



STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

 **Heinz Nixdorf Stiftung**



Kooperative Hochschule

Erfolgreiche Partnerschaften mit Politik,
Wirtschaft und Gesellschaft

SPECIAL
duz

Einleitung

- 3 Es braucht Mut und unkonventionelle Wege**
Die kooperative Hochschule für Gesellschaft, Politik, Kultur und Wirtschaft.
- 5 Die kooperative Hochschule**
Grafik

Transfer

- 6 Maßgeschneiderte Begleitung**
Das Transfer-Audit des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung begleitet Hochschulen auf dem Weg zur individuellen Transfer- und Kooperationsstrategie.

Gemeinwesen

- 8 In die Gesellschaft wirken – Hochschulprofil erweitern**
Studieren und gesellschaftliches Engagement lassen sich verbinden – wenn Hochschulen sich auf die Welt jenseits des Campus einlassen.

Leistungsbewertung

- 10 Erfolge sichtbar machen**
Die gesellschaftliche Wirkung von Wissenschaft ist schwer messbar – Hochschulen sollten die Debatte um Kriterien der Leistungsbewertung aktiv mitgestalten.

Offene Innovationsmodelle

- 11 Von Transfer zu Open Innovation**
Hochschulen bilden wichtige Zentren in Innovationsökosystemen, die sich aus dem Austausch mit Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Bürgern speisen.

Interview

- 12 Akademische Kernaufgabe**
Bund und Länder fördern die „Innovative Hochschule“ mit bis zu 550 Millionen Euro in zehn Jahren. Die erste Bewerbungsrunde endete im Februar 2017. Bundeswissenschaftsministerin Johanna Wanka zieht im Interview eine erste Bilanz.

Beispiele aus der Praxis

- 13 Wirkungsvolle erste Schritte**
Die Ansätze kooperativer Hochschulen sind ebenso vielfältig wie die Auswirkung auf Forschung und Lehre.
- 14 Geben und nehmen**
Was macht die Partnerschaft zwischen Hochschule und Zivilgesellschaft erfolgreich? Zwei Praxisbeispiele zeigen es.
- 16 Veränderung dauerhaft begleiten**
Ob Hochschulen ihre Fühler in die Kommunen ausstrecken oder in die Bundes- und Europapolitik: In jedem Fall verlangt die Politikberatung auf Augenhöhe einen langen Atem.
- 18 Am regionalen Bedarf orientiert**
Neue Formate in der Unternehmenskooperation beweisen Nachhaltigkeit.
- 19 Die Intelligenz der Crowd nutzen**
Die Universität Erlangen-Nürnberg oder der Bayer-Konzern – beide fahnden weltweit nach innovativen Forschungsideen. Ausdrücklich soll dabei der Nachwuchs zum Zuge kommen.

- 20 Impressum**



Das duz SPECIAL erscheint im Rahmen der gemeinsamen Initiative „Innovationsfaktor Hochschule“ von Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung. Ziel der Partnerschaft ist es, innovative Hochschulen zu unterstützen und die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft zu stärken. Weitere Informationen unter www.innovationsfaktor-hochschule.de

Es braucht Mut und unkonventionelle Wege

Die kooperative Hochschule für Gesellschaft, Politik, Kultur
und Wirtschaft | Von Volker Meyer-Guckel

Hochschulen kooperieren. Sie tun dies täglich und so mannigfaltig, dass man bei der Beschreibung der unterschiedlichen Kooperationsdimensionen leicht den Überblick verlieren kann. Die Zusammenarbeit in der Forschung ist gelebte Praxis: Forscher kooperieren untereinander, innerhalb der Hochschulen, mit anderen Forschungseinrichtungen, regional, national, international. Fächerübergreifende Kooperationsformen finden sich auch in vielen akademischen Lehrformaten. Das war nicht immer so: So vertraut und selbstverständlich Transdisziplinarität, Verbundforschung und wissenschaftliche Netzwerkstrukturen heute erscheinen, so sehr sind sie doch Resultate wissenschaftlicher Entwicklungen, gesellschaftlicher Herausforderungen und politischer Förderformate der letzten dreißig Jahre.

Aber nicht nur die innerakademische Kooperation ist in den vergangenen Jahren rasant gewachsen. Auch die Zusammenarbeit der Hochschulen mit externen Partnern in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik hat zugenommen und ist deutlich vielfältiger geworden. Davon zeugt nicht nur ein neuer Hochschultyp – die duale Hochschule –, den es vor zwanzig Jahren noch nicht gab, in dem Lehre und Forschung an unterschiedlichen Orten in Wissenschaft und Praxis miteinander verzahnt werden. Auch andere Formen der Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis haben sich inzwischen institutionalisiert: als Forschungscampus, Joint Labs, Transfer- oder Reallabore, regionale Cluster und vieles mehr. Service-Learning-Format versuchen, gesellschaftliche Probleme nicht nur theoretisch zu reflektieren, sondern praktisch zu lösen und gleichzeitig den Studierenden bedeutsame Lernerfahrungen zu ermöglichen, Campus Community Partnerships verbinden wissenschaftliche Erkenntnis und soziale Innovationen.

Reibung erzeugt Energie

In vielen dieser Formate bricht sich zugleich ein neues Transfervverständnis Bahn: Es geht nicht länger um eine eindirektionale Dissemination von Wissen an einen „Rezipienten“, sondern um das Co-Design von



Forschungsfragen sowie Forschungs- und Lehrformaten. Das Forschen und Lehren „über“ wird in Teilen zu einem Forschen und Lehren „mit“ Wirtschaft und Gesellschaft. Und damit zu einem Transformationsprozess, der die beteiligten Partner verändert und einen vielfachen Mehrwert erzeugt. Natürlich verursacht der Prozess auch Reibung, und schnell ist man versucht, von „Reibungsverlusten“ zu sprechen. Es gibt indes auch „Reibungsgewinne“: Durch Reibung entsteht Energie, und Irritationen sind oftmals der Ausgangspunkt für Lernen und neue Erkenntnisse.

Für diese Entwicklungen – den kooperativen Austausch von Hochschulen mit Wirtschaft und Gesellschaft – gibt es vielfältige

Gründe: Innerakademisch erleben wir eine durch Bologna-Reform, missionsorientierte Programm- forschungsförderung und Ausbau der Fachhochschulforschung gestärkte Praxisorientierung im Hochschulsystem. Daneben gibt es gesellschaftliche Entwicklungen, die dazu führen, dass die klassischen akademischen Institutionen viele

» Der Weg zu einer kooperativen Hochschule erfordert zugleich einen kulturellen und organisatorischen Wandel. «





Hochschulen entwickeln ihre Ideen gemeinsam mit externen Akteuren

Alleinstellungsmerkmale in der Generierung und Verbreitung von wissenschaftlicher Erkenntnis verlieren und sich zunehmend eingebettet sehen in ein über die Gesellschaft verteiltes Wissensproduktionssystem. (Akademisches) Wissen findet sich immer häufiger auch außerhalb der klassischen akademischen Institutionengrenzen. Digitalisierung und die Verwissenschaftlichung der Gesellschaft und ihrer Institutionen führen dazu, dass kollaboratives Wissen immer öfter an neuen physischen und virtuellen Orten entsteht, an denen der praktisch gebildete Akademiker den akademisch gebildeten Praktiker trifft. Fragen der Grundlagen- und Anwendungsforschung verschränken und befruchten sich wechselseitig; trennscharfe Unterscheidungen sind immer weniger möglich und sinnvoll. Dazu trägt auch bei, dass akademische Transdisziplinarität mit einer zunehmenden Intersektoralität gesellschaftlicher Herausforderungen (z. B. im Bereich der Mobilität, der Energie oder bei Fragen der Nachhaltigkeit) korrespondiert.

Damit sind längst nicht alle Kooperationsformate zwischen Hochschulen und externen Partnern beschrieben: Weiterbildungszentren verbinden lebenslanges Lernen mit dem Transfer aktuellen akademischen Wissens in Anwendungskontexte. Career Services organisieren als Kooperationseinheiten den Transfer über Köpfe. Citizen-Science-Projekte versuchen, den Bürger produktiv in Forschungsprojekte einzubinden. Gründungsbüros arbeiten daran, wissenschaftliche

Expertise in Geschäftsideen umzusetzen. Deutschlandstipendien und Alumniarbeit bringen externe Partner, Studierende und Wissenschaftler zusammen.

Von der Einzelaktivität zur Strategie

Die Öffnung der Hochschulen für Kooperationen mit externen Akteuren ist in vollem Gange. Sie wird zunehmend strategisch betrieben, systematisch und operativ zusammengedacht und für die Profilbildung genutzt. Viele dieser Aktivitäten bleiben bisher noch den Kernprozessen von Hochschulen gleichsam „äußerlich“. Sie werden in – oft unverbindliche – Projektstrukturen um den Regelbetrieb von Forschung und Lehre herum verschoben. Die strategische Herausforderung besteht darin, die kooperative Hochschule institutionell, das heißt in Strategie, Struktur, Prozessen und gelebter Praxis wie auch in der Kommunikation, durchzudeklinieren.

Viele Hochschulen gehen inzwischen wichtige Schritte in diese Richtung. Sie entwickeln Transfer- und Kooperationsstrategien, sie definieren übergreifende Ziele für die Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Gesellschaft. Wichtige Fragen dabei sind: Welche organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen, welche Dienstleistungen und Schnittstellen brauchen neue Kooperationsformate und Netzwerkbeziehungen? Wie werden Verantwortlichkeiten zentral und dezentral verteilt? Welche Anreizsysteme und Leistungsbewertungen werden den neuen Zielen gerecht? Wie müssen sich Forschungsmethoden, Lehr- und Lernformate weiterentwickeln? Welches Rollenverständnis und welche Governance-Formen entwickelt die Hochschule für ihr Wirken in Kooperationsbeziehungen? Und schließlich: Wo beginnt und wo endet die Verantwortlichkeit der Hochschule in Kooperationsprojekten?

Der Weg zu einer kooperativen Hochschule erfordert zugleich einen kulturellen und organisatorischen Wandel. Es braucht den Mut, auch unkonventionelle und gemeinhin als un-akademisch eingestufte Wege zu gehen. Es braucht die Bereitschaft, Anstöße externer Akteure nicht als Anmaßung und Einmischung abzutun, sondern sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Der Prozess wird nur erfolgreich und nachhaltig sein, wenn Kooperationen einen Mehrwert für alle Beteiligten liefern: in den Hochschulen Reputation, Ressourcen und neue Impulse für Forschung, Lehre und Lernen; bei den Partnern aus Wirtschaft, Gesellschaft, Politik oder Kultur Orientierung und Begleitung für Wandel und Innovation. ■

Dr. Volker Meyer-Guckel ist stellvertretender Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung des Stifterverbandes.

Die kooperative Hochschule



Maßgeschneiderte Begleitung

Das Transfer-Audit des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung begleitet Hochschulen auf dem Weg zur individuellen Transfer- und Kooperationsstrategie

| Von Carolin Brühl



Auditor Martin Raditsch im Gespräch anlässlich des Audit-Besuchs an der Universität Konstanz

Von der Konfliktprävention über soziale Integration bis zu historischen Zusammenhängen – an der Universität Konstanz findet sich umfangreiches Experten-Know-how, das zur Gesellschaftsentwicklung beitragen kann. Bei Transfer und Kooperation zwischen Hochschulen und externen Partnern denken viele erst einmal an Technologie, Gründungen und Patente. Weder die Gesellschaft als Kooperationspartner, noch die Geistes- und Sozialwissenschaften als Kooperationsstreiber standen bisher im Fokus der Diskussion. Aber auch im klassischen Technologietransfer stellen sich neue Anforderungen und es gilt, die gesamtinstitutionelle Kooperationsstrategie, Strukturen und Kommunikation weiterzudenken.

Hier setzt das Transfer-Audit an. Das vom Stifterverband und der Heinz Nixdorf Stiftung entwickelte Verfahren unterstützt Hochschulen bei der Weiterentwicklung ihrer Transfer- und Kooperationsstrategie. Der Transferbegriff ist absichtlich weit gefasst und schließt sowohl den Austausch von Wissen, Dienstleistungen, Technologien und Personen als auch Partnerschaften mit Wirtschaft, Politik, Kultur und dem öffentlichen

Sektor ein. 2015 gestartet, traf das Programm auf eine große Nachfrage: Über 50 Hochschulen bewarben sich um die Teilnahme an der einjährigen Pilotphase. „Aus dieser Vielzahl konnten wir fünf Hochschulen auswählen, die für unterschiedliche Hochschulkontexte stehen“, sagt Andrea Frank, Leiterin des Programmbezirks „Forschung und Transfer“ im Stifterverband. „So konnten wir testen, ob das Audit für alle zielführend ist – von großen Volluniversitäten bis hin zu kleineren technisch orientierten Hochschulen.“

Gelungene Testphase

Der Probelauf erwies sich als erfolgreich: Der Ablauf von Selbstbericht, Besuch der Auditoren an der jeweiligen Hochschule mit thematisch orientierten Diskussionsrunden und anschließendem Audit-Bericht mit Handlungsempfehlungen ist so flexibel, dass er auf die vielfältigen Gegebenheiten einzelner Hochschulen eingeht. „Das Verfahren war individuell auf unsere Universität zugeschnitten“, bestätigt Dirk Leuffen, Prorektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität Konstanz, die zu den Pilothochschulen gehörte. „Keine Spur von ‚one size fits all‘, sondern ein interessiertes Auditorenteam, das sich in unsere Ziele hineinversetzt hat.“

Das war kein Zufall. „Wir achten darauf, dass die Anliegen der Hochschule zu dem Audit-Team passen, das sich aus Vertretern von Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zusammensetzt“, betont Andrea Frank.

So auch an der RWTH Aachen. Mit Roland Mönikes hatte das Team jemanden an Bord, dessen Tagesgeschäft die Beratung von wissenschaftlichen Institutionen in strategischen und organisatorischen Fragestellungen ist. „Organisationen müssen sich so aufstellen, dass sie nachhaltig stark sind“, sagt er. „Das heißt auch, sich im Sinne der Organisation unabhängiger von einzelnen Personen zu machen.“ Deshalb arbeitet die RWTH als Ergebnis des Audits



»Hochschulen stehen im Zentrum von regionalen Innovationssystemen und den damit verbundenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Innovationseffekten. Zur Stärkung kooperativer Hochschulen bündeln wir unsere Kräfte mit dem Stifterverband und unterstützen sie bei der Entwicklung ihrer Strategien und Strukturen.«

Horst Nasko, Vorstand der Heinz Nixdorf Stiftung

INTERVIEW

Ein erheblicher Standortvorteil

Brandenburg hat eine eigene Transfer-Offensive gestartet – alle Hochschulen sind an Bord. Über die Hintergründe spricht Wissenschaftsministerin Martina Münch.

Welches Ziel hat das Land mit der Teilnahme seiner Hochschulen am Transfer-Audit des Stifterverbandes verfolgt?

Das Land Brandenburg hat seine Hochschulen in den letzten Jahren finanziell besser ausgestattet und damit die Rahmenbedingungen für Lehre und Forschung verbessert, das Studienangebot erweitert, die Internationalisierung vorgebracht und Kooperationen zwischen Hochschulen und außeruniversitärer Forschung ausgebaut. Zudem ist es uns wichtig, die Hochschulen in ihrer Funktion als Akteure, Impulsgeber und Motoren der regionalen Entwicklung zu unterstützen. Denn in einem Flächenland wie Brandenburg übernimmt die Wissenschaft eine wichtige Rolle: Für die Unternehmen sind Forschungs-Know-how in der Nähe und die Qualifizierung akademischer Fachkräfte ein erheblicher Standortvorteil. Daher haben wir unsere transferbezogenen Aktivitäten unter dem Dach der Transfer-Offensive Brandenburg gebündelt. Die Hochschulen haben das Audit des Stifterverbandes als sehr hilfreich beurteilt und die Erkenntnisse genutzt, um jeweils eigene Transferstrategien zu erarbeiten.

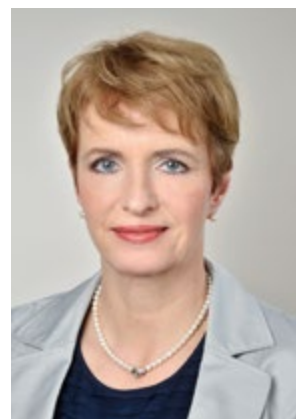
Was macht eine kooperative Hochschule für Sie aus?

Eine kooperative Hochschule sieht das Thema Transfer als eine Aufgabe, die gleichberechtigt neben die weiterhin zentralen Aufgaben Forschung und Lehre tritt. Jede Hochschule sollte ihr eigenes Transferprofil entwickeln, das sowohl den wissenschaftlichen Schwerpunkten als auch den regionalen Herausforderungen Rechnung trägt.

Welche strategischen Herausforderungen ergeben sich auf dem Weg zur kooperativen Hochschule und welchen Beitrag kann die Politik leisten?

Mein Ministerium erarbeitet derzeit eine übergreifende Transferstrategie, um das Zusammenwirken von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zu verbessern. Die Herausforderungen sehe ich in drei Bereichen: Erstens sollten die Hochschulen ihre Strukturen am erweiterten Transferverständnis ausrichten. Zweitens sollten Transparenz, Zusammenarbeit und Kommunikation der mit dem Thema Transfer befassten Akteure verbessert und schließlich sollte die Gestaltung der Förderlandschaft für Transfer weiterentwickelt werden. ■

Carolin Brühl ist Mitarbeiterin bei Trio MedienService, Bonn.



„Wir erarbeiten eine übergreifende Transferstrategie.“
Wissenschaftsministerin
Brandenburg **Martina Münch**

unter anderem daran, die eigene Transferabteilung weiter auszubauen, um den Kooperationsgedanken noch stärker zu institutionalisieren.

Die strategische Verankerung des Transfergedankens hat auch an der Universität Konstanz Priorität. Dabei setzt sie sowohl auf neue Verbindungen als auch auf alte Bekannte. „Mit Unternehmenspartnern wie Carl Zeiss, Trumpf oder den Schmieder-Kliniken arbeiten wir schon lange und sehr gut zusammen“, sagt Dirk Leuffen. „Aber wir knüpfen auch ständig neue Kontakte.“ Das ist wichtig, denn Transfer funktioniert nicht ohne Netzwerke. Alle Hochschulangehörigen sollen beim Networking mitziehen, dies unterstützt das Audit: Es bringt Abteilungen und Bereiche miteinander in den Austausch, die bisher wenig miteinander zu tun hatten. So entsteht ganz nebenbei eine allgemeine Hochschulstrategie für den Transfer – Katalysatoreffekt nennt Dirk Leuffen das. Damit wirkt das Auditverfahren über seine eigentliche Dauer hinaus – ein Ergebnis, das es für andere Hochschulen in Deutschland interessant macht.

In Brandenburg beteiligten sich alle Hochschulen; Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen sind mit jeweils zehn Hochschulen dabei. Die Ausweitung des Audits wird von den jeweiligen Landesregierungen finanziell unterstützt. „Die Länder haben ein großes Interesse daran, dass Hochschulen sich mit Transfer auseinandersetzen“, sagt Andrea Frank. „Aber letztlich hat die Hochschule es selbst in der Hand, im Austausch mit den Auditoren eine Strategie orientiert an den hochschulspezifischen Zielen zu entwickeln.“ ■

Interessiert am Transfer-Audit?

10 Universitäten und 11 Fachhochschulen haben bisher bundesweit am Transfer-Audit teilgenommen. Weitere 14 Verfahren sind in Vorbereitung.

Falls Sie sich für eine Teilnahme interessieren, finden Sie hier weitere Informationen:

www.stifterverband.org/transfer-audit

In die Gesellschaft wirken – Hochschulprofil erweitern

Studieren und gesellschaftliches Engagement lassen sich verbinden – wenn Hochschulen sich auf die Welt jenseits des Campus einlassen | Von Isabell Lisberg-Haag



Michael Vogel hat das Projekt „Zeitschrift der Straße“ ins Leben gerufen

Jedes Jahr gibt es in Bremen eine Begegnung der besonderen Art: Studierende treffen sich mit Wohnungslosen im Verein für Innere Mission, um gemeinsam die nächsten Ausgaben der „Zeitschrift der Straße“ zu planen. „Zwei Welten treffen aufeinander: enthusiastische Studierende mit viel gutem Willen und Wohnungslose, die von den Wechselfällen des Lebens geprägt sind“, sagt Michael Vogel. Der Professor für Betriebswirtschaft und Tourismusmanagement an der Hochschule Bremerhaven initiierte 2010 dieses Projekt. Die Studierenden erfahren hier viel über Ausgrenzung und soziale Gerechtigkeit, die sie anschließend im Seminarraum reflektieren. Der Verein für Innere Mission profitiert von den Ideen der jungen Menschen und kann die Zeitschrift professionell und kostengünstig realisieren.

Raus aus der Nische

Die Hochschule Bremerhaven ist eine von sechs Hochschulen, die im Programm „Campus und Gemeinwesen“ des Stifterverbandes ihre Zusammenarbeit mit der Gesellschaft diskutierten und weiterentwickelten. „Wir wollen solche Kooperationsformen aus dem Nischendasein von Einzelprojekten herausholen. Sie sollen selbstverständlich und in der Hochschulstrategie verankert werden“, betont Ann-Kathrin Schröder-Kralemann, zuständige Programmleiterin beim Stifterverband. Die sechs Hochschulen und ihre jeweiligen Kooperationspartner diskutierten gemeinsam mit weiteren Experten ihr Verständnis von gesellschaftlichem Transfer und entwickelten entsprechende Qualitätsmerkmale.

Keine leichte Aufgabe, denn Forschungsdrittmittel und Rankings sind immer noch das, was für Hochschulen am meisten zählt. Dennoch machen sie sich auf den Weg. „2005 haben wir festgestellt, dass unser Campus mitten in der Stadt liegt, aber dort überhaupt nicht wahrgenommen wird“, beschreibt Jörg Miller von der Universität Duisburg-Essen (UDE) – ebenfalls Teilnehmer bei Campus und Gemeinwesen – den Beginn von UNIAKTIV, dem Zentrum für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung. Mit ihren

knapp 42.000 Studierenden gehört die forschungsstarke Universität zu den größten Unis in NRW. Sie ist die einzige, die ein solches Zentrum unterhält: für alle sichtbar und für alle offen.

Rund 200 Seminare für Lehrende und Studierende hielt das UNIAKTIV-Team seit 2005 ab, um Service Learning an der UDE zu verankern. Diese Lehr- und Lernmethode verbindet akademisches Lernen und gesellschaftliches Engagement, beide Seiten profitieren. „Wir schätzen die Perspektive der Professoren und Studierenden und können sie gut mit unserer Umsetzungsstärke verknüpfen“, sagt Janina Krüger, Geschäftsführerin der Ehrenamt Agentur Essen, seit 2005 Partner der UDE. Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen, eine App für Blinde, eine Online-Plattform für Jugendarbeit im Quartier – die Themenpalette ist breit, und die Ehrenamt-Agentur bringt die passenden Partner zusammen.

Mehrwert und Mut

Service Learning ist die am weitesten verbreitete Form des wechselseitigen Wissenstransfers von Hochschule und Gesellschaft. Gemeinsame Forschungsprojekte und soziales Unternehmertum von Studierenden gehören ebenfalls zu den Campus-Community-Partnerschaften, ein deutsches Vokabular gibt es bezeichnenderweise (noch) nicht. Dabei sind die Effekte bemerkenswert. „Studierende sind durch den gesellschaftlichen Bezug und die entsprechenden Anwendungsfelder sehr motiviert und sehen den Sinn von Forschungsmethoden“, so Jörg Miller. Lehrende müssen viel Zeit in die Vorbereitung investieren und sich auf die Bedürfnisse der gesellschaftlichen Partner einlassen. Dazu gehört Mut, aber sie gewinnen auch etwas: Motivierte Studierende, die ihnen ein deutliches Feedback geben, und die Erfahrung, dass ihre Themen nicht nur in der scientific community wahrgenommen werden.

Und die zivilgesellschaftlichen Partner? „Während der konkreten Arbeit an einem Projekt werfen die Studierenden einen anderen Blick auf uns“, sagt Janina Krüger.



„Wir finden eine gemeinsame Sprache und entwickeln Verständnis für die Perspektive des anderen. Das ist die Grundlage gesellschaftlichen Fortschritts.“

Die Zeit ist reif für passende Rahmenbedingungen, das Bundesministerium für Bildung und Forschung geht einen ersten Schritt in der aktuellen Ausschreibung „Innovative Hochschule“. Stifterverbands-Programmlleiterin Schröder-Kralemann kommentiert: „Wir freuen uns darüber, denn für die Weiterentwicklung des Themas ist es wichtig, dass es in große staatliche Förderprogramme aufgenommen wird. Langfristig sollte gesellschaftlicher Transfer ein Baustein der Grundfinanzierung werden und sich damit im ‚normalen‘ Hochschulalltag etablieren.“

www.campus-und-gemeinwesen.de

INTERVIEW

Weitreichende Querschnittsaufgabe

Warum Transfer keine dritte Mission der Hochschulen darstellt, erläutert der Rektor der Universität Duisburg-Essen und HRK-Vizepräsident für Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft, Ulrich Radtke, im Interview.

Inwiefern bereichert der Transfer Forschung und Lehre?

Transfer in Wirtschaft und Gesellschaft ist eine wichtige Aufgabe der Hochschulen, die sie bereits vielfach erfüllen. Impulse dazu können von beiden Seiten ausgehen; es findet eine direkte Interaktion zwischen Hochschule und Gesellschaft statt. Immer häufiger wird das mit „Third Mission“ beschrieben, aber dieser Terminus vermittelt ein verzerrtes Bild: Schließlich handelt es sich nicht um eine eigenständige „dritte“ Mission der Hochschulen neben Forschung und Lehre. Es ist eher eine Querschnittsaufgabe, die auf den ersten beiden Aufgaben beruht.

Die Vorteile sind vielfältig: Kooperationen unter Beteiligung sozialer Akteure oder die Erforschung großer gesellschaftlicher Herausforderungen bieten neue Blickwinkel und tragen dazu bei, das Potenzial von Wissenschaft noch besser in das öffentliche Bewusstsein zu transportieren. In der Lehre wiederum können Lernprozesse anschaulicher gestaltet werden.

Welche Rahmenbedingungen brauchen Hochschulen, um diesen Transfer erfolgreich zu realisieren?

Eine angemessene finanzielle Ausstattung muss die Funktionalität und Leistungsfähigkeit der Hochschulen gewährleisten, zudem muss die Verwirklichung der grundgesetzlich festgeschriebenen Wissenschaftsfreiheit gegeben sein. Erst dann kann über dauerhafte und additive Transfer-Aktivitäten nachgedacht werden. Dafür gilt: Jeder Hochschule muss es möglich sein, Transfer auf eigene Weise zu vollziehen, passend zum Profil, zur Größe und zur Situation in der Region.

Welchen Stellenwert hat UNIAKTIV, das Zentrum für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung an der UDE?

UNIAKTIV ist an unserer Universität ein wichtiger Bestandteil der sogenannten Community-Outreach-Aktivitäten. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht das Service Learning. Dabei realisieren Studierende im Rahmen eines Seminars Projekte, etwa mit Schulen oder sozialen Einrichtungen, zum beiderseitigen Nutzen. Diese Ausrichtung passt hervorragend zum Ruhrgebiet und dessen Spezifika – etwa einer besonderen bildungsbiografischen Heterogenität. Ich bin stolz, dass UNIAKTIV sich zu einem der bundesweit sichtbaren Akteure entwickelt hat – und unter anderem als Ort des Fortschritts ausgezeichnet wurde.

Dr. Isabell Lisberg-Haag arbeitete als externe Beraterin und Moderatorin im Programm Campus und Gemeinwesen des Stifterverbandes.

Jede Ausgabe ein Gewinn:

Studierende und Wohnungslose lernen in der Redaktion voneinander



„Service Learning passt hervorragend zum Ruhrgebiet.“
Rektor der UDE und HRK
Vizepräsident **Ulrich Radtke**

Erfolge sichtbar machen

Die gesellschaftliche Wirkung von Wissenschaft ist schwer messbar – Hochschulen sollten die Debatte um Kriterien der Leistungsbewertung aktiv mitgestalten | Von Julia Krume

Hochschulen kooperieren auf vielfältige Weise und mit einem bunten Partnernetzwerk aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Das Transferverständnis der meisten Hochschulen geht weit über den klassischen Technologietransfer hinaus und betont zunehmend den Transfer von Wissen in die und aus der Gesellschaft. Während diese Vielfalt Forschung und Lehre enorm bereichert, stellt sie etablierte Systeme zur Bewertung und Darstellung der Transferleistungen vor eine Herausforderung.

Hochschulen sind als öffentlich finanzierte Einrichtungen gefordert, ihre Leistungen und Erfolge gegenüber der Politik als Fördermittelgeber und gegenüber der

Gesellschaft sichtbar zu machen. Auch für die hochschuleigene Kommunikation ist eine Leistungsbilanz hilfreich. Traditionell wurde der Erfolg von Kooperationsaktivitäten anhand quantitativer Indikatoren gemessen, die leicht messbar und somit weitgehend akzeptiert waren: Drittmittel, Erfindungsmeldungen, Patente, Ausgründungen, Lizenzeinnahmen.

Diese Bewertungsform bildet jedoch nur einen Ausschnitt der tatsächlichen Transferleistungen und -erfolge von Hochschulen ab. Nicht nur in den Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften existieren Aktivitäten oder entstehen Erfolge jenseits der ökonomischen Verwertbarkeit, zum Beispiel Prozessinnovationen, neue wissenschaftliche Herangehensweisen, Politikberatung und Gestaltung öffentlicher Debatten. Um diese Aktivitäten ganzheitlich abzubilden und für die Hochschule nutzbar

zu machen, bedarf es neuer Formen der Leistungsbewertung und -darstellung. Diese sollten sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien einbeziehen und einem erweiterten Transferverständnis Rechnung tragen.

Erste Schritte zur Bewertung

Ansätze hierzu existieren bereits in Großbritannien und den Niederlanden und auch an einzelnen Hochschulen in Deutschland. Dort werden neben den wirtschaftlichen auch die gesellschaftlichen Wirkungen von Wissenschaft in den Blick genommen. Indikatorensysteme betrachten auch Preise, Engagement in Beiräten und Gremien, Ergebnisse wie Datensätze oder Software, Ausstellungen und andere Aktivitäten der Wissenschaftskommunikation. Experimentiert wird nicht nur mit quantitativen Indikatoren, sondern auch mit case studies zum gesellschaftlichen Impact von Wissenschaft.

Forschungsförderer auf Bundes- und EU-Ebene verlangen immer häufiger, dass Wissenschaftler den Nutzen ihrer Forschung für Politik, Wirtschaft und die Bürger darlegen können. Umso wichtiger wird es, dass Hochschulen als Ganzes überlegen, wie sie neben ihren quantitativen Messgrößen Beschreibungskategorien für ihre gesellschaftliche Wirkung und ihre Kooperationserfolge finden. Mittelfristig wird sich eine derartige Leistungsbewertung aber nur durchsetzen, wenn auch die Landesministerien ihre Bewertungssysteme weiterentwickeln und um Kriterien zur gesellschaftlichen Wirkung ergänzen. Wichtig ist, dass die Hochschulen die Debatte um neue Systeme und Kriterien zur Leistungsbewertung aktiv mitgestalten. ■

Julia Krume ist Programmmanagerin im Stifterverband.

Aktuelle Studien zum Thema

- BeMission: Die Third Mission in der Leistungsbewertung von Hochschulen – Institut für Hochschulforschung (HoF)
<http://www.hof.uni-halle.de/projekte/bemission>
- FIFTH – Facetten von und Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für angewandte Wissenschaften – Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)
<http://www.che.de>
- INDIKAT – Universität Koblenz-Landau
<https://www.uni-koblenz-landau.de/de/zifet/projekte/indikar>
- Verwertung Geist – verschiedene Leibniz-Einrichtungen
<http://www.dsm.museum/forschung/forschungsprojekte/forschungsprojekte/verwertung-geist.4590.de.html>

Von Transfer zu Open Innovation

Hochschulen bilden wichtige Zentren in Innovationsökosystemen, die sich aus dem Austausch mit Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Bürgern speisen | Von Matthias Meyer



Innovationssysteme stehen vor einem umfassenden Wandel. Die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Akteuren werden durchlässiger – nicht zuletzt durch neue technologische Entwicklungen wie etwa Cloud Computing, Internet der Dinge oder Big Data. Diese Technologien ermöglichen Kooperationsformen für effizientere, schnellere und nachhaltigere Lösungen gemeinsamer gesellschaftlicher Herausforderungen. Dieser als „open innovation 2.0“ bezeichnete Innovationsmodus setzt voraus, dass Wissen nicht länger gleichsam als „Silos“ gespeichert und geschützt wird, sondern weltweit und jedem zugänglich ist. Das betrifft akademische und nicht akademische Institutionen gleichermaßen. Die verschiedenen Konzepte wie Open Innovation, Open Access oder Open Data zielen in diese Richtung. Es geht um die Öffnung von Hochschulen und Wissenschaft, aber auch um die Öffnung von unternehmerischen und gesellschaftlichen Innovationsprozessen, aus der nicht nur faszinierende Projekte für Lehre und Forschung entstehen, sondern auch wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder künstlerischer Mehrwert.

Zwei Beispiele zeigen das Potenzial: Die Stadt Eindhoven entwickelt gemeinsam mit Unternehmen, Bürgern und Hochschulen in einem Open-Innovation-Ansatz eine nachhaltige und intelligente Straßenbeleuchtung. Und im Projekt EcoBus kommen Wissenschaftler des Max-Planck-Instituts für Dynamik und Selbstorganisation mit Verkehrsbetrieben, Kommunen und Regionalentwicklern zusammen, um einen flexiblen öffentlichen Nahverkehr zu gestalten. Daran wird deutlich, wie in Kooperationsnetzwerken neue Forschungsfragen entstehen und

konkrete gesellschaftliche Herausforderungen gelöst werden können. Dass die Arbeit in solchen Settings auch neue Impulse für die Lehre bringt, ist naheliegend.

Hochschulen und Wissenschaft profitieren vom Potenzial der Studierenden, Mitarbeiter und Partner, um neue Ideen für Forschung, Lehre und die Weiterentwicklung der eigenen Organisation zu generieren. Zentrale Fragen für die Hochschulen sind dabei: Wie gehen wir mit externen Quellen für Innovationen um? Welche Prozesse und Strukturen sind notwendig, um Ideen von außen systematisch zu nutzen?

Bei diesen Potenzialen von Open Science und Open Innovation ist es überraschend, dass über beide Themen oft noch separat diskutiert wird: hier die innerwissenschaftliche Debatte über digitale Forschungsinfrastrukturen und Zugang zu Wissen – dort Unternehmensstrategien zur Internalisierung externen Wissens durch die Öffnung von Innovationsprozessen. Die vielen gemeinsamen Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten und die dafür erforderlichen politischen Rahmenbedingungen bleiben dadurch oft unterbelichtet. ■

Matthias Meyer ist Programmmanager im Stifterverband.

Was sind die Erfolgskriterien und Herausforderungen von Innovationspartnerschaften?
Diese Frage stand im Mittelpunkt einer Konferenz des Stifterverbandes

Neues Programm des Stifterverbandes

Der Stifterverband beschäftigt sich mit offenen Innovationsmodellen in einer aktuellen Programminitiative. Im Mittelpunkt stehen folgende Fragen: Welches Potenzial haben einerseits Open Science für die Wirtschaft und andererseits Open Innovation für die Wissenschaft? Welchen gesellschaftlichen Mehrwert haben beide Entwicklungen für das Thema Innovation durch Kooperation? Wie sollten Förderimpulse gestaltet werden, die Open-Innovation-Prozesse für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft explizit adressieren?

Akademische Kernaufgabe

Bund und Länder fördern die „Innovative Hochschule“ mit bis zu 550 Millionen Euro in zehn Jahren. Die erste Bewerbungsrunde endete im Februar 2017.

Bundeswissenschaftsministerin Johanna Wanka zieht im Interview eine erste Bilanz



„Die Initiative Innovative Hochschule ist offen für Querdenker und kreatives Denken.“ Bundesministerin Johanna Wanka

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Förderinitiative „Innovative Hochschule“?

Die „Innovative Hochschule“ wird den Transfer als akademische Kernaufgabe neben Lehre und Forschung stärken. Viele Hochschulen kooperieren schon sehr engagiert mit Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft, gründen Unternehmen und interessieren sich für die Anwendung ihrer Forschung. Dennoch haben viele von ihnen bisher keine Transferstrategie entwickeln können. Mit unserer Förderinitiative setzen wir einen Impuls, damit Transfer zu einem profilbildenden Qualitätsmerkmal der Hochschulen wird. Dazu gehört auch, dass Hochschulen ihre Zusammenarbeit mit Partnern in der Region sichtbar stärken und ausbauen.

Wie bewerten Sie die Resonanz?

Bei 118 Bewerbungen fühle ich mich mehr als bestätigt, die „Innovative Hochschule“ gemeinsam mit den Ländern gestartet zu haben. Gerade die Fachhochschulen sowie kleine und mittlere Universitäten erkennen darin ganz offensichtlich ihre Chance, sich im forschungsbasierten Ideen-, Wissens- und Technologietransfer zu profilieren.

Was ist Ihre Vision einer innovativen Hochschule?

Die erfolgreiche innovative Hochschule sollte sich als zentraler Ort des Austauschs zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft verstehen. Sie befördert Grenzüberschreitungen im positiven Sinne: zwischen den Wissenschaftsdisziplinen, zwischen Forschung

und Anwendung, zwischen klassischen und neuen Industriebranchen und Technologien. Und sie ist besonders offen für neue Kooperationsformen, für Querdenker, für kreatives Denken. Es gibt so viele spannende Themen, zu denen uns aus der Forschung vielversprechende Erkenntnisse vorliegen: ob in der personalisierten Medizin zur Behandlung von Krebs, bei innovativen Konzepten zur Umsetzung der Energiewende oder um die Möglichkeiten der Digitalisierung für unsere Industrie und für neue, gute Arbeitsplätze zu nutzen. Überall sind wir aber darauf angewiesen, dass diese Erkenntnisse zur rechten Zeit auf die richtigen Personen und Netzwerke treffen, damit daraus Innovationen werden, die nicht zuletzt auch zu Lebensqualität und Wohlstand in Deutschland beitragen. Und genau dafür brauchen wir die Hochschulen als Innovationsmotoren für ihre Region.

Hochschulen sind Teil eines komplexen regionalen Innovationssystems. Wie kann dies durch die Politik noch unterstützt werden?

Seit mehr als zehn Jahren verfolgt die Bundesregierung mit der „Hightech-Strategie“ das Ziel, ressortübergreifend alle Kräfte zu bündeln, um Deutschland auf dem Weg als weltweiter Innovationsführer voranzubringen. Hochschulen spielen dabei von Anfang an eine zentrale Rolle. So unterstützen wir mit der Förderinitiative „Forschungscampus“ längerfristige strategische Forschungsk Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft wortwörtlich „unter einem Dach“. An anderer Stelle fördern wir mit der Maßnahme „VIP+“ die Validierung vielversprechender Forschungsergebnisse, um diese schneller in innovative Produkte und Dienstleistungen zu überführen. Mehr als 60 Prozent der Anträge kommen von Universitäten und Fachhochschulen. Die Verwertung von Forschungsergebnissen wollen wir künftig noch stärker unterstützen und die Förderung innovativer Gründungen zu einem wichtigen Teil unserer Fachprogramme machen. ■

Wirkungsvolle erste Schritte

Die Ansätze kooperativer Hochschulen sind ebenso vielfältig wie die Auswirkung auf Forschung und Lehre | Von Andrea Frank

Hochschulen bauen ihr Transfer- und Kooperationshandeln kontinuierlich aus. Dies ist nicht nur ein Ergebnis externer Impulse. Vielmehr gestalten die Hochschulen diesen Prozess aktiv mit – über die Definition eines eigenen Transferverständnisses, die Formulierung strategischer Ziele, die Erschließung neuer Praxispartner, die Weiterentwicklung von Strukturen und Services und die Aufwertung in der internen und externen Kommunikation.

Kooperationen jenseits des klassischen Technologietransfers erhalten durch die hochschulpolitische Debatte zu einem erweiterten Transferbegriff zusätzliche Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Er ist bidirektional und umfasst Kooperationen mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Die auf den folgenden Seiten vorgestellten Praxisbeispiele machen die Vielfalt sichtbar: welche neuen Wege kooperative Hochschulen gehen und welche Impulse für Forschung und Lehre daraus resultieren können – gerade jenseits einer Fokussierung auf private Drittmittel.

Gesellschaftliche Partnerschaft neu gedacht: Einige Hochschulen nehmen die Partner aus der Gesellschaft – Sozialwirtschaft, Zivilgesellschaft, Vereine, Kultur und Medien – gezielter in den Blick und entwickeln Lehr- und Forschungsformate für eine langfristige Zusammenarbeit. Die Beispiele zeigen, wie dieses Kooperationsfeld über eine Verankerung in den Strukturen und Services der Hochschulen nachhaltig entwickelt werden kann. Dieses Handlungsfeld bietet ein besonderes Potenzial für die nicht-technischen Disziplinen.

Politikberatung neu gedacht: Die Politikberatung entwickelt sich disziplinenübergreifend als vielfältiges Kooperationsfeld. Vom lokalen bis zum internationalen Kontext ergeben sich Gestaltungsmöglichkeiten, etwa durch die Mitwirkung in Beiräten, die Erstellung von Policy-Briefings oder die Befassung mit lokalen und regionalen Herausforderungen. Die Beispiele machen klar, wie dies fokussiert auf eine ausgewählte Branche – den Finanzsektor – oder mit einem Blick für kommunale Anforderungen – im Berliner Bezirk Marzahn-Hellersdorf – gelingen kann.



Unternehmertum neu gedacht: Bei der Stärkung der Gründerkultur an Hochschulen spielt Unternehmertum seit vielen Jahren eine wichtige Rolle in Forschung, Lehre und Beratung. Die Beispiele öffnen den Blick für unternehmerische Kooperationen. Sie zeigen, wie Hochschulen unternehmerisch Bedarfe ihres Umfeldes aufgreifen und in Kooperationsaktivitäten Lösungen anbieten. Dies gelingt finanziell nachhaltig und orientiert an den Bedarfen der regionalen KMUs an Hochschulen wie der TH Mittelhessen. Dies gelingt durch neue Lehrformate, orientiert an gesellschaftlichen Bedarfen sozialunternehmerisch an der Universität Kiel.

Innovation neu gedacht: Open Innovation und Open Science spielen in aktuellen Innovationsdebatten eine prominente Rolle, werden aber bislang nicht zusammengeführt. Die Beispiele verdeutlichen, wie Hochschulen einerseits durch offene Innovationsmodelle ihre eigenen Forschungs- und Lehrprozesse bereichern und zu neuen Fragestellungen kommen. Andererseits wird die sich wandelnde Rolle von Hochschulen im Innovationsprozess mit Unternehmen deutlich. Die Erwartungen von Unternehmen an Hochschulen verändern sich und neben der Institution gewinnen Sichtbarkeit und Engagement des einzelnen Wissenschaftlers an Bedeutung. ▀

Die digitale Weiterentwicklung von Forschung und Lehre ist ein wichtiger Baustein eines neuen Transferverständnisses

Andrea Frank ist Programmleiterin Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog im Stifterverband.

Geben und nehmen

Was macht die Partnerschaft zwischen Hochschule und Zivilgesellschaft erfolgreich?
Zwei Praxisbeispiele zeigen es | Von Carolin Brühl



Service Learning Universität Kassel: Studierende des Landschaftsbaus und der Sozialen Arbeit entwickeln einen Therapie-Garten für Demenzkranke in einem Seniorenwohnheim

Man lernt besser und nachhaltiger, wenn das Wissen anwendbar ist. Soweit die Theorie des Neurobiologen Gerald Hüther. An der Universität Kassel besteht sie den Praxistest: Bereits seit 2011 wird hier Service Learning praktiziert. Die innovative Lehr-/Lernmethode führt Studierende und zivilgesellschaftliche Einrichtungen zusammen. „Die Lehrveranstaltungen sollen drei Voraussetzungen erfüllen“, sagt der frühere Leiter der Transferstelle und heutige Kanzler der Universität Kassel, Dr. Oliver Fromm. „Sie müssen Bestandteil des Curriculums sein, einen tatsächlichen gesellschaftlichen Bedarf bearbeiten und die Studierenden in direkten Kontakt mit der sozialen Realität bringen.“

Diese Kontaktaufnahme unterstützt Harold Becker als Vertreter der Sozialwirtschaft. Der ehemalige Geschäftsführer der Regionalgeschäftsstelle des Paritätischen Wohlfahrtsverbands Hessen war es auch, der die Idee des Service Learning 2004 von der University of Wisconsin-Madison mitbrachte. „Dort konnten wir miterleben, wie Jurastudierende mit ihrem Professor mittellose Familien in Steuerrechtsfragen berieten“, sagt Becker. „Uns war sofort klar: genau das brauchen wir auch in Deutschland.“

Als der Stifterverband 2011 das Programm „Mehr als Forschung und Lehre“ startete, traf die Ausschreibung an der Universität Kassel ins Schwarze. „Zu der Zeit gab es unsere Transferstelle UniKasselTransfer zwar schon, aber wir kooperierten hauptsächlich mit der Wirtschaft“, so Fromm. „Bei der Zivilgesellschaft sahen wir noch Handlungsbedarf.“ Gemeinsam entwickelten der Verbandsvertreter Becker und der Universitätsmitarbeiter Fromm ein Konzept für die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Zivilgesellschaft und beteiligten sich an der Ausschreibung. Die enge Verflechtung beider Seiten von Anfang an zeigt: Der Austausch ist keine Einbahnstraße. „Das Wissen geht nicht aus der Hochschule in die ‚bedürftige‘ Gesellschaft“, sagt Becker, „sondern genauso zurück. Das ist wichtig, damit gesellschaftliche Fragen und Probleme an der Universität thematisiert werden.“

Botschafter in der Gesellschaft

Der beiderseitige Profit gilt auch für die Leuphana Universität Lüneburg. „Es ist ein wechselseitiges Geben und Nehmen“, sagt Beate Söntgen, Vizepräsidentin für Forschung und Humanities. „Wir hoffen, durch zivilgesellschaftliche Kooperationen externes Wissen an die Hochschule holen zu können.“ Dafür hat Lüneburg besondere Botschafter: Die Studierenden werden schon im ersten Semester an die Praxis herangeführt. Das beginnt mit der Startwoche, in der die Studienanfänger jedes Jahr zu einem neuen Thema mit Vertretern aus Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft zusammenarbeiten. Dabei – und darüber hinaus – werden alle Fakultäten einbezogen. Die Wirtschaftswissenschaften bieten zum Beispiel Entrepreneurship-Trainings in Zusammenarbeit mit internationalen Entwicklungsbanken und Mittlerorganisationen zur Wissensförderung an, die die Kompetenzen junger Menschen in Entwicklungsländern stärken. In den Bildungswissenschaften kommen angehende Lehrer, Schüler, Schulpsychologen und auch Eltern zusammen, um Kinder mit schwierigen sozialen Startbedingungen zu unterstützen. Entgegen dem Vorurteil, dass Kooperationen im kulturellen Bereich aufgrund finanzieller Restriktionen schwierig seien, wird auch die Kulturwissenschaft miteinbezogen: Das Projekt „PriMus – Promovieren im Museum“ verbindet die Doktorarbeit mit einem Volontariat in einem von sechs Museen. Parallel dazu entwickeln

INTERVIEW

Kontakte, Kommunikation und Kultur

die Promovenden ein Ausstellungskonzept. „So findet das Wissen der Museen Eingang in die Universität, und umgekehrt profitieren die Museen von der Forschung der Nachwuchswissenschaftler“, sagt Söntgen.

Ähnlich umfassend wie in Lüneburg geht die Universität Kassel den Austausch mit der Zivilgesellschaft an. Als Hochschule mit breitem Fächerspektrum will sie alle gesellschaftlich relevanten Partner in den Blick nehmen. Diesen Anspruch unterstützt Harold Becker: „Die Wissenschaft muss sich großen Herausforderungen wie dem Klimaschutz oder dem demografischen Wandel stellen.“ Und das am besten transdisziplinär. Entwicklungen wie die Bevölkerungsabwanderung aus ganzen Regionen ließen sich am gründlichsten im Verbund von gesellschaftlichen Gruppen, Verwaltung, Sozialverbänden, Politik, Bürgerinitiativen und Wissenschaft verstehen. „Natürlich treffen dabei Welten aufeinander, Arbeitsprozesse und Kommunikationsweisen divergieren zum Teil stark“, sagt Becker.



Deshalb ist eine professionelle Begleitung des Austauschs wichtig. „Ein Lehrformat wie das Service Learning muss institutionell verankert werden“, betont Oliver Fromm. „Die inhaltliche Arbeit wird zwar von den Lehrenden getragen, aber die Unterstützung von Uni-Kassel-Transfer ist wichtig.“ Dies zahlt sich aus: Etwa 25 Service-Learning-Seminare bieten pro Semester 500 Studierenden die Möglichkeit, sich einzubringen. So kann es weitergehen. Auch an der Leuphana Universität ist man vom Austausch überzeugt: „Im Dialog mit der Zivilgesellschaft entstehen neue Impulse“, sagt Beate Söntgen. „Das ist interessanter, als nur im eigenen Denken zu bleiben.“

Die Leuphana Universität Lüneburg setzt klare Schwerpunkte in der Forschung – nach innen und nach außen. Vizepräsidentin für Forschung und Humanities Beate Söntgen erklärt, wie diese Themen Hochschule und Gesellschaft verbinden.

Wie setzt die Leuphana den beidseitigen Transfer zwischen Hochschule und Zivilgesellschaft um?

Die Leuphana verfolgt transdisziplinäre Kooperation als ihr universitäres Profil wie auch als gelebte universitäre Praxis in Forschung und Lehre. 2016 haben wir einen Kooperationservice eingerichtet, der vielfältige Angebote zu Wissenstransfer, Gründung, Karriere und Alumni umfasst. Er ist sowohl Anlaufstelle für Hochschulangehörige, die die Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Playern suchen, als auch für externe Partner, die Kontakte in die Hochschule knüpfen möchten.

Was macht den Austausch erfolgreich?

Ein wichtiger Faktor ist die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dafür braucht es auf beiden Seiten konkrete Ansprechpartner, die den Austausch ernst nehmen und neue Perspektiven erlangen möchten. Darüber hinaus verankern wir den Transfergedanken an der Universität, etwa durch Veranstaltungen wie den Dies Academicus, klassische Medien wie die Website und die montägliche Rundmail des Präsidenten, außerdem die Forschungsdatenbank und den Forschungsindex. So erreichen wir alle Hochschulmitglieder gleichermaßen.

Wo liegen die Herausforderungen in der Zusammenarbeit?

Jede Kooperation hat individuelle Herausforderungen und unterschiedliche Kulturen. So achten Hochschulen darauf, dass sie ergebnisoffen forschen können. Wenn beide Seiten offen kommunizieren und die gegenseitigen Erwartungshaltungen frühzeitig klar sind, können die meisten Hindernisse sowie unterschiedliche Kulturen überwunden werden. ■

Carolin Brühl ist Mitarbeiterin bei Trio MedienService, Bonn.



„Transdisziplinäre Kooperation ist unser universitäres Profil.“
Leuphana-Vizepräsidentin
Beate Söntgen

Veränderung dauerhaft begleiten

Ob Hochschulen ihre Fühler in die Kommunen ausstrecken oder in die Bundes- und Europapolitik: In jedem Fall verlangt die Politikberatung auf Augenhöhe einen langen Atem | Von Kristina Vaillant



„Mein Angebot war immer wieder: Miteinander sprechen.“
Prorektorin der Alice Salomon Hochschule **Bettina Völter**

Für die Berliner Alice Salomon Hochschule (ASH) war der Startschuss ein Umzug: vom zentrumsnahen Westberliner Szene-Bezirk Schöneberg an den östlichen Stadtrand, in die Plattenbausiedlung Hellersdorf. Der Berliner Senat hatte den Umzug der Hochschule, die seit über hundert Jahren Fachkräfte für Soziale Arbeit, Gesundheit und Pädagogik ausbildet, knapp zehn Jahre nach dem Fall der Mauer beschlossen. Verbunden mit der Hoffnung, die Hochschule möge in den Problembezirk hineinwirken: Die gut ausgebildeten jungen DDR-Bürger und ihre Familien, für die die Plattenbausiedlung einst geplant worden war, zogen weg. Zurück blieben ältere Menschen, neu hinzugekommen waren wegen der niedrigen Mieten die weniger gut Gebildeten und weniger Wohlhabenden – Hellersdorf war zum sozialen Brennpunkt geworden.

Seit einigen Jahren liegt ein Schwerpunkt der Kooperation bei der Flüchtlingsarbeit. 2013 fing es mit Mahnwachen an, die Studierende vor der nahe gelegenen Flüchtlingsunterkunft abhielten, um die Bewohner vor rechten Populisten zu schützen. Schließlich bekamen die Studierenden einen Raum im Flüchtlingsheim für ihre Aktivitäten. Heute organisieren Mitarbeiter und Studierende der ASH Deutsch- und Empowerment-Kurse, Freizeitaktivitäten für Kinder oder begleiten Bewohner bei Behördengängen.

„Das lief nicht immer zur Zufriedenheit der Heimleitung und des Bezirks“, berichtet Völter. Bemängelt wurde die Unübersichtlichkeit der Angebote. Manche Studierende wiederum warfen Politik und Verwaltung vor, menschenunwürdige „Lager“ errichten zu wollen. „Mein Angebot war immer wieder: miteinander sprechen und trotzdem klar Position beziehen im Sinne von professioneller Arbeit und Menschenwürde“, erinnert sich Bettina Völter. Die Methode wirkte, das Vertrauen wuchs. 2015, das Jahr, in dem Deutschland die meisten Flüchtlinge aufnahm, war es schließlich der Bürgermeister von Marzahn-Hellersdorf selbst, der auf die Hochschulleitung zukam. Stefan Komoß bat darum, gemeinsam Lösungen für die neue Aufgabe zu suchen: die Integration der Geflüchteten.

Der Stifterverband förderte diese Kooperation von 2015 bis 2017 im Programm „Campus und Gemeinwesen“. Es ging darum, die Umsetzung durch den Austausch mit anderen Hochschulen, die sich ähnliche Ziele gesteckt haben, zu begleiten: Gemeinsam diskutierten sie die Herausforderungen, die sich bei der Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Partnern stellen. In Marzahn-Hellersdorf zogen Hochschulangehörige und Kooperationspartner an einem Strang. „Es gab mehrere Werkstatt- und Hochschultage und eine Fokuswoche mit 72 Veranstaltungen“, berichtet Bettina Völter. Aus diesem Labor gingen zahlreiche Ideen und Forschungsfragen hervor, Konzepte wurden gemeinsam entwickelt und realisiert: darunter Handlungsempfehlungen für Hochschule-Kommune-Partnerschaften, das Pre-Study-Programm, das Geflüchtete auf ein Studium an der ASH vorbereitet,



Die Alice Salomon Hochschule ist eine von sechs Hochschulen im Programm Campus und Gemeinwesen des Stifterverbandes

„Am Anfang herrschte unter den Studierenden und Lehrenden Verunsicherung und Ablehnung gegenüber dem Standort“, erinnert sich Bettina Völter, damals Lehrbeauftragte an der ASH. Doch sie erkannte die Chance, streckte die Hand in den Bezirk aus und initiierte als neu berufene Professorin 2008 ein Kooperationsforum: regelmäßige und weitgehend informelle Treffen mit dem Quartiersmanagement, Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, ehrenamtlich engagierten Senioren und der Bezirksverwaltung. Nach und nach zog die Hochschule mit, an der inzwischen eine neue Generation studierte und arbeitete. Heute steht Bettina Völter als Prorektorin für Forschung und Kooperation mit an der Spitze der Hochschule. Gemeinsam „Projekte machen“ oder „Gemeinsam forschen“, wie es auf der Website der ASH heißt, ist zum Markenzeichen geworden.

Das LOEWE-Zentrum SAFE
im House of Finance der
Goethe-Universität
Frankfurt am Main



und ein Gewaltschutzkonzept für Flüchtlingsunterkünfte – gemeinsam ausgearbeitet von der Bezirks-Frauenbeauftragten, Flüchtlingen, Ehrenamtlichen und Sozialarbeitern. „Trotz aller Kritik sind die Bezirkspolitiker den Studierenden dankbar, dass sie auf den Demonstrationen so präsent waren“, resümiert Bettina Völter.

Finanzkrise bewirkt Aufbruchstimmung

Bei den Finanzökonomen der Goethe-Universität in Frankfurt am Main kam der Anstoß ebenfalls von außen: Die Finanzkrise 2007 brachte den Stein ins Rollen. Das Image von Finanzökonomen hatte in Folge der Krise gelitten, die Frankfurter Finanzexperten wollten den Horizont ihrer Forschung erweitern. „Am Anfang stand die Idee, verschiedene Spezialisten unter einem Dach zusammenzubringen“, sagt Jan Pieter Krahen, Professor für Kreditwirtschaft und Finanzierung. 2013 wurde mit dem LOEWE-Zentrum „Sustainable Architecture for Finance in Europe“ (SAFE) am Finanzplatz Frankfurt ein Ort geschaffen, an dem über hundert Ökonomen, Betriebswirtschaftler und Juristen gemeinsam forschen. Forschung und Politikberatung befruchten sich dabei gegenseitig. Die Leitfrage: Wie muss ein Finanzsystem aussehen, das einerseits Stabilität gewährleistet und andererseits für Innovation und Wettbewerb sorgt?

Um zu tragfähigen Antworten zu kommen, reicht es nach Ansicht von Krahen nicht aus, allein interdisziplinär zu forschen. „Wir haben eine starke Grundlagenforschung, und die ist wichtig“, sagt der Ökonom, der dem SAFE-Zentrum als einer von zwei Direktoren vorsteht. „Aber wir gehen über die Forschung hinaus und versuchen, mit Politik und Gesellschaft in Dialog zu treten.“ Dafür gibt es eine eigene Abteilung: das Policy Center. Es macht Forschungsergebnisse in allgemein verständlichen Publikationen zugänglich und lädt diejenigen zu geschlossenen Fachgesprächen und öffentlichen Konferenzen ein, die über Finanzmarktregulierungen entscheiden und sie beaufsichtigen: Abgeordnete und Mitarbeiter des EU-Parlaments, des Bundestages, von Ministerien und Regierungsbehörden wie der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).

Politikberatung auf diesem Gebiet gleicht einem Marathonlauf, meint Jan Pieter Krahen. Als Beispiel führt er die Regulierung von Verbriefungen an. Das Finanzprodukt gilt als ein Auslöser für den Zusammenbruch des Finanzsystems, weil es viele „faule Kredite“ bündelte, für die niemand gerade stehen wollte. „Wir haben schon 2007 vorgeschlagen, für solche Verbriefungen eine Mithaftung der Banken vorzuschreiben“, berichtet Krahen. Die Klausel wurde in die EU-Regulierungsverordnung aufgenommen, aber die SAFE-Wissenschaftler stellten fest, dass sie in der Praxis nicht greift. Inzwischen haben sie einen neuen Vorschlag vorgelegt.

Vorausgesehen haben die Forscher nicht, dass die Verordnung in der Praxis unwirksam sein könnte. Aber sie sind am Thema dran geblieben. Und genau darauf kommt es aus Sicht von Jan Pieter Krahen an: „Wir wollen Ideen dauerhaft begleiten – gerade die letzten Schritte bei der Einführung sind wichtig.“ Ist die Idee wirklich umgesetzt worden? An welchen Details könnte sie scheitern?

Diese Fragen stellen sich die Wissenschaftler an der Berliner Alice Salomon Hochschule ebenso wie an der Frankfurter Goethe-Universität – Beharrlichkeit und fortwährender Austausch mit allen Beteiligten sind die Zutaten für eine erfolversprechende Politikberatung. ■

Kristina Vaillant ist Journalistin und Autorin in Berlin.



„Politikberatung gleicht einem Marathonlauf.“ (Co-)Direktor des Forschungszentrums SAFE
Jan Pieter Krahen

Am regionalen Bedarf orientiert

Neue Formate in der Unternehmenskooperation beweisen Nachhaltigkeit

| Von Mareike Knoke



Die Internetplattform

Yooweedoo ist das Herzstück des Changemaker Campus – geleitet von Christoph Corves, Universität Kiel (mehr: <http://yooweedoo.org>)

Gesellschaftliche Herausforderungen unternehmerisch lösen – diese Aufgabe beschäftigt Christoph Corves, Professor für Geographie und Medien an der Universität Kiel, seit Langem. In Kiel lautet die Lösung seit sechs Jahren: Changemaker Campus. In dem von Corves geleiteten Projekt lernen Studierende in einem Praxismodul, Ideen für nachhaltiges, soziales Unternehmertum – Social Entrepreneurship – umzusetzen, gleich vor der eigenen Haustür. „Die Studierenden sind hochmotiviert – eine ideale Voraussetzung“, sagt Corves. Was sie für ihr Umfeld entwickeln, soll sich wirtschaftlich rechnen und idealerweise länger als bis zum Studienabschluss Bestand haben. Wie etwa „Goldeimer.de“ – eine gemeinnützige GmbH, die umweltverträgliche mobile Komposttoiletten für Festivals betreibt. Oder „My Boo“ – Fahrräder aus Bambus, über soziale Projekte in Ghana hergestellt. Für den finanziellen Anschlag sorgt ein bundesweiter Ideenwettbewerb. Das Land Schleswig-Holstein finanziert das Preisgeld für die erfolgreichen landeseigenen Teilnehmer – Signal dafür, wie wichtig dem Land der frische Gründerwind ist, der von den Hochschulen ausgeht.

Förderung gab es auch vom Stifterverband: über die Initiative „Campus und Gemeinwesen“ und die MOOC-Fellowships. Herzstück des Changemaker Campus ist die Internet-Plattform Yooweedoo.org. Sie bündelt Aktivitäten wie den Ideenwettbewerb und ein MOOC (Massive Open Online Courses)-Lernprogramm, das allen Interessierten offensteht und vermittelt, wie aus einer guten Idee soziales Unternehmertum wird.

Unternehmen kofinanzieren das Studium

Ein herausragendes Beispiel für eine stabile regionale Verankerung ist auch die Technische Hochschule (TH) Mittelhessen. Dass Fachhochschulen in ihrer anwendungsbezogenen Forschung eng mit regionalen Unternehmen kooperieren, hat Tradition. Als ein ausgesprochen gut funktionierendes Scharnier zwischen Hochschule und regionaler Wirtschaft erweist sich das Projekt „Studium Plus“. Dahinter stecken 18 duale Studiengänge für derzeit 1.200 Studierende, „eine klare Win-win-Situation zwischen Hochschule und regionaler Wirtschaft“, sagt Arbeitsrechtler Harald Danne, der das Zentrum Duales Hochschulstudium (ZDH) am Campus Wetzlar leitet.

Das Besondere: Die beteiligten Kleinunternehmen und Mittelständler kofinanzieren die Kosten des Studienangebots durch monatliche Gebühren. Neben dem Gehalt, das jeder Studierende erhält, überweisen sie pro Kopf und Monat 330 Euro an einen Verein, der eigens für die Kooperation gegründet wurde. Mit dieser Summe finanziert die Hochschule besondere Lehrangebote. Dazu gehören individuelle Coachings oder Seminare zur Vorbereitung auf das Business-Leben. Die TH wurde mit diesem Modell für das „Qualitätsnetzwerk Duales Studium“ des Stifterverbands ausgewählt.

„Mit ‚Studium Plus‘ haben wir einen echten Mehrwert für die Unternehmen geschaffen“, sagt Danne. Die Zahlen sprechen für sich: Im Jahr 2000 mit 20 Partnern gestartet, sind es heute 750 Unternehmen, die ihre Studierenden an die verschiedenen Campus-Standorte schicken. „Die Unternehmen haben bei uns ausdrücklich ein Mitspracherecht bei der Gestaltung der Curricula und der Entwicklung neuer Studiengänge.“ Im Gegenzug bekommen die betreuenden Professoren durch den engen Kontakt zu den Betrieben neue Impulse für Forschungsvorhaben. ■

Mareike Knoke ist Journalistin in Berlin.

Die Intelligenz der Crowd nutzen

Die Universität Erlangen-Nürnberg oder der Bayer-Konzern – beide fahnden weltweit nach innovativen Forschungsideen | Von Mareike Knoke

In der angewandten Mathematik ist es unter Forschern seit vielen Jahren üblich, sich gegenseitig schwierige Probleme in Form eines Wettbewerbs zu stellen. Die Wissenschaftler wollen über Instituts- und Hochschulgrenzen hinweg innovativen Lösungen Schritt für Schritt näher kommen – und dabei zugleich ihr Netzwerk erweitern. Andreas Bärmann, Wirtschaftsmathematiker an der Universität Erlangen, war deshalb begeistert, als seine Hochschule vor zwei Jahren das Projekt „Open Research Challenge“ startete: Junge Forscher-Teams aus aller Welt sind aufgerufen, Lösungsansätze für zuvor von Erlanger Forschern definierte Forschungsthemen zu entwickeln. Das im Wettbewerb erfolgreiche Team wird auf Kosten der Hochschule für eine Woche nach Erlangen eingeladen. „Die Hoffnung, dass sich sowohl interessante internationale Kontakte ergeben als auch mit uns gemeinsam neue Lösungsansätze erarbeitet werden können, hat sich im ersten Durchgang erfüllt“, sagt Bärmann. In der aktuellen Ausschreibung sind nun speziell Nachwuchsinformatiker aufgefordert, Algorithmen zu finden, mit deren Hilfe Parameter für die Visualisierung von Bewegungsabläufen entwickelt werden können. Diese wiederum sollen bei der Diagnose von Krankheiten helfen, wie zum Beispiel Parkinson.

„Open Research Challenge“ wurde mit Fördermitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft als Maßnahme des Internationalen Forschungs-Marketings konzipiert. Dazu gehört auch eine Online-Plattform, über die die Wettbewerbsteilnehmer vor und – so der Wunsch – auch nach der „Challenge“ den regelmäßigen Austausch mit den Erlangern suchen. „Diese Form der Open Innovation oder Open Science ist für Hochschulen ein Zukunftsmodell“, sagt Blandina Mangelkramer, zuständig für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Universität. Doch wie ist es um den Schutz der geistigen Forscherleistung bestellt? Es geht nicht darum, gute Ideen einfach „einzusammeln“. „Eine schriftliche Vereinbarung mit den Challenge-Gewinnern regelt den Schutz des geistigen Eigentums.“

Erweiterung des Horizonts

Nicht nur Universitäten wie Erlangen, auch ein internationaler Konzern mit großen Forschungsabteilungen wie die Bayer AG setzt auf Open Innovation und den Austausch mit klugen Köpfen an Hochschulen. „Grant4Targets“ ist eine ebenfalls international ausgerichtete Ausschreibung, mit der der Life-Science-Konzern nach wegweisenden Ideen für die vorklinische Medikamenten- oder die Pflanzenschutzforschung sucht. „Es geht beispielsweise darum, wie bekannte Enzyme oder Rezeptoren für neue Entwicklungen genutzt werden können – in einer Form, an die bislang noch niemand gedacht hat“, erläutert Monika Lessl, die bei Bayer den Bereich Corporate Innovation und Forschung und Entwicklung leitet. „Impulse von außen sind dabei sehr wichtig.“

Die Resonanz ist groß: Etwa 150 Bewerbungen gibt es im Schnitt, 20 Forscher oder Forscherteams werden mit Summen zwischen 2.000 und bis zu 50.000 Euro gefördert. Entwickelt sich eine Idee vielversprechend, strebt Bayer eine weitere Zusammenarbeit an.

Viele der von Bayer geförderten Vorhaben sind klassische Risiko-Projekte: Die Idee dahinter verspricht neue Impulse, der Ausgang des Projektes ist jedoch ungewiss. Solche Projekte haben in der klassischen Forschungsförderung oft wenig Chancen. Monika Lessl sagt: „Wir gehen das Risiko jedoch ein – denn selbst wenn eine Idee zunächst nicht oder nur auf Umwegen zu den erwarteten Ergebnissen führt, stecken auch dahinter wertvolle Erkenntnisse für die weitere Forschung.“ ■



Open Research Challenge 2017 der Universität Erlangen: Jochen Klucken, Professor am Universitätsklinikum, zeigt ein am Schuh montiertes mobiles Sensorsystem zur automatisierten Ganganalyse aus dem Projekt eGaIT

**Beilage zur duz – DEUTSCHE UNIVERSITÄTSZEITUNG, 23. Juni 2017.
Das duz SPECIAL erscheint in der DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH.**

Verantwortlich für diese Ausgabe:

Andrea Frank
Programmleiterin Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog
www.stifterverband.org/transfer-audit
Ann-Katrin Schröder-Kralemann
Programmleiterin Hochschule und Wirtschaft
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
www.campus-und-gemeinwesen.de

Konzeption und Redaktion dieser Ausgabe:

Katja Spross, Trio Medien, Bonn
www.trio-medien.de

Verantwortliche duz SPECIAL-Redaktion:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Berlin

Koordination und Marketing:
Stefanie Kollenberg, s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Text und Redaktion:
Veronika Renkes, v.renkes@duz-medienhaus.de
Johannes Fritsche, j.fritsche@duz-medienhaus.de

Gestaltung und Satz:

axeptDESIGN, Berlin, www.axeptdesign.de

Korrektorat:

Dr. Sonja Hilzinger, Berlin

Fotos:

Fotos: Titel, © LIVINUS/iStock.com | S. 2, © Peter Himsel/Stifterverband |
S.3, © Simon Bierwald/Stifterverband | S. 4, © David Ausserhofer/Stifterverband |
S. 5, Grafik Nikolaus Friedrich, axeptdesign.de | S. 6 oben, © Universität Konstanz |
S. 6 unten, © David Ausserhofer/Stifterverband | S. 7, © Michael Lueder |
S. 8, © Michael Vogel | S. 9 oben, © Michael Vogel | S. 9 unten, Jochen Tack/Universität
Duisburg-Essen | S. 11, © Martin Magunia/Stifterverband | S. 12, © Steffen Kugler |
S. 13, © David Ausserhofer/Stifterverband | S. S. 14, © Johanna Huxmann |
S. 15 links, © Harold Becker | S. 15 rechts, © Leuphana Universität | S. 16, © ASH Berlin |
S. 17, © Goethe-Universität/Uwe Dettmar | S. 18, © yooweedoo/Felix Wenning |
S. 19, © FAU/Harald Sippel

Druck:

SDL Digitaler Buchdruck; Berlin

Verlag:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90
10585 Berlin
Tel.: 030 2129 87-0
info@duz-medienhaus.de
www.duz-medienhaus.de

Dr. Wolfgang Heuser
(Geschäftsführer)
w.heuser@duz-medienhaus.de

Redaktionsschluss:

Juni 2017

© DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH