendenzahlen einerseits und zunehmender, nicht auskömmlich finanzierter Aufgaben im Bereich von Forschung und Transfer andererseits verwundert es wenig, dass Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) die Möglichkeiten des Qualitätspaktes Lehre zur Verbesserung der Studienbedingungen sowie zur Qualitätsentwicklung der Lehre intensiv nutzen. Eine Herausforderung ist es dabei, die Potenziale zur strategischen Entwicklung der Lehre ebenso adäquat auszuschöpfen.

Im Rahmen des Qualitätspaktes Lehre wurden im ersten Förderzeitraum Einzel- und Verbundprojekte an 78 Fachhochschulen bzw. HAW gefördert (zum Vergleich: 78 Universitäten, 30 Kunst- und Musikhochschulen). Dabei adressieren die geförderten Maßnahmen an HAW überwiegend alle drei Förderbereiche des Qualitätspaktes. Die Ergebnisse der veröffentlichten Programmevaluation zeigen darüber hinaus, dass HAW die Möglichkeiten der Förderlinie auf spezifische Weise nutzen: So waren Maßnahmen zur Gestaltung der Studieneingangsphase, zur Beratung und Qualifizierung Lehrender und zur Verbesserung der Personalausstattung durch TutorInnen und Lehrende an HAW im ersten Förderzeitraum am häufigsten vertreten. (Finanzielle) Schwerpunkte stellen laut einer Befragung der ProjektleiterInnen

- (1) die Einstellung wissenschaftlicher MitarbeiterInnen,
- (2) Tutorien bzw. Mentorien sowie
- (3) Maßnahmen zum kompetenzorientierten Lehren und Lernen dar.

Hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote wurden dagegen im Vergleich zu Universitäten als weniger relevant beurteilt<sup>1</sup>.

## Wirkungen der Maßnahmen

Die Rahmenbedingungen für Projekte im Qualitätspakt Lehre sind an HAW weniger förderlich als an Universitäten vergleichbarer Größe: so existieren weniger einschlägige Lehrentwicklungsprojekte, an die inhaltlich und personell angeknüpft werden kann, Supportstrukturen sind in geringerem Umfang vorhanden; und es werden häufig die geringere Ausstattung im Mittelbau, das hohe Lehrdeputat der ProfessorInnen, ein Portfolio mit Massenstudiengängen in einem

herausfordernden Fächerspektrum sowie schließlich eine erschwerte Personalrekrutierung bemängelt.

In der Beratung und Evaluation von Projekten betrachtet HIS-HE insbesondere die Evaluationsdimensionen Bedarf, Nutzung, Akzeptanz, Effektivität/Wirkung sowie Nachhaltigkeitschancen. Dabei liegen hinsichtlich der ersten drei Dimensionen häufig detaillierte Erkenntnisse vor, die plausibel eine hohe Qualität der Umsetzung und positive Einschätzung der hochschulischen Zielgruppen schließen lassen.

Gleichzeitig zeigen sich an HAW wie auch an Universitäten die bekannten Akzeptanzprobleme für (zentral initiierte) Projekte und hochschuldidaktische Initiativen. Bei der Etablierung von Projektstrukturen besteht somit insbesondere die Herausforderung, das Verhältnis der Steuerung bottom-up und top-down sorgfältig auszutarieren. In den verschiedenen betrachteten Projekten wurden dafür sehr unterschiedliche Herangehensweisen an die Konzeption sowie die Umsetzung und Steuerung der Maßnahmen gewählt.

Die Wirksamkeit der Projekte ist aufgrund komplexer Wirkzusammenhänge, großer zeitlicher Latenzen, globaler Indikatoren sowie häufig unklarer und widersprüchlicher Zielsetzungen deutlich schwerer zu bestimmen. Dennoch gibt es erste Hinweise auf intendierte Wirkungen. Ein wichtiger Effekt, der auch von AkteurInnen der Praxis angeführt wird, sind erste Anzeichen für einen beginnenden kulturellen Wandel im Sinne des vielbeschworenen „Shift from teaching to learning“.

Die Ziele, die im Kern des Qualitätspaktes stehen, die Verbesserung der Studienbedingungen und die Weiterentwicklung der Lehre, sind lediglich formativ zu evaluieren. Eigene Erkenntnisse zeigen, dass sie in unterschiedlichem Maß bereits zum Ende der ersten Förderphase erreicht werden konnten. Insbesondere die Breitenwirkung der geförderten Maßnahmen wird jedoch trotz des hohen Mitteleinsatzes als eingeschränkt beurteilt.

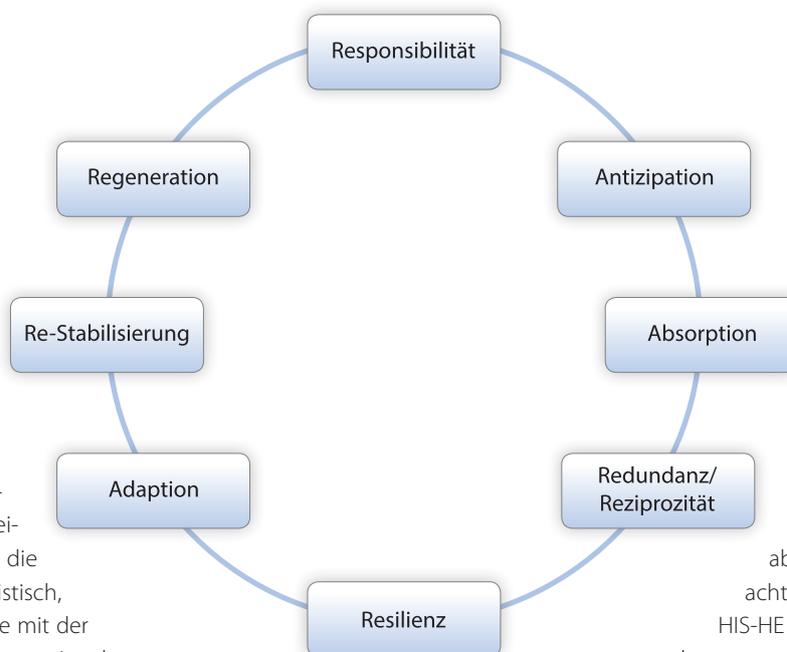
<sup>1</sup> Die Evaluation der ersten Förderphase des Qualitätspaktes Lehre wurde durch das ZQ Mainz und die prognos AG durchgeführt. Ergebnisse sind online abrufbar unter: <http://www.qualitaetspakt-lehre.de/de/evaluation-des-qualitaetspaktes-lehre-1674.php>

## Nachhaltigkeit

In der o. a. Befragung der ProjektleiterInnen zeigt sich die Mehrzahl optimistisch, die gesteckten Ziele mit der bewilligten Förderung in der verbleibenden Zeit bewältigen zu können. Gleichzeitig ist offenkundig, dass die meisten der gerade an HAW geförderten Maßnahmen Daueraufgaben darstellen, deren projektförmiger Charakter nur schwer zu begründen sein dürfte. Vielfach reagieren die Maßnahmen auf existierende Defizite, die voraussichtlich auch nach 2020 Bestand haben werden. Erschwert wird die Stabilisierung der Lehre an HAW zudem dadurch, dass Lehrfinanzierung zu großen Teilen auf den Hochschulpaket 2020 zurückgeht: Beide Pakte zusammen machen 20-30% der Finanzierung der Lehre an Hochschulen aus. Ein Wegfall würde auch bei konservativen Annahmen über die Entwicklung der Studierendenzahlen an HAW dramatische Einbußen bedeuten.

Wie können die Hochschulen nun also ein Auslaufen der Pakte kompensieren? Eine Antwort von HochschulvertreterInnen ist die vielfach und seit langem geäußerte Forderung (nicht nur) der HAW nach einer auskömmlichen, stabilen Finanzierung der Lehre, die projektförmige Initiativen lediglich zur Anschubfinanzierung vorsieht. Als begrüßenswertes Signal der Politik ist hier beispielsweise das niedersächsische Fachhochschulentwicklungsprogramm zu nennen.

Parallel ist es jedoch eine zunehmend wichtige Aufgabe für Hochschulen und insbesondere HAW, sich strategisch auf neue Herausforderungen wie die Diversifizierung der klassischen Fachhochschul-Fächerstruktur oder die steigende Diversität der Studierenden einzustellen und die Weiterentwicklung der Lehre an übergeordneten Zielsetzungen auszurichten. Diese Forderung wurde zuletzt u. a. durch den



Wissenschaftsrat und die KMK an die Hochschulen herangetragen, aber auch zuvor beobachtete und begleitete HIS-HE verstärkte Bemühungen einiger Hochschulen um eine strategische (Lehr-)Entwicklungsplanung.

Bezogen auf den Qualitätspakt kann das Ziel einer solchen Nachhaltigkeitsdiskussion selbstverständlich nicht sein, alle geförderten Aktivitäten unverändert weiterzuführen und alle gewonnenen Personen an der Hochschule zu halten. Personelle Nachhaltigkeit zeigt sich nicht im Kern darin, begonnene Aufgaben fortzuführen, sondern darin, Strukturen zu schaffen und Kompetenzen vorzuhalten, die es erlauben, auch angesichts zukünftiger Herausforderungen flexibel agieren zu können. Die Mittel des Qualitätspakts sind dann gut eingesetzt, wenn sie nicht (nur) dazu genutzt werden, vorhandene Lücken zu stopfen, sondern sich auch strategisch für die Zukunft aufzustellen. Hierbei begeben sich Hochschulen in einen diskursiven Prozess nicht nur zur Frage „Wo wollen wir 2020 stehen?“, sondern darüber hinaus auch „Wo wollen wir 2030 stehen?“ und dazu „Was müssen und können wir bis 2020 dafür tun?“. Der Qualitätspakt kann für solche Überlegungen als Ermöglichungsfenster gesehen werden. Inhaltliche Anhaltspunkte liefern die Erkenntnisse einer Untersuchung von HIS-HE zur „Personellen Nachhaltigkeit in der Lehre“. In Fallstudien wurden Faktoren identifiziert, die Innovationen in der Lehre aber auch dauerhafte Innovationsfähigkeit fördern (s. Abbildung)<sup>2</sup>. Dies stellt nicht nur für HAW eine zentrale Herausforderung der Qualitätsentwicklung der Lehre dar.

<sup>2</sup> Die Ergebnisse des HIS-HE-Projektes „Personelle Nachhaltigkeit in der Lehre“ sind online abrufbar unter <https://his-he.de/projekte/detail/projekt/mwk-niedersachsen-personelle-nachhaltigkeit-in-der-lehre.html>



### Zur Person

Dr. Leonore Schulze-Meeßen ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

**E-Mail:** schulze-meessen@his-he.de

## Die institutionelle Handlungsfähigkeit erhöhen:

# Die Entwicklung der F&E-Strategie an der FH Bielefeld

12

Wenn an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften mehr geforscht werden soll, bedarf es nicht nur entsprechender wissenschafts- und förderpolitischer Rahmenbedingungen. Auch die Anforderungen an die Organisation ändern sich. Mehr Forschung und Entwicklung bedeutet nicht nur mehr Geld. Es bedeutet auch mehr Anträge und Aufträge, mehr Kooperationen und Projekte, mehr Personal und Infrastruktur, mehr Transfer und Publikationen. Damit stellt sich die Frage, ob die organisatorischen Strukturen den wachsenden Anforderungen genügen oder ob sie vorausschauend modifiziert werden müssen.

Eine Möglichkeit, auf die Frage zu antworten, besteht darin, an der F&E-Strategie zu arbeiten. Diesen Schritt ist die Fachhochschule Bielefeld gegangen. HIS-HE hat sie seit Jahresbeginn bei der (Weiter-)Entwicklung der strategischen Ausrichtung intensiv begleitet.

Die Ausgangssituation war (und ist) u.a. durch eine Reihe interner Förderinstrumente, Institute und Forschungsschwerpunkte gekennzeichnet. Es gibt sehr aktive und erfolgreiche Arbeitsgruppen. Auch die Fachbereiche haben damit begonnen, die eigenen Strategien in die Hand zu nehmen. Die administrativen Prozesse im Drittmittel- bzw. Projektbereich sind detailliert beschrieben. Es gibt ein anerkanntes zentrales Forschungsmanagement etc.

Trotz dieser Ressourcen, Strukturen und Instrumente besteht Handlungsbedarf. Er resultiert teils aus unterschiedlichen Entwicklungsständen innerhalb der Hochschule, teils müssen die Förderinstrumente nachjustiert werden. Es bestehen Wissenslücken über die Aktivitäten der Kolleginnen und Kollegen, die mittel- bis langfristigen Ziele der FH sind nicht präzise und explizit genug benannt u. a. m.

Um die strategische Ausrichtung der FH zu stärken, wurde ein mehrmonatiges, breit angelegtes Entwicklungs- und Beteiligungsprojekt durchgeführt. Wie die einleitende Frage verdeutlicht, genügt es nicht, hochschulweite Forschungsthemen, Anwendungsfelder, gesellschaftliche Herausforderungen oder dergleichen zu identifizieren, mit denen man sich in den nächsten Jahren befassen möchte. Wichtiger ist es, eine organisatorische Sichtweise einzunehmen und die Hochschule in die Lage zu versetzen, solche Identifikationsprozesse effizient und effektiv durchlaufen zu können.

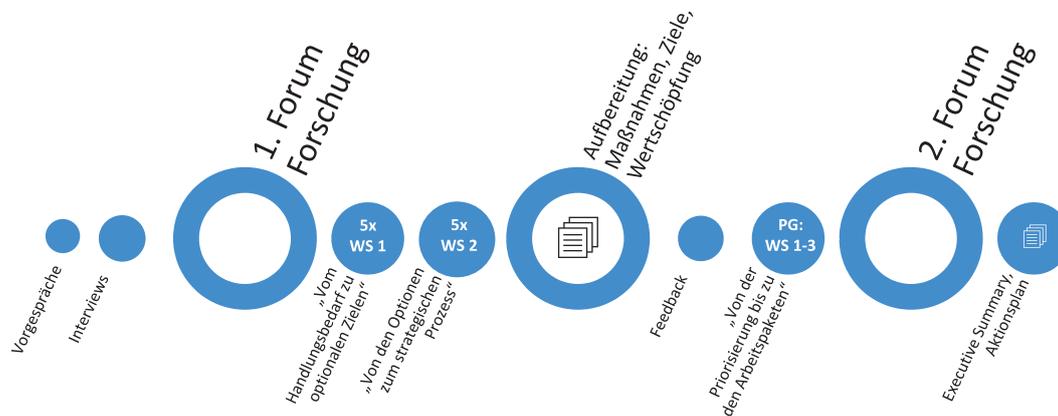
### Wie ist das Projekt verlaufen?

Der mit reger Beteiligung durchgeführte Entwicklungsprozess ist offen gestartet. Es gab kein Modell, das vorgab, wie er ablaufen sollte. Es war lediglich klar,

- dort zu beginnen, „wo der Schuh drückt“ (beim Handlungsbedarf),
- am Ende des Prozesses schnell in die Umsetzung zu gehen,
- auf dem Weg die vielen Dinge zu beachten, die bereits vorlagen,
- die Ziele für die nächsten ca. fünf Jahre zu formulieren
- und zwischenzeitlich den Hochschulentwicklungsplan zu bedienen.

An dem Prozess haben sich zahlreiche ProfessorInnen sowie MitarbeiterInnen aus Forschung und Verwaltung beteiligt. Ein Kernteam hat das Projekt operativ begleitet, die einzelnen Schritte vorbereitet und die diversen (Zwischen-) Ergebnisse aufbereitet und weiterentwickelt. Zum Kernteam gehörten der Vizepräsident für Forschung und Transfer sowie die MitarbeiterInnen des zentralen Forschungsmanagements und von HIS-HE. Die Steuerungsgruppe sorgte für die Einbettung des Projekts in den Hochschulkontext. Die folgenden Arbeitsschritte wurden im Laufe des Projekts konzipiert und umgesetzt:

1. Im Rahmen von Vorgesprächen wurde das Vorgehen grob abgestimmt.
2. Um einen Überblick über wichtige Akteure und ihre Einschätzungen zum Status quo der FH zu erhalten, wurden zunächst Interviews geführt.
3. Den Kickoff bildete eine hochschulöffentliche Veranstaltung (1. Forum Forschung). Eine Podiumsdiskussion hat die Vielfalt und fachliche Breite von F&E an der FH Bielefeld vor Augen geführt und die Anforderungen an die Strategie verdeutlicht. Zudem haben sich Arbeitsgruppen zu fünf strategischen Feldern konstituiert: „F&E-Themen und -Fragestellungen“, „Organisatorische Strukturen“, „Networking und strategische Partnerschaften“, „Rekrutierung und wissenschaftliche Qualifizierung“, „F&E-Ergebnisse und ihre Verbreitung“.



4. Die fünf Arbeitsgruppen haben sich jeweils zu zwei Workshops getroffen. In der ersten Workshop-Runde wurden dem festgestellten Handlungsbedarf optionale Ziel-Zustände für die jeweiligen strategischen Felder gegenübergestellt.
5. In der zweiten Workshop-Runde wurden Wege beschrieben, auf denen die optionalen Ziele erreicht werden können (Implementierungspfade).
6. Anschließend wurden die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen umfangreich aufbereitet. Das Resultat sind fünf Maßnahmenpakete mit operativen und strategischen Zielen, Arbeitsschritten, Hinweisen zur Machbarkeit und Überlegungen zur Wertschöpfung. Die Maßnahmenpakete behandeln die interne Koordination (Governance), kooperative Primärprozesse, die Förderung individueller Aktivitäten, die wissenschaftliche Qualifizierung sowie die zentralen und dezentralen F&E-Sekundärprozesse.
7. Die Mitglieder der Arbeitsgruppen hatten die Gelegenheit, die verschriftlichten Ergebnisse in einem Feedback-Gespräch zu kommentieren und zu ergänzen.
8. Aus dem Gespräch ist eine Projektgruppe hervorgegangen, deren primäre Aufgabe darin bestand, die optionalen Maßnahmen zu priorisieren, sie auf dem F&E-Kernprozess abzubilden und die künftige Arbeitsebene zu definieren – sprich: erste Arbeitspakete zu skizzieren. Zu diesem Zweck wurden eine Befragung und drei Workshops durchgeführt.
9. Im Rahmen einer neuerlichen hochschulöffentlichen Veranstaltung (2. Forum Forschung) wurden die erarbeiteten Maßnahmen und Ziele präsentiert. Zudem haben die TeilnehmerInnen in einem World Café mehrere, in Form von Steckbriefen vorbereitete Arbeitspakete diskutiert und ergänzt. Damit wurde zugleich die Umsetzung der ersten Maßnahmen initialisiert.
10. Das Projekt endete – neben einer knappen Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse – mit einem Aktionsplan für die kommenden 1-2 Jahre.

### Was ist eigentlich passiert?

Das Projekt war nicht nur als Arbeits- sondern auch als Verständigungsprozess angelegt – begonnen mit der Podiumsdiskussion beim Kickoff über die Workshops und Feedback-Möglichkeiten bis hin zum World Café und zur initialisierten Umsetzung. Dies hat zu einem kontinuierlichen Abgleich unterschiedlicher Sichtweisen und zu einem besseren fächer- und bereichsübergreifenden Verständnis der Anforderungen von und an F&E geführt. Zudem wurden in den Workshops systematische Perspektivwechsel eingebaut (persönlich vs. institutionell; Dringlichkeit vs. Weitblick etc.). Die Beteiligten hatten die Gelegenheit, sich in der intensiven Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Einschätzungen und Zielvorstellungen kennenzulernen und allmählich eine gemeinsame Richtung in den Blick zu nehmen.

Der Prozess hat es erreicht, aus einer Fülle von Ideen, Ansätzen, Erfahrungen, Kommentaren, Beschwerden, Motivationen, Interessen, Instrumenten etc. entscheidbare Optionen zu formen und sie auf die Arbeitsebene zu bringen. Insofern wurde das strategische Denken geschärft, die operativen Kompetenzen gestärkt und – für einen Teilbereich der FH Bielefeld – ein Beitrag zur multiperspektivischen Weiterentwicklung des institutionellen Selbstverständnisses geleistet.

Der Erfolg wird allerdings nicht von diesem Fazit, sondern davon abhängen, dass die Arbeitspakete erledigt, weitere Schritte auf den Weg gebracht, die Maßnahmen realisiert, die formulierten (und die in den kommenden Jahren fortzuschreibenden) Ziele erreicht und schließlich die erwünschten Effekte in den F&E-Prozessen erzeugt werden können. Er wird also davon abhängen, ob die erreichte Strategiefähigkeit im Alltag Bestand hat und ob F&E letztlich gestärkt aus dem Umsetzungsprozess hervorgehen. Wenn sich das strategische Management nicht wissenschaftlich – und in zweiter Linie finanziell – auszahlt, wird es seinen Zweck verfehlen.

#### Zur Person

**Dr. Georg Jongmanns** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V.

**E-Mail:** jongmanns@his-he.de



# Nachhaltige Entwicklung

## Sind Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) prädestiniert, sich der Thematik „Nachhaltigkeit“ anzunehmen?

14

Die Themen Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Entwicklung begleiten die deutschen Hochschulen seit Anfang der 2000er Jahre mit steigendem Interesse. Das Interesse ist nicht nur verursacht durch Aktivitäten einzelner WissenschaftlerInnen in Forschung und Lehre, mit Ideen der Nachhaltigkeit zu gestalten, sondern wird massiv unterstützt durch strukturelle Rahmensetzungen von staatlicher Hochschul- und Wissenschaftspolitik.

Aktuell ist das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Verbundprojekt HOCH<sup>N</sup> zu nennen, in dem die Felder Lehre, Forschung, Governance, Betrieb, Monitoring und Transfer hinsichtlich ihrer Potenziale für mehr nachhaltige Entwicklung in den Hochschulen evaluiert werden. Das Vorhaben appelliert an die besondere Rolle der Hochschulen als gesellschaftliche Akteure und stellt fest: *„Sie bilden zukünftige Generationen von Führungskräften, Expertinnen und Experten sowie Lehrkräfte im besten Fall als Change Agents aus, forschen, wie eine nachhaltigere Welt gelingen kann, und sind als Organisationen selbst in der Verantwortung, mit gutem Beispiel voranzugehen.“* Zusätzlich soll „neben der wichtigen disziplinären Ausrichtung“ der „Blick auf Nachhaltigkeitsbezüge und Handlungsspielräume“ erweitert werden.<sup>2</sup>

Die bisherigen Aktivitäten im Kontext nachhaltiger Entwicklung von Hochschulen, z. B. das oben genannte Projekt HOCH<sup>N</sup> oder auch die umfassende Dokumentation der Deutschen UNESCO-Kommission e. V. [DUK] (gefördert durch das BMBF im Zuge der UN Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung) zu „Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung“ aus den Jahren 2011, 2013 und 2014 sind grundsätzlich hochschultypenübergreifend angelegt und spiegeln das umfängliche Programm in den Universitäten wie auch in den HAW wider. Diesen hochschulübergreifenden Ansatz hat auch die Entschließung der 7. Mitgliederversammlung der HRK am 24.11.2009 mit der „Erklärung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der DUK zur Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung“ übernommen.<sup>3</sup>

Gleichwohl scheint die Frage berechtigt, ob nicht die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW, ehemals „Fachhochschulen“) in ihrem Hochschulprofil spezifische Strukturmerkmale aufweisen, die sie für ein Engagement in Themen der Nachhaltigen Entwicklung besonders prädestiniert erscheinen lassen.

Dass die HAW sich der Thematik in ihrem Profil aktiv angenommen haben, zeigen einige ausgewählte aktuelle Beispiele: Die Hochschule Eberswalde trägt die nachhaltige Entwicklung nicht nur in ihrem Namen „HNE“, sondern alle Studiengänge besitzen ein dem nachhaltigen Wirtschaften verpflichtetes Profil. Sie wurde 2010 und zuletzt 2017 mit dem europäischen EMAS-Award für ihr vorbildliches Umweltmanagement ausgezeichnet und ist seit 2014 klimaneutral. Die Hochschulen Furtwangen und Heilbronn sowie die Hochschule RheinMain veröffentlichen z. B. Nachhaltigkeitsberichte, die Hochschule Heilbronn ist eine der Hochschulen, die nachhaltige Entwicklung und gesellschaftliche Verantwortung im Hochschul-Leitbild verankert haben. Schließlich sind neben sieben Universitäten bereits 13 HAW nach EMAS zertifiziert.<sup>4</sup>

Über das potenzielle Engagement einzelner Fachbereiche, Fächer, HochschullehrerInnen und Hochschulangehörige hinaus, das letztlich eine thematische Befassung mit Nachhaltigkeit in jeder Hochschule eröffnet, sind es drei Aspekte, die gerade den HAW strukturelle Möglichkeiten bieten, nachhaltige Entwicklung thematisch voranzubringen:

- der Anwendungsbezug von Forschung und Lehre und damit der unmittelbare Kontakt zur Wirtschaft und zur Zivilgesellschaft, insbesondere im regionalen Umfeld (1).
- eine damit einhergehende „Abkehr disziplinärer Verengungen“ in der forschungsmäßigen Bearbeitung von Gegenstandsbereichen (2).
- ein – bedingt durch die Transferorientierung der HAW – offenerer Umgang mit der Forderung einzelner WissenschaftlerInnen, Wissenschaft verstärkt als transformative Wissenschaft<sup>5</sup> begreifen zu wollen und der Reaktion darauf, eine damit postulierte Entgrenzung von Politik und Wissenschaft

1 s. Link im Internet: <https://www.hochn.uni-hamburg.de>

2 Eine qualitative Analyse, was Nachhaltigkeit konkret für das Agieren von HAW bedeutet, erfolgt an dieser Stelle nicht.

3 s. Link im Internet: <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/hochschulen-fuer-nachhaltige-entwicklung/>

4 Folgende HAW/Fachhochschulen sind nach EMAS zertifiziert: HS Biberach, HS Bremen, HNE Eberswalde, HS Esslingen, HS Furtwangen, HS Heilbronn, HS Harz, FH Köln, FH Lübeck, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Hochschule für Technik Stuttgart, Hochschule Weihenstephan-Triesdorf

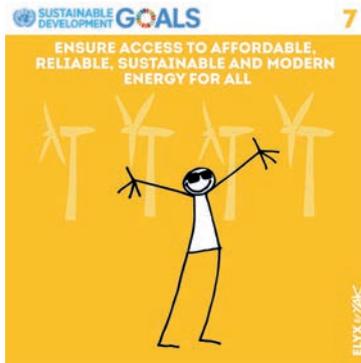
5 Vgl. Schneidewind, U.; Singer-Brodowski, M. (2013), Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem, Metropolis Verlag, Marburg.



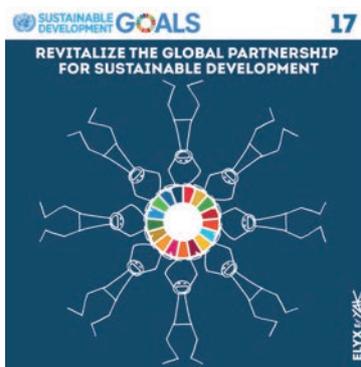
als Gefährdung der Wissenschaftsfreiheit zu markieren<sup>6</sup> (3).

Zu 1) Die HAW leisten mittlerweile anwendungsbezogene Forschung und Entwicklung auf hohem Niveau. Die Forschungserfolge dokumentieren sich u. a. in stark gestiegenen Drittmitteleinnahmen. Diese haben sich im Zeitraum von 2002 bis 2014 fast vervierfacht. Um durchgängige Innovationsprozesse zu unterstützen, bauen HAW ihre Transferaktivitäten und (Unternehmens-)Kooperationen stetig aus. Dabei lassen sie sich von dem Ziel leiten, zur gesamtwirtschaftlich wertvollen Umsetzung von Erkenntnissen in neue Verfahren und Produkte beizutragen. Mit dem Aufbau eines Wissens- und Technologietransfers finden gerade kleine und mittlere Unternehmen (= Wirtschaft) sowie Einrichtungen der Zivilgesellschaft (= Third Mission) in der Region leichten Zugang zu wissenschaftlichen Kooperationspartnern in den HAW. Auch die Studierenden der HAW sind in diese Transferaktivitäten aktiv eingebunden. Nicht nur aufgrund der ohnehin praxisorientiert ausgelegten Studiengänge, sondern auch, da viele Studierende ihre Abschlussarbeiten in Unternehmen der Region schreiben und so bereits frühzeitig Kontakt zu potenziellen Arbeitgebern aufbauen können. Der Regionalbezug ist dabei von außerordentlicher Bedeutung. Um in eine Region zu wirken, haben die HAW den Anspruch, die Qualität ihrer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in der Hochschule in eine Vernetzung von Hochschule mit Unternehmen/Einrichtungen der Zivilgesellschaft im Sinne einer guten Arbeitsteilung einzubringen. Die Region ist demnach zum einen von Bedeutung für Aktivitäten von Hochschulen, zum anderen können Hochschulen einen Beitrag zu einer

6 Vgl. Strohschneider, P. (2014): Zur Politik der Transformativen Wissenschaft. Link im Internet: [https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user\\_upload/proj/refresp/Strohschneider\\_2014\\_Zur\\_Politik\\_der\\_Transformativen\\_Wissenschaft.pdf](https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/proj/refresp/Strohschneider_2014_Zur_Politik_der_Transformativen_Wissenschaft.pdf)



Weiterentwicklung der Region leisten. Als Beispiel sei hier die Zusammenarbeit zwischen der Forschungsstelle Region und Nachhaltigkeit, angesiedelt an der Hochschule Fulda und der „Wissenschaftlichen Sammlung UNESCO-Biosphärenreservat Rhön“ herausgestellt.<sup>7</sup>



Zu 2) Die HAW haben aufgrund ihrer Praxisorientierung einen weniger starken disziplinären Fokus als Universitäten. Die Studiengänge sind zumeist an Arbeitsfeldern ausgerichtet und verbinden unterschiedliche disziplinäre Zugänge. In Fächern, wie Soziale Arbeit und Pflege, die an Universitäten so gut wie gar nicht angeboten werden, wird die hohe Interdisziplinarität (wenn nicht gar „Multidisziplinarität“) der HAW besonders deutlich<sup>8</sup>. Nicht zuletzt der Wissenschaftsrat hat in seinen „Empfehlungen auf die interdisziplinäre Perspektive der HAW besonders hingewiesen<sup>9</sup>. Schließlich kommt auch die Binnenstruktur der Organisation in den HAW mit einer weniger stark an Fachdisziplinen orientierten Abgrenzung der interdisziplinären Arbeits- und Herangehensweise entgegen. Fachbereiche sind eher nach Studiengängen als nach Disziplinen organisiert.

Zu 3) Schließlich können sich die HAW mit ihrem Anspruch einer anwendungsorientierten, somit praxisbezogenen Forschung konstruktiv in die aktuelle Debatte um eine „Transformative Wissenschaft“ einbringen. Diese will, so Uwe Schneidewind<sup>10</sup>, ein maßgeblicher Promotor dieses Ansatzes, den Wissenschaftsbetrieb

7 S. Link im Internet: <https://www.hs-fulda.de/forschen/forschungseinrichtungen/wissenschaftliche-zentren-und-forschungsverbuende/cinteus/forschen/europaeisierung-und-europaeische-integration/region-und-nachhaltigkeit/>

8 Vgl. Hachmeister, C.-D.; Duong, S.; Rössler, I. (2015), Forschung an Fachhochschulen aus der Innen- und Außenperspektive: Rolle der Forschung, Art und Umfang, CHE AP 181, Gütersloh, S. 17

9 S. Link im Internet: Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem (2010): <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10031-10.pdf>

10 Vgl. Schneidewind, U.; Singer-Brodowski, M. (2013), a.a.O.

gegenüber gesellschaftlichen Problemlagen öffnen, um so Antworten auf dringende Zukunftsfragen zu finden. Sie soll nicht nur gesellschaftliche Transformationsprozesse begleiten, sondern diese selbst mit anstoßen und als Katalysator dienen. Sie versucht als transformative Wissenschaft, institutionelle Rahmenbedingungen zu entwickeln, unter denen das im Wissenschaftssystem entstandene Wissen geeignet auf Gesellschaft und deren Herausforderungen bezogen werden kann. Die Kritiker befürchten, dass hier die Forschungslandschaft umgebaut und mit der Entgrenzung von Wissenschaft und Politik ein Widerspruch zu grundlegenden epistemischen Prinzipien der Wissenschaft („Wissenschaftsfreiheit“) entsteht. Es gelte (auch) bei einem unterstellten „Letztwert“ für die Nachhaltigkeit zur Kenntnis zu nehmen, dass Wert- oder Normkonflikte wissenschaftlich unentscheidbar sind<sup>11</sup>. Schneidewinds Präzisierung, nicht von der (!) Wissenschaft auszugehen, die Debatte über eine transformative Wissenschaft stärker nach einzelnen Feldern ausdifferenzieren, könnte für die HAW zeigen, dass hier strukturell Arbeitsgebiete und -felder vorliegen, die heute schon in hohem Maße als transformativ und transdisziplinär gelten und weniger den Kriterien der Selbstbezüglichkeit von Wissenschaft unterliegen<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Vgl. Strohschneider, P. (2014), a.a.O.

<sup>12</sup> Vgl. Schneidewind, U (2015): Transformative Wissenschaft – Motor für gute Wissenschaft und lebendige Demokratie. Reaktion auf A. Grunwald. 2015. Transformative Wissenschaft – eine neue Ordnung im Wissenschaftsbetrieb? GAIA 24/1: 17– 20; Link im Internet: [https://epub.wupperinst.org/files/5924/5924\\_Schneidewind.pdf](https://epub.wupperinst.org/files/5924/5924_Schneidewind.pdf)

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die HAW über strukturelle Potenziale verfügen, Aktivitäten zur Nachhaltigkeit im Hochschulsystem in besonderer Weise voranzubringen. Es ist zum einen ihre anwendungsbezogene inter- und transdisziplinäre Herangehensweise, durch die Wirtschaft und Zivilgesellschaft der Region aktiv und zugleich handlungsorientierend mit den Erkenntnissen der Wissenschaft verbunden werden können. Zum anderen bieten die inhaltlichen Impulse (z. B. zu Themen der Nachhaltigkeit wie Energie, Mobilität, Konsum) im Kontext der HAW das Potenzial, Studierende durch praxisorientierte Lernorte, Themen und Methoden zur Umsetzung Perspektiven nachhaltiger Entwicklung zu eröffnen. Bildung für nachhaltige Entwicklung fokussiert auf Bildung, die Menschen zu zukunftsfähigem Denken und Handeln befähigt und jedem Einzelnen ermöglicht, die Auswirkungen des eigenen Handelns auf die Welt zu verstehen und möglichst verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> s. Link im Internet: <http://www.bne-portal.de/de/einstieg>



#### Zur Person

**Joachim Müller** ist Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulinfrastruktur des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V..

**E-Mail:** [j.mueller@his-he.de](mailto:j.mueller@his-he.de)

**Dr. Friedrich Stratmann** war bis August 2017 Geschäftsführender Vorstand des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.



# Hochschulfinanzierung: Auskömmlich und zukunftsfähig?

## Ein Beitrag zur Analyse des Strukturwandels der Hochschulfinanzierung

Zwischen den Jahren 2006 und 2015 wuchs die Anzahl der Studierenden in Deutschland von 1,979 auf 2,757 Millionen, d. h. um 39 %<sup>1</sup>. Obwohl diese Entwicklung ausdrücklich politisch gewollt war (und nach wie vor ist), hielt die finanzielle Ausstattung der Hochschulen mit dieser Entwicklung nicht Schritt. Zwar korrespondierte der Anstieg verfügbarer Mittel im fraglichen Zeitpunkt in absoluten Zahlen in etwa mit dem der Studierendenzahl, bereinigt um die zwischenzeitlichen Tarifsteigerungen wurde die finanzielle Ausstattung der deutschen Hochschulen allerdings lediglich um 23 % angehoben<sup>2</sup>.

Zeitgleich nahm die Bedeutung zeitlich befristeter Sondermittel (insbesondere des Hochschulpakts 2020) für die Finanzierung der Lehre deutlich zu. Dies hatte zur Konsequenz, dass auch Lehrkräfte in erheblichem Ausmaß nur noch befristet beschäftigt werden konnten und können.

Angesichts dieser Sachlage führte HIS-HE im Jahr 2017, in enger Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Hochschulfinanzierung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands, eine Umfrage zum Strukturwandel der Finanzierung von universitärer Lehre durch.

HIS-HE fragte die Daten für drei verschiedene Jahre ab:

- 2006, also vor der Einführung des Hochschulpakts 2020,
- 2007, d. h. unmittelbar nach Einführung des Hochschulpakts 2020,
- 2015, acht Jahre nach Einführung des Hochschulpakts 2020.

Um ein differenzierteres Bild zu erhalten, wurde nicht allein zwischen Grund-, Dritt- und Sondermitteln unterschieden. Bei den Sondermitteln erfassten wir Hochschulpaktmittel, Mittel aus dem Qualitätspakt Lehre und der Qualitätsoffensive Lehrerbildung sowie aus Sonderprogrammen des Landes jeweils getrennt. Analog wurde bezüglich der Drittmittel zwischen öffentlich-rechtlicher (Antragsforschung) und privatwirtschaftlicher Förderung (Auftragsforschung) unterschieden. Um darüber hinaus ein Korrektiv zu den

Einnahmedaten zur Verfügung zu haben, erhoben wir zusätzlich die Personalausgaben (analog zu den Einnahmen hinsichtlich der Mittelherkunft differenziert).

Die Studierendenzahl (Köpfe, HaupthörerInnen ohne Beurlaubte im WS des Jahres gemäß amtl. Statistik) dient als zentrale Bezugsgröße zur Beurteilung der finanziellen Ausstattung der Lehre. Um weitere Aufschlüsse über veränderte Betreuungsrelationen zu erhalten, wurden darüber hinaus Angaben zum wissenschaftlichen Personal sowie zu MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung erhoben.

Diese Abfrage soll nunmehr auf die Fachhochschulen ausgeweitet werden. Wie die Befragung zeigt, ist der Anteil von Sondermitteln am Haushalt bei jenen Universitäten am größten, die in signifikantem Ausmaß zusätzliche Studienplätze geschaffen haben. Da ein weit überproportionaler Anteil des zwischen 2005 und 2015 erfolgten Ausbaus der Lehre auf die Fachhochschulen entfällt, sollten sich bei diesen folglich auch die Konsequenzen der Finanzierung der Lehre mittels befristeter Programmmittel noch deutlicher manifestieren als an den Universitäten. Während der Anstieg der Studierendenzahlen bei allen Hochschulen zwischen 2006 und 2015 auf 39 % taxiert werden kann, wuchs die Zahl der Studierenden an Fachhochschulen im gleichen Zeitraum um 71 %.

Welche Konsequenzen der Strukturwandel in der Finanzierung der Lehre tatsächlich hat, soll schließlich parallel zur Erhebung der monetären Daten mittels exemplarischer Interviews mit Hochschulleitungen und (vor allem) mit betroffenen Professorinnen und Professoren dargestellt werden.

1 Quelle: Statistisches Bundesamt 2016: „Fachserie 11, Reihe 4.1, WS 2015/2016“ (u.a. S.14)

2 Quelle: Eigene Berechnung auf Basis der Bildungsfinanzberichte 2009 und 2016 des Statistischen Bundesamtes; in den eigenen Berechnungen wurden die Tarifsteigerung mit 20 % berücksichtigt

### Zur Person

**Björn Möller** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e. V.

**E-Mail:** b.moeller@his-he.de

**PD Dr. Joachim Söder-Mahlmann** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement.

**E-Mail:** soeder@his-he.de



# Zukunftsfähige Immobilien als Erfolgsfaktoren der Hochschulen

18

Die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften haben in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung genommen: steigende Studierendenzahlen, Erweiterung des Studienangebots, Stärkung der Forschung, gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, um nur einige zu nennen. Welche Flächenbedarfe entstehen hieraus und wie können diese in eine schlüssige Gesamtentwicklung des jeweiligen Hochschulstandorts eingebunden werden?

Die bauliche Ausstattung rückt zunehmend in das Blickfeld der Kernaufgabe und der Entwicklung der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften. Auf der einen Seite steigende Studierendenzahlen, der Zuwachs an Aufgaben und neue Finanzierungsmöglichkeiten, auf der anderen Seite nicht selten Sanierungsstau, zersplitterte Standorte und die Frage nach notwendigen Erweiterungsflächen bzw. einer angemessenen baulichen Ausstattung. Auch hinsichtlich ihrer Immobilien stehen also die Hochschulen vor ungewöhnlichen Herausforderungen.

Planerisches Instrument für die bauliche Ausstattung von Hochschulen ist die Bauliche Entwicklungsplanung. Sie enthält im Regelfall mehrere Planungsstufen, von der Bedarfsplanung über die Beurteilung der Bestandsflächen bis zu Belegungsplanung und Nutzungskonzepten. Die Bedarfsplanung ist hierbei zentraler Bestandteil der baulichen Entwicklungsplanung. Sie kann in verschiedenen Detaillierungsstufen mit abgestuften Ergebnissen erfolgen, von pauschalen Flächenrahmen als Gesamtsumme bis zu Flächenprogrammen differenziert nach Nutzungen.

## Das Flächenprogramm als Ergebnis der differenzierten Bedarfsplanung

Flächenprogramme können sowohl die Schwerpunkte der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften als auch die in den letzten Jahren eingetretenen Entwicklungen berücksichtigen: die Herausbildung von spezifischen Profilen, die verstärkte Wahrnehmung von Aufgaben in Forschung, Transfer und Weiterbildung, der Ausbau von Promotionskollegs und nicht zuletzt die Veränderungen in den Personalkategorien.

Die Personalkategorien und der Anstieg der Zahl der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen können in Bedarfsplanungen vergleichsweise einfach abgebildet werden. Ebenso die wissenschaftliche und zugleich anwendungsbezogene Lehre, für die Platz- und Flächenfaktoren vorliegen. Für die bereits an mehreren Hochschulen gegründeten Promotionskollegs hat HIS-HE eigens Flächenprogramme entwickelt, die je nach Ausprägung angewendet werden können. Ebenso können Weiterbildungseinrichtungen entsprechend ihrer Aufgaben flächenmäßig abgebildet werden.

Ressourcen, die in quantitativer und qualitativer Hinsicht in viel stärkerem Maße vom jeweiligen Fachgebiet bzw. den Aufgaben der jeweiligen Einrichtung abhängen als

z. B. Büroflächen, werden in den Flächenprogrammen unter „Fachspezifische Flächen“ geführt. Hierzu zählen alle experimentellen Flächen wie z. B. Laborflächen, Ateliers, Projekträume und Hallenflächen. Diese werden nach der Anzahl der Professuren und ihrer inhaltlichen Ausrichtung über sogenannte Lehrbereichsprofile ermittelt: Die Professuren werden entsprechend ihrer Denominationen und ggf. weiteren Informationen bestimmten Profilen zugeordnet, die wiederum mit unterschiedlichen Flächenansätzen hinterlegt sind und hiermit die unterschiedlichen Ressourcenanforderungen darstellen können. In diesem Zuge erfolgt auch die Prüfung, inwieweit die Flächenansätze erhöhte Forschungsaktivitäten bereits beinhalten oder ob diese gesondert zu berücksichtigen sind.

Hinzu kommen Flächen für Abschlussarbeiten. Vielfach erarbeiten Studierende für Unternehmen, Betriebe und andere Akteure Lösungen, welche extern – also nicht auf den Flächen der jeweiligen Hochschule – erstellt werden und dort Anwendung finden. Nicht immer ist es jedoch für Studierende möglich, ihre Abschlussarbeit bei dem Akteur zu verfassen, für den letztlich die Arbeit bestimmt ist. Und nicht alle Absolventen können oder wollen die Möglichkeit nutzen, eine Abschlussarbeit extern zu verfassen. Aus diesem Grund werden Absolventen Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt, die auf den Flächen der ausbildenden Hochschule lokalisiert sind. Die Ausstattung von Arbeitsplätzen kann sehr vielfältig sein und einerseits an typischen Schreibarbeitsplätzen, also Büroflächen, und andererseits auch recht speziell und auf fachspezifischen Flächen stattfinden. Erstere sind durch Flächen für das freie studentische Arbeiten abgedeckt. Letztere müssen – soweit sie auf den Flächen der Hochschule stattfinden und nicht bereits durch die Lehrbereichsprofile abgedeckt sind – gesondert Berücksichtigung finden.

Die Flächenprogramme für die einzelnen fachlichen und zentralen Einrichtungen geben somit Auskunft über sämtliche Flächenbedarfe in allen Nutzungsbereichen, von Büroflächen über Lehrflächen (Hörsäle, Seminarräume, Praktika...) bis zu fach-/funktionsspezifischen Flächen wie Labore, Hallen oder andere experimentelle Flächen. In der Gegenüberstellung mit den vorhandenen Flächen in den Bestandsgebäuden beantworten Flächenprogramme die Frage nach Auskömmlichkeit und Struktur der bestehenden Flächenressourcen. Sie sind damit unverzichtbare Basis und

Ziele/ Bewertungskriterien	Szenario 1 Bedarfsdeckung durch Erwerb Bestandsliegenschaft + <b>Neubau</b>	Szenario 2 Bedarfsdeckung durch Erwerb zusätzlicher <b>Bestandsgebäude</b>	nachrichtlich: <b>Status Quo</b> <b>Defizitärer Flächenbestand</b> inkl. Außenstandorte
1	2	3	4
Optimale Unterstützung von Lehre und Forschung	++	+ (++) 1)	--
Weitgehende räumliche Konzentration der einzelnen Planungseinheiten/ Einrichtungen	++	++	0
Freizug von kompletten Gebäuden zur möglichen Nachnutzung (insbes. in Randlagen)	++	++	--
Erreichen möglichst ausgeglichener Flächenzuweisungen durch Ausgleich von Flächenüberhängen und -defiziten	++	0 (++) 1)	--
Beachtung der funktionalen Beziehungen der Einrichtungen untereinander	+	+	0
Vermeidung von langfristigen Anmietungen	++	++	-
Vermeidung unnötiger Umzüge	+	+	++
Minimierung der notwendigen baulichen Eingriffstiefe	0	0	+

++	gut geeignet
+	geeignet
0	überwiegend geeignet
- / --	eingeschränkt / sehr begrenzt geeignet

1) Bewertung wie Szenario 1 unter der Maßgabe, dass Hallenflächen neu geschaffen werden können

notwendiger Rahmen für alle weiteren Planungsschritte in der baulichen Entwicklung eines Hochschulstandorts.

### Bauliche Entwicklungsplanung mithilfe des Nutzungskonzepts

Die bedarfsgerechte und funktionale Unterbringung der Hochschuleinrichtungen wird mit dem Nutzungskonzept aufgezeigt. Die Grundlagen für die Entwicklung des Nutzungskonzepts bilden die o. g. Flächenprogramme, die funktionalen Beziehungen, die Flächenressourcen in den Bestandsgebäuden – soweit sie als zukunftsfähig für Hochschulnutzungen beurteilt werden – sowie Erweiterungsmöglichkeiten in Form von Neu- bzw. Ersatz- und Ergänzungsbauten. Es versteht sich von selbst, dass neben diesen

Grundlagen und Rahmenbedingungen obendrein übergeordnete Ziele und Leitgedanken zu definieren sind wie z. B. die Steigerung der wirtschaftlichen Nutzung vorhandener Flächen, der Ausgleich von Flächendefiziten, die Berücksichtigung der Funktionalität der Gebäude und nicht zuletzt die Schaffung optimaler Bedingungen für Lehre und Forschung.

Von zentraler Bedeutung ist ein von allen Beteiligten getragenes Nutzungskonzept, mit dem die zielgerichtete Entwicklung eines Hochschulstandorts gestärkt werden kann, das im politischen Raum akzeptiert wird und für das kurz-, mittel- und langfristig Mittel bereitgestellt werden können, ohne jeweils neu die Zielstellungen diskutieren zu müssen.

#### Zur Person

**Korinna Haase** ist Leiterin des Geschäftsbereichs Bauliche Hochschulentwicklung des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung e.V.

**E-Mail:** haase@his-he.de



# Rückblick HIS-HE-Veranstaltungen (Auswahl)

## HIS-HE-Veranstaltungen

05. Dezember 2017 in Hannover Forum CAFM

06. bis 07. November 2017 in Hannover Forum Bedrohungsmanagement - Radikalisierung und kulturelle Brüche

05. bis 06. September 2017 in Hannover Strategische Entwicklung von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften

19. bis 21. Juni 2017 in Clausthal-Zellerfeld Forum Abfallentsorgung

06. bis 07. April 2017 in Hannover Forum Bedrohungsmanagement - Fakten zur Implementierung und praktische Fallarbeit

30. März 2017 in Hannover Forum Hochschulbau

07. bis 08. März 2017 in Hannover Forum Gebäudemanagement - Entwicklungen im Gebäudemanagement - Menschen, Prozesse und Organisationen

Unsere Veranstaltungsdokumentationen finden Sie auch auf unserer Webseite unter

<https://his-he.de/veranstaltungen/veranstaltungsdokumentationen.html>

20

# Ausblick HIS-HE-Veranstaltungen (Auswahl)

25. Januar 2018 in Hannover Workshop Bauherrenfunktion

07. Februar 2018 in Hannover Netzwerktreffen Konfliktmanagement und Mediation

14. bis 15. März 2018 in Hannover Forum Gebäudemanagement

18. bis 20. Juni 2018 in Clausthal-Zellerfeld Forum Energie

21. bis 22. Juli 2018 in Hannover Forum Bedrohungsmanagement

Hinweise zu unseren Veranstaltungen finden Sie auch auf unserer Webseite unter <https://his-he.de/veranstaltungen.html>



## PD Dr. Edith Braun übernimmt die Leitung des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement

Zum 15. Oktober 2017 hat PD Dr. Edith Braun die Leitung des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement im HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) übernommen.

Edith Braun ist Psychologin und hat zum Thema „Kompetenzorientierung in der reformierten Hochschullehre“ habilitiert. Nach Ihrer Tätigkeit als Wissenschaftliche Leiterin der Abteilung Hochschulforschung der HIS GmbH hat sie am INCHER-Kassel die Forschungsgruppe Prüfung kommunikativer Fähigkeiten von Studierenden geleitet. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der „learning outcomes“, der Lehrevaluation und Qualitätssicherung sowie in der Untersuchung von Lernprozessen, Lernumgebungen und Lehreinrichtungen im Kontext Hochschule.

Zudem ist, seit Ralf Tegtmeier (zuvor Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulinfrastruktur) zum 1. September die HIS-HE-Geschäftsführung übernommen hat, mit Joachim Müller ein Experte für Fragen des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes und insbesondere für Nachhaltige Entwicklung an Hochschulen an die Spitze des Hochschulinfrastruktur-Teams gerückt.

Der Kreis der Geschäftsbereichsleitungen ist somit wieder komplett: Bereits im Juni 2016 hatte Korinna Haase die Leitung des Geschäftsbereichs Bauliche Hochschulentwicklung übernommen.

Der Geschäftsführer sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von HIS-HE wünschen den neuen Geschäftsbereichsleitungen viel Erfolg und Energie für ihre neuen Aufgaben und freuen sich auf die Zusammenarbeit.