

**DER VORSITZENDE**

Dresden 11.07.2014  
Sommersitzungen des Wissenschaftsrates

**PROFESSOR DR. MANFRED PRENZEL**

# Der regionale Verbund als hochschulpolitische Perspektive

**BERICHT DES VORSITZENDEN ZU AKTUELLEN TENDENZEN IM WISSENSCHAFTSSYSTEM**

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

nachdem wir im letzten Jahr aufgrund anderer Herausforderungen – wie den umfangreichen und intensiven Beratungen zu unserem Perspektiven-Papier – die Reihe der Vorsitzenden-Berichte unterbrochen haben, setze ich diese Tradition nun in einer meiner ersten „Amtshandlungen“ fort. Thema ist der regionale Verbund als hochschulpolitische Perspektive und Förderformat. Diesem Thema möchte ich mich mit folgenden Fragestellungen Schritten nähern:

- 1 – Wie werden sich in den kommenden Jahren wichtige Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Hochschulen und des Wissenschaftssystems verändern, und welche Ziele müssen angestrebt werden?
- 2 – Welchen Beitrag können regionale Verbände zur Erreichung dieser Ziele leisten?
- 3 – Welche Formen können regionale Verbände idealtypisch annehmen?

Und schließlich

- 4 – Wie kann die Bildung regionaler Verbände unterstützt werden?

**GENESE DES THEMAS IM WISSENSCHAFTSRAT**

Lassen Sie mich zu Beginn noch einmal an die Genese dieses Themas im Wissenschaftsrat erinnern. Seit einigen Jahren nämlich hat sich der Wissenschaftsrat regionale Verbände auf seine Fahnen geschrieben: 2010 waren sie Gegenstand der Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen und zielten insbesondere auf Hochschul-

pen übergreifende Verbünde ab |<sup>1</sup>, 2013 wurden sie im Perspektiven-Papier prominent aufgegriffen |<sup>2</sup> und auch in den – bisher unabgeschlossenen – Diskussionen zum Thema „große Herausforderungen“ spielen sie als „Transformationsregionen“ eine wichtige Rolle. |<sup>3</sup>

In den „Perspektiven“ hat der Wissenschaftsrat die Merkmale regionaler Verbünde im Unterschied zu projektförmigen thematischen Verbänden wie folgt definiert:

Die verschiedenen Einrichtungen verfolgen (1.) **gemeinsame strategische Ziele** und setzen diese (2.) in einer **langfristig bis dauerhaft** ausgerichteten **institutionellen Kooperation** um. Dies erfolgt (3.) oft in mehreren, häufig **breit angelegten Wissenschaftsgebieten** oder in den **unterschiedlichen Leistungsdimensionen** Forschung, Lehre, Transfer oder Infrastrukturleistungen. Gemeinsames Merkmal der thematischen und der regionalen Verbünde ist (4.), dass sie sowohl **Synergieeffekte** |<sup>4</sup>, als auch **Effizienzgewinne** |<sup>5</sup> erzielen wollen.

Bund und Ländern empfiehlt der Wissenschaftsrat, regionale oder lokale Verbünde in Ergänzung bestehender kooperativer Förderformate zu fördern; weitere Kooperationspartner in der außeruniversitären Forschung und in der Wirtschaft sollen diese Verbünde unterstützen. Dabei soll dezidiert das Ziel verfolgt werden, die strategische Profilierung der Hochschulen weiter zu stärken. Gerade regionale und lokale Verbünde böten im Anschluss an die Exzellenzinitiative eine Chance zur Umsetzung von Profilierungskonzepten der Hochschulen. Dabei ist der Begriff der Region geographisch bestimmt und meint Entfernungen von weniger als einer Stunde Fahrtzeit, die persönlichen Austausch, eine regelmäßige Dozentenmobilität wie auch die Nutzung

|<sup>1</sup> Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen, Köln 2010, S. 8: „Ein Differenzierungselement, welches an Bedeutung gewinnt, liegt in der Bildung und Stärkung von **Hochschulverbänden**, sofern es diesen gelingt, eine orientierende Funktion im Hochschulsystem zu übernehmen. Voraussetzungen dafür sind eine kohärente Beschreibung der Gemeinsamkeiten der beteiligten Hochschulen, eine Festlegung gemeinsam verfolgter strategischer Ziele, ein Mehrwert in der Zusammenarbeit, der über die Bildung eines Reputationsverbundes hinausgeht, und der Wille, einander wechselseitig als Maßstab für Leistungsvergleiche anzuerkennen.“

|<sup>2</sup> Wissenschaftsrat: Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, Köln 2013. Etwa S. 16, aber auch diverse andere Passagen: „Themenorientierte und lokale bzw. **regionale strategische Verbünde** sollten stärker als bislang für langfristige Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen genutzt werden. Gerade strategisch ausgerichtete institutionelle Verbünde sollten auch die in der Exzellenzinitiative angestoßenen Strategieprozesse, die genau eine solche Kooperation im Zentrum haben, fortführen können. Der Wissenschaftsrat empfiehlt Bund und Ländern, Fördermöglichkeiten für strategische institutionelle Verbünde auf lokaler oder regionaler Ebene zu prüfen bzw. auszubauen und Maßnahmen und Programme zur Förderung thematischer Verbünde weiter zu entwickeln.“ Ausführlicher auch S. 91 ff.

|<sup>3</sup> Wissenschaftsrat: Der Beitrag der Wissenschaft zum Umgang mit großen gesellschaftlichen Herausforderungen (Entwurf Drs. 3792-14), S. 72.

|<sup>4</sup> Also eine größere Breite und Stärke durch Kooperation gleichgerichteter Bereiche („kritische Masse“).

|<sup>5</sup> Also die qualitativ hochwertige Erbringung von sichtbaren Leistungen mit geringerem Aufwand für die einzelne beteiligte Einrichtung.

gemeinsamer Infrastrukturen ermöglichen. Diese Wissenschaftsregionen sollten auch politische Grenzen (Länder- und Staatsgrenzen) überschreiten können.

Diese Anregung wurde bekanntlich bereits in den Koalitionsvereinbarungen der Bundesregierung mit einer sehr offenen Formulierung aufgegriffen. Hier heißt es unter der Überschrift *Weiterentwicklung der Exzellenzinitiative*: „Darüber hinaus werden wir regionale Verbünde stärker fördern.“

Die Diskussion in unserer Vollversammlung im Januar dieses Jahres hat allerdings gezeigt, dass es sehr unterschiedliche Vorstellungen von der Bedeutung, Ausprägung und Funktion regionaler Verbünde gibt. Neben Berichten über bestehende Ansätze wurden auch kritische Stimmen laut, die solche Verbünde zwar im Sinne einer möglichen Nachfolge für die Exzellenzinitiative verstanden, sie hierbei aber eher als kontraproduktives Strukturmodell bewerteten. Eine Strukturförderung ohne fachliche und qualitative Kriterien wurde als Rückfall gegenüber der gerade mühsam erreichten und legitimierten Leistungsdifferenzierung und Profilbildung betrachtet. Andere unterstellten gar eine aus der Schwäche geborene, leicht provinzielle Grundhaltung bei Einrichtungen, die einen regionalen Verbund suchen könnten, da es ihnen an Sichtbarkeit und Kraft für die Gewinnung geeigneter Kooperationspartner auf nationaler und internationaler Ebene fehle.

Solche Vorbehalte zeigen deutlich, welche nachhaltige Wirkung die drei stärksten Paradigmen der deutschen Hochschulpolitik der letzten Jahrzehnte entfaltet haben: Profilbildung, Hochschulautonomie und Wettbewerb im nationalen und internationalen Maßstab – und zwar jeweils nur aus Sicht der einzelnen Institution. Ich bin davon überzeugt, dass diese Paradigmen in sich wandelnden Rahmenbedingungen neu interpretiert und kombiniert werden sowie zu neuen Formen der internen und der externen Steuerung führen müssen. Denn – und diese Beobachtung haben wir auch bei allen Länderbegutachtungen machen müssen – das Bemühen um Profilbildung, Autonomie und Wettbewerb jeweils einzelner Institutionen hat zu einer spürbaren Entfremdung und Sprachlosigkeit gerade zwischen benachbarten Hochschulen geführt.

---

## RAHMENBEDINGUNGEN UND ZIELE KÜNFTIGER HOCHSCHULENTWICKLUNG

---

### a. Finanzielle und demografische Rahmenbedingungen

Nun zu den Rahmenbedingungen, die die Entwicklung unserer Hochschullandschaft in den kommenden Jahren wesentlich beeinflussen werden: Das sind vor allem stagnierende oder sinkende Haushalte und der demografische Faktor. Die unmittelbare Brisanz der sich verschlechternden finanziellen Rahmenbedingungen in einigen Ländern, steht diesen – so fürchte ich – klarer vor Augen als wir dies bei der Erarbeitung man-

cher Strukturpapiere zuzugestehen bereit sind. In allen Ländern gilt ab dem Jahr 2020 die Schuldenbremse. Damit stellt sich künftig in deutlich verschärfter Form die Frage nach der politischen Prioritätensetzung, von der auch die Bildungspolitik nicht ausgenommen bleiben wird. Bereits seit längerem können der Ausbau der Studienplatzzahlen und der Hochschulbau, um zwei Beispiele zu nennen, nur mit zeitlich befristeten Hilfen des Bundes bewältigt werden. |<sup>6</sup> Eine Reform des Art. 91b GG erscheint nun in greifbarer Nähe. Außerdem will der Bund an zwei Stellen Mehrleistungen übernehmen, um den Ländern finanzielle Spielräume für die Finanzierung von Bildung und Wissenschaft zu eröffnen. Es ist aus heutiger Sicht jedoch fraglich, ob reale Zuwächse, die nicht nur den Status quo garantieren, sondern auch eine Verbesserung von Forschung und Lehre ermöglichen, aufgrund der ab 2016 auch im Bund geltenden Schuldenbremse noch zu erwarten sind. Es steht zu befürchten, dass das Konsolidierungserfordernis der öffentlichen Haushalte die Mehrzahl der Länder künftig zwingen wird, auch die Haushalte der Hochschulen verstärkt in die Einsparungsbemühungen einzubeziehen. Dies macht es notwendig, die Effizienz des Systems zu steigern und Steuerungsinstrumente im Sinne eines intelligenten Umbaus von (Teil-)Systemen zu entwickeln. Auch dies haben – wenn auch in unterschiedlicher Dringlichkeit – die drei Begutachtungen von Landeshochschulsystemen durch den Wissenschaftsrat ergeben. |<sup>7</sup>

Nun zur bevorstehenden demografischen Entwicklung, die bereits in der Hamburger Rede meines Vorgängers im Jahr 2012 und im jüngst verabschiedeten Papier zum Verhältnis beruflicher und akademischer Bildung |<sup>8</sup> Thema war. Gestiegene Lebenserwartung und gesunkene Geburtenraten führen insgesamt zu einer deutlichen Alterung der Gesellschaft. Aufgrund von Wanderungsbewegungen junger und erwerbstätiger Personen vor allem aus dem ländlichen Raum in einige Ballungsräume wird die Bevölkerungsentwicklung in den einzelnen Regionen sehr unterschiedlich verlaufen. In Sachsen-Anhalt und im Saarland sind der Bevölkerungsrückgang und seine Auswirkungen auf das tertiäre Bildungssystem bereits zentrales Thema. |<sup>9</sup> Dem steht ein auch in der Fläche breit ausgebautes Hochschulsystem gegenüber, das an vielen Stellen auf-

|<sup>6</sup> Hochschulpakete, Kompensationsmittel für das HBFG.

|<sup>7</sup> Die Kultusministerkonferenz geht in ihrer neuesten Schätzung davon aus, dass zwischen 2013 und 2019 mit Studienanfängerzahlen um 500.000 gerechnet werden muss. Erst danach ist ein allmählicher Rückgang auf 465 000 Studienanfängerinnen und Studienanfänger im Jahr 2025 zu erwarten. Vgl. <http://www.kmk.org/statistik/hochschule/statistische-veroeffentlichungen/vorausberechnung-der-studienanfaengerzahlen-2014-bis-2025.html>. Das Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie hat im Mai 2014 eine eigene Prognose vorgelegt, die von einem Rückgang der Studienanfängerzahlen bis 2025 auf 406.500 ausgeht. Dennoch müssten bis 2025 500.000 weitere Studienanfängerplätze geschaffen und 27 Mrd. Euro investiert werden. Vgl. Pressemitteilung des FIBS vom 22. Mai 2014.

|<sup>8</sup> Wissenschaftsrat: Empfehlungen zum Verhältnis von beruflicher und akademischer Bildung - Erster Teil der Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels (Drs. 3818-14), Darmstadt April 2014.

|<sup>9</sup> Für Bremen wird nur ein leichter Rückgang prognostiziert, und die Stadtstaaten Hamburg und Berlin zählen neben anderen Metropolregionen zu den demografischen Gewinnern.

grund der aktuell und bis mindestens 2025 weiterhin hohen Studienanfängerzahlen derzeit sogar noch weiter ausgebaut werden muss. |<sup>10</sup>

In den vom Bevölkerungsrückgang betroffenen Regionen müssen die Einrichtungen gemeinsame Konzepte entwickeln, um einer „Verödung“ ganzer Landstriche vorzubeugen und durch regionale Verbundbildung dazu beizutragen, dass Standorte gesichert und Impulse für regionale Infrastruktur und Wirtschaft gesetzt werden können. Für die noch wachsenden Metropolregionen ergibt sich dagegen natürlich auch eine Chance, da sie durch die Ballung von Kompetenz und Einrichtungen an internationaler Sichtbarkeit gewinnen werden. Das durch den Wettbewerbsföderalismus bereits (um es in der Sprache des Boxrings zu formulieren) „angezählte“ Verfassungspostulat der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse (Art. 72 Absatz 2 GG) wird hier auf eine weitere harte Probe gestellt werden. |<sup>11</sup>

Die unterschiedlichen finanz- und demografiapolitischen Entwicklungsszenarien sprechen daher für ganz verschiedene Arten von Zielen, die teilweise für ganze Länder gelten, teilweise aber auch unterschiedliche Lösungen für einzelne Regionen innerhalb eines Landes oder über Landesgrenzen hinweg verlangen: Rückbau, Umbau oder aber Ausbau.

#### **b. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen**

Die nun folgenden Rahmenbedingungen, die beide für neue Steuerungsmodelle wie regionale Verbünde sprechen, möchte ich mit „gesellschaftlich“ umschreiben. Sie sind ebenfalls teilweise extrinsisch, berühren jedoch schon deutlicher den Kern der *Academia*:

Fachkräfteausbildung und Weiterbildung nehmen an Bedeutung zu und könnten – wenn die Gegenfinanzierung und andere Rahmenbedingungen gesichert sind – in Zukunft auch ein wichtiges Betätigungsfeld von Hochschulen werden. Beides findet auf überwiegend regional und lokal strukturierten Märkten statt. Die in einer Region/an einem Ort vorhandenen Hochschulen müssen sich aktiv auf diesen gesellschaftlichen Bedarf einstellen. Aber – und dies ist das Neue – nicht mehr jede für sich, sondern in einem gemeinsamen Ansatz, der ihren jeweiligen Stärken und Profilen gerecht wird.

|<sup>10</sup> In der ersten (2007-2010) und zweiten Phase (2011-2015) des Hochschulpakts 2020 haben Bund und Länder einen Ausbau der Studienanfängerplätze um insgesamt mehr als 600.000 Plätze anvisiert. Aktuell laufen die Verhandlungen über eine Verlängerung des Pakts über das Jahr 2020 hinaus.

|<sup>11</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen, a.a.O., S. 32. Hier empfiehlt der Wissenschaftsrat den Ländern u.a., einer dysfunktionalen Ausdifferenzierung von Hochschulregionen, in denen stark unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten bestehen, rechtzeitig durch geeignete Absprachen und Kooperationen entgegenzutreten und angesichts der regional unterschiedlichen demografischen Dynamiken alternative Szenarien für die Kapazitätsplanungen zu entwickeln und vor allem das Problem des Raum- und Infrastrukturbedarfs zu lösen.

Andererseits bilden die Hochschulen für die klassischen akademischen Berufe und für Wissenschaft und Forschung aus. Hier überlagern sich regionale und überregionale sowie internationale Märkte. Je besser die Reputation, desto größer ist die Attraktivität über die Region hinaus. Auch auf diesem Markt können regionale Verbünde dazu beitragen, attraktive und vielleicht sogar international wahrnehmbare Angebote bereitzustellen.

Zum dritten geht es dabei um den Transfer und die Rolle der Hochschulen als regionale Entwickler. Es ist bekannt, dass die regionale Bedeutung von Hochschulen weit über einen unspezifischen Einkommens- und Multiplikatoreffekt hinausgeht. Die Stärkung der regionalen Wirtschaft erfolgt vielmehr über die Bindung gut ausgebildeter Fachkräfte an die Region, über die Bereitstellung von Forschungsinfrastruktur und wissenschaftlichen Dienstleistungen, über die Lenkung von Investitionen, Spin-offs und die Anreicherung eines Innovationsmilieus. Hochschule und regionale Wirtschaft befruchten sich gegenseitig, wenn sie gezielt aufeinander bezogen agieren und direkte Kooperationen suchen. In einer Studie des Stifterverbands wird der Wertschöpfungseffekt von Hochschulen durch Wissenstransfer für Deutschland mit insgesamt 190 Mrd. Euro p. a. beziffert. |<sup>12</sup> Mehr als 80 Prozent der durch die Hochschule erzielten Wertschöpfung verbleiben demnach in der Region.

### c. **Wissenschaftliche Rahmenbedingungen**

Lassen Sie mich nun zu den wissenschaftlichen Rahmenbedingungen kommen, die für Kooperationen und Verbünde – zunächst einmal in allen ihren Schattierungen – sprechen:

In der **Dimension Forschung und Forschungsinfrastruktur** finden sich zunehmend komplexere Themenstellungen und Arbeitsformen mit steigenden Kosten für Gerät und Personal, die kaum noch von einer Hochschule oder einer Forschungseinrichtung alleine bewältigt werden können. Mit Hilfe von Kooperationen und Verbänden können diesen Anforderungen angemessene kritische Massen geschaffen und adäquate Infrastrukturen vorgehalten werden. Vor allem für die infrastrukturintensiven Fachgebiete der Natur-, Lebens- und Ingenieurwissenschaften sind Verbundlösungen eine wichtige Option. Die dritte Förderlinie der Exzellenzinitiative hat auch gezeigt, dass vertraglich abgesicherte und längerfristig angelegte regionale Forschungsk Kooperationen vor allem mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen – deutlich seltener mit Hochschulen – eine immens wichtige Rolle für die Profilbildung der Forschung von Universitäten spielen und als Voraussetzung für herausragende Leistungsfähigkeit auf einem Gebiet

|<sup>12</sup> Stifterverband: Wirtschaftsfaktor Hochschule – Investitionen, ökonomische Erträge und regionale Effekte. Essen 2013. Vgl. auch Michael Fritsch: Was können Hochschulen zur regionalen Entwicklung beitragen? In: Die deutsche Hochschule 1, 2009, S. 39-52.

wahrgenommen werden. Die Versäulung im deutschen Wissenschaftssystem wurde auch dadurch aufgebrochen

Für die Dimensionen **Forschung (einschließlich Transfer) und Lehre** gleichermaßen spielt der nationale und internationale Wettbewerb eine immer größere Rolle. Dabei geht es in erster Linie um „Köpfe“ und erst sekundär um Drittmittel. Reputation, Infrastruktur- und Umfeldbedingungen machen Standorte für führende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und für vielversprechenden wissenschaftlichen Nachwuchs interessant und attraktiv. Hier können gemeinsame Anstrengungen von Hochschulen und auch von außeruniversitären Forschungseinrichtungen, wie gemeinsame Berufungen, viel bewirken.

Die zunehmende Profilbildung der einzelnen Hochschulen in der Dimension **Lehre** kann im Extremfall die Breite des regionalen Studienangebots schmälern. Regionale Verbünde können durch gemeinsame Lehrangebote die gesamte fachliche Breite aufrechterhalten und eine Vielzahl interessanter Spezialisierungen bündeln, die allen Studierenden offenstehen. Auch **Informations- und Lehrinfrastrukturen** (Bibliotheken, Hörsaalgebäude u.a.m.) ebenso wie die **Verwaltung und das Liegenschaftsmanagement** von Hochschulen lassen sich durch gemeinsame Bereitstellungen kostengünstiger gestalten.

Ich fasse zusammen: Restriktive Finanzlagen, vielerorts abträgliche, mancherorts positive demografische Entwicklungen, gewandelte gesellschaftliche Bedarfe an Lehre und Transfer, veränderte Forschungsbedingungen, der internationale Wettbewerb um Köpfe und die Sicherstellung der Breite des Lehrangebots - allen diesen Herausforderungen können und müssen die Hochschulen und die Länder begegnen. Hierfür bieten jedoch die vielfältigen etablierten Kooperationsformen noch kein ausreichendes Instrumentarium, da sie immer nur Lösungen für Teilaspekte suchen. Diese Kooperationsformen stehen nicht in Widerspruch zu einem regionalen Verbund. Sie stellen vielmehr ein Fundament dar, auf dem der regionale Verbund aufsetzen kann.

#### **FORM UND BEITRAG REGIONALER VERBÜNDE**

---

Zur Veranschaulichung möchte ich nun drei Verbünde kurz vorstellen, die erste Ansätze auf dem Weg zu einem regionalen Verbund enthalten. Sie können jedoch – und das sei ausdrücklich gesagt – keinerlei normative Geltung beanspruchen:

## 1 – DRESDEN-concept

DRESDEN-concept ist ein fachlich und institutionell breit gefasster regionaler Verbund auf Projektbasis. Er umfasst die TU Dresden und mehr als 20 außeruniversitäre und hochschulische Mitglieder, darunter eine Fachhochschule, sowie Kultureinrichtungen, die lokal und in der Region beheimatet sind. |<sup>13</sup> Er deckt ein breites disziplinäres Spektrum von den MINT-Fächern über die Medizin bis zu den Geisteswissenschaften ab. Mit Hilfe von kooperativen Elementen in Forschung und Lehre wie thematischen Forschungsclustern, gemeinsamen Berufungen, gemeinsamen Strukturen der Nachwuchsförderung, infrastrukturellen Instrumenten und der gemeinsamen Nutzung, Planung und Koordinierung von Forschungsinfrastrukturen sind die Partner auf mehreren Ebenen verzahnt. Grundlage ist der Verein, *DRESDEN-concept* e.V. Weitere Gremien auf zentraler, dezentraler und administrativer Ebene steuern und koordinieren den Verbund.

## 2 – Universitätsallianz Metropole Ruhr

Dieser Verbund umfasst die Universitäten Duisburg-Essen, Bochum und Dortmund mit ihrem von der Mercator Stiftung errichteten Mercator Research Center Ruhr – MERCUR. |<sup>14</sup> Es handelt sich dabei ebenfalls um einen fachlich umfassenden, allerdings auf Universitäten beschränkten regionalen Verbund, der auf die stärkere Sichtbarkeit der Forschung der beteiligten Hochschulen auf mehreren Feldern abzielt. Angesichts der negativen demografischen Entwicklung im Ruhrgebiet gehen die Beteiligten langfristig von einer notwendigen Verdichtung der Hochschullandschaft aus. Es gibt vier auf Forschungsprojekte, universitäre Zentren und Personenförderung abzielende Förderlinien. Land und Stiftung, die mit den Hochschulen in kontinuierlichem Dialog stehen, wirken unterstützend. Die projektförmige Gestaltung wird durch vertragliche Vereinbarungen zwischen den Partnern verstetigt und stabilisiert. Daneben wird auch die Vernetzung der Verwaltungen und der Infrastrukturen der Universitäten betrieben.

|<sup>13</sup> DRESDEN-concept=*Dresden Research and Education Synergies for the Development of Excellence and Novelty*; TU Dresden, Universitätsklinikum Carl Gustav Carus, Fraunhofer-Gesellschaft – Institut für Werkstoff- und Strahltechnik, Institut für Photonische Mikrosysteme, Institut für Keramische Technologien und Systeme, Institut für Elektronenstrahl- und Plasmatechnik, Institut für Verkehrs- und Infrastruktursysteme, Einrichtung für Organik, Materialien und Elektronische Bauelemente COMEDD, Helmholtz-Gemeinschaft – Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf, Leibniz-Gemeinschaft – Institut für Polymerforschung Dresden, Institut für Festkörper- und Werkstoffforschung Dresden, Institut für ökologische Raumentwicklung, Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung, Max-Planck-Gesellschaft – Institut für molekulare Zellbiologie und Genetik, Institut für Physik komplexer Systeme, Institut für Chemische Physik fester Stoffe, Deutsches Hygiene Museum, Militärhistorisches Museum der Bundeswehr, Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden, Staatliche Kunstsammlungen Dresden, Landesamt für Archäologie Sachsen, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden.

|<sup>14</sup> Die Allianz besteht seit dem Jahr 2009 und schließt in diesem Jahr die erste Förderphase ab. Anlässlich dieser Wegmarke und des geplanten Eintritts des Landes in die Finanzierung der zweiten Förderphase (2015 bis 2019) wurde eine externe Evaluation durchgeführt, die die bisherige Motivation und Handlungslinie weitgehend bestätigt.

### 3 – BioRN Lifescience Network Rhein-Neckar

Das BioRN Lifescience Network Rhein-Neckar e.V. ist ein Hochschultypen übergreifender und fachlich fokussierter regionaler Verbund, der aus dem BioRegio-Wettbewerb hervorgegangen ist |<sup>15</sup> und auch im Spitzencluster-Wettbewerb erfolgreich war. Ziele sind die Umsetzung von Ideen aus der Biotechnologie und den Lebenswissenschaften in marktfähige Produkte und der Anschluss der Modellregion an internationale biotechnologische Spitzencluster. Heute sind neben ca. 80 Unternehmen die Universität Heidelberg, die Hochschule Mannheim, die TU Kaiserslautern sowie das EMBL und das DKFZ Heidelberg Mitglieder des Vereins. Auch Kommunen engagieren sich hier. Neben der Forschung wird auch die Lehre mit entsprechenden neuen Studiengängen und einem Ausbildungsverbund für Biologielaboranten im Rahmen des dualen Berufsbildungssystems bedient.

Diese Beispiele zeigen Konstellationen, die die Akteure zu regionalem Handeln mit sehr unterschiedlichen Ausprägungen bewogen haben und bewegen. Es gibt also einen sehr bunten Strauß an Möglichkeiten, wie Hochschulen gemeinsam und mit weiteren Partnern auf konkrete Entwicklungsbedingungen, Stärken regionaler Partner und gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedarfe reagieren können.

Wie soll aber ein regionaler Verbund idealtypisch aussehen? Er umfasst im Zentrum eine oder mehrere Universitäten sowie eine oder mehrere Fachhochschulen. Darüber hinaus sollten – soweit vorhanden – außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und duale Hochschulen eingebunden werden. Er fußt auf einer quantitativen und qualitativen Analyse der demografischen und wirtschaftlichen Situation einer Region sowie der Leistungen ihrer wissenschaftlichen Akteure in den unterschiedlichen Dimensionen Lehre, Forschung, Wissenstransfer, Weiterbildung und Infrastruktur.<sup>16</sup> Er zielt – und das ist noch eher ungewohnt – auf die Region als gemeinsamen strategischen Bezugspunkt mehrerer Einrichtungen und geht damit über die selbstbezogene und aus eigenen Zielen gespeiste Profil- und Strategiebildung der einzelnen Institution hinaus. Gemeinsam und mit höherer Mitteleffizienz kann so ein regionaler Mehrwert und wenn möglich auch einen Mehrwert im nationalen und internationalen Wettbewerb entstehen. Es geht demnach ausdrücklich

|<sup>15</sup> Der Verein entstand mit dem Gewinn des BMBF-Wettbewerbs *BioRegio* im Jahr 1996. Zuwendungen des Bundes von rund 26 Mio. Euro und Risikokapital in erheblichem Umfang (u.a. der Europäischen Investitionsbank (EIB)) flossen damals zur Weiterentwicklung der Biotechnologie ins Rhein-Neckar-Dreieck. Am Ende der Laufzeit des BioRegioProjekts im Jahr 2002 konnten 51 Unternehmen neu gegründet oder angesiedelt werden. Bereits zu Anfang der Initiative wurden über 30.000 qm Labor- und Büroflächen im Biopark Heidelberg für junge Unternehmen errichtet.

|<sup>16</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlung zur Differenzierung der Hochschulen, a.a.O., S. 9: „Die Hochschulen sollen ihre regionalen Voraussetzungen und die demografische Dynamik zu einem wesentlichen Element ihrer Strategie machen; ihre Studienangebote stärker auf die Studierendengruppen abstimmen, die sie tatsächlich rekrutieren;....“

**nicht** um die Bildung von weiteren Beutegemeinschaften im Kampf um immer mehr Drittmittel und Zuwendungen, und es geht meines Erachtens auch **nicht** um die Fortsetzung des Exzellenzgedankens mit anderen Mitteln.

Ein solcher Ansatz bietet im Hinblick auf die geschilderten Herausforderungen entscheidende funktionale Vorteile gegenüber fallbezogenen Kooperationen:

- \_ Er bündelt einrichtungsspezifische Schwerpunkte und Formen, balanciert die widerstreitenden Impulse Wettbewerb und Kooperation aus, verbessert die Reaktionsfähigkeit mit Blick auf wissenschaftsimmanente, demografische, wirtschaftliche und soziale Entwicklungen, und er entwickelt eine breite Palette an abgestimmten Angeboten auf qualitativ hohem Niveau.
- \_ Er nutzt Synergien zwischen gleichgerichteten Schwerpunkten und schafft damit stärkere Schwerpunkte im nationalen und internationalen Wettbewerb im Rahmen der vorhandenen Ressourcen.
- \_ Er ermöglicht Effizienzgewinne im System und für jede einzelne Einrichtung, da nicht mehr jede hochschulische Leistungsdimension einschließlich des Infrastrukturunterhalts an jeder Einrichtung vollständig ausgeprägt und bedient werden muss.
- \_ Er stärkt die Wahrnehmung der Hochschulen in der Region gegenüber der Wirtschaft, den Kommunen und anderen Akteuren und unterstreicht ihre Führungsrolle in der sogenannten Wissensgesellschaft.
- \_ Und er tut dies auch möglichst mit einer effektiven und dennoch die Selbstverwaltung der einzelnen Einrichtungen wahren Governance, d. h. in einer institutionell abgesicherten, öffentlich wahrnehmbaren und nachvollziehbaren Form.
- \_ Kleineren Einheiten in Regionen mit schrumpfender Bevölkerung ermöglichen Verbünde, zumindest überregional, möglicherweise national sichtbarer Schwerpunkte zu erhalten oder zu setzen, die sie auch für auswärtige Studierende attraktiv machen. Für größere Einheiten in einem expandierenden Umfeld bieten Verbünde die Chance, international bedeutsame Schwerpunkte zu etablieren und auch das Wachstum an studentischer Nachfrage sinnvoll zu kanalisieren.

Zwei Grundtypen regionaler Verbünde in diesem Sinne sind denkbar:

- \_ Die Bildung einer umfassenden „Holding“ mit einer gemeinsamen institutionellen Strategie. Dies setzt eine sehr langfristige Perspektive und ein hohes Vertrauen der beteiligten Partner voraus. Oder:

- \_ Der eher auf einzelne Themen oder Dimensionen beschränkte Verbund mit einer zeitlich eher beschränkten Perspektive und geringerem Institutionalierungsgrad.

#### **HINDERNISSE AUF DEM WEG ZU REGIONALEN VERBÜNDEN**

---

Warum werden regionale Verbände aber noch nicht tatkräftiger initiiert? Meinem Eindruck nach gibt es für die Zurückhaltung zwei wesentlich Gründe:

- \_ Die Differenzierung zwischen den Hochschulen, die der Wissenschaftsrat 2010 erstmals angeregt hat und die mit der Erweiterung der Hochschultypen und -formate im staatlichen wie im privaten Sektor sowie der Differenzierung über Forschungsexzellenz vorangebracht wurde, wurde bisher erst in zu geringem Maße umgesetzt. Das Rollenmodell der international führenden Forschungsuniversität passt nicht für jeden Standort und ist auch nicht finanzierbar. Aber auch im Hinblick auf die Dimension Lehre sehe ich noch weiteren Differenzierungsbedarf im deutschen System. Um die Heterogenität der Studierenden und der benötigten Studienformen umfassend, differenziert sowie nachfrage- und qualitätsorientiert abzubilden, müssen die unterschiedlichen Hochschultypen, die wir ja haben, ihre Mission klar verfolgen und dürfen nicht – wie es manchmal zu beobachten ist – versuchen, alle Aufgaben gleichermaßen wahrzunehmen.
- \_ Vor allem Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sehen sich bisher nicht oder nur sehr untergeordnet in einer regionalen oder lokalen Verantwortung. Sie haben noch kein „interaktives Dienstleistungsverständnis“ in Bezug auf Nachwuchs, Transfer und Infrastruktur gegenüber ihrem Umfeld entwickelt, obwohl sie durchaus von der regionalen Wertschätzung für ihre Arbeit profitieren könnten.

#### **WAS IST ZU TUN?**

---

Um sinnvolle regionale Verbände zu schaffen, bedarf es daher eines neuen Problembewusstseins und Planungsansatzes von Ländern, Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, der gleichsam zwischen Autonomie und wissenschaftspolitisch reflektierter Lenkung angesiedelt ist.

Generell gilt: Die Länder sollten sowohl in ihrer Gesetzgebung als auch in ihrem Förderhandeln Anreize schaffen, um regionale Verbundprozesse zu unterstützen und die entstehenden Transaktionskosten zumindest vorübergehend zu tragen. Dies geht über koordinierende Maßnahmen, die bereits in einigen Hochschulgesetzen verankert sind, deutlich hinaus, findet jedoch seine Grenzen in der gescheiterten Idee der Gesamt-

hochschule. Das bedeutet, dass die einzelne Hochschule weiterhin mit ihrem Profil und spezifischen Leistungsspektrum erkennbar sein muss und will – ja, dass sie die Profilierung und Differenzierung sogar noch weiter vorantreibt – und spezifische Leistungen auch zurechenbar bleiben müssen. Baden-Württemberg ermöglicht z. B. seit Kurzem **rechtsfähige** Hochschulverbände. Auf der Seite finanzieller Anreize könnte an Initiativen wie die Einstein-Stiftung in Berlin, das LOEWE-Programm in Hessen oder Planungsinstrumente wie in Bayern (Bayerische Forschungstiftung) oder Baden-Württemberg (Landesstiftung Baden-Württemberg) angeknüpft werden. Wünschenswert wäre darüber hinaus, wenn die beteiligten Kommunen und Kreise ebenfalls eine kooperierende Rolle in anderen Politikbereichen (Ansiedlungspolitik u.a.m.) spielen würden.

Was an Differenzierung möglich ist im Rahmen eines regionalen Verbundes kann man in Kalifornien sehen. Dort gibt es ein dreigliedriges System öffentlicher Hochschulen, die im Rahmen eines gemeinsamen Masterplans kooperieren. Teil dieses Systems sind die *University of California*, die *California State University* und das *California Community Colleges-System*. Der Masterplan, der 1960 entwickelt wurde, weist den unterschiedlichen Hochschulen unterschiedliche Rollen in der tertiären Bildung zu und formt sie zu einem kohärenten System, das hohe Mitteleffizienz, Exzellenz und breiten studentischen Zugang garantieren soll. Graduierte der *Community Colleges* haben garantierten Zugang zu den beteiligten Universitäten, um dort einen Bachelor-Abschluss zu erwerben. Die *University of California* ist Forschungsuniversität, kann Masterabschlüsse vergeben und Promotionen durchführen. The *California State University* kann ebenfalls Masterabschlüsse vergeben, jedoch nur kooperativ mit der *University of California*. Die strikte Aufgabenteilung verbunden mit der hohen Durchlässigkeit ist tatsächlich ein Erfolgsmodell und verhindert die funktionale Gleichförmigkeit der Hochschultypen.

Ländergrenzen übergreifende regionale Verbände oder sogar auf die Region bezogene transnationale Verbände stellen eine besondere Herausforderung, aber auch Chance dar. Wie u.a. die Begutachtung des saarländischen Hochschulsystems deutlich aufgezeigt hat, wirken unterschiedliche politische Strukturen und Systeme eher hemmend. Außerdem erschwert das Festhalten an der jeweiligen Planungshoheit und am Prinzip des „just retour“ die notwendigen Übereinkünfte.

Hier bedarf es wesentlich des Umdenkens in den Ländern und vielleicht auch der Finanzierungsanreize durch den Bund oder ggf. auch durch eine Stiftung. Vielleicht ist sogar eine gemeinsame Stiftung der beteiligten Länder denkbar, die den Verbund organisiert und strukturiert.

Wichtig ist, dass funktionale Differenzierung und regionale Verbände nicht als reiner top-down Akt eines Landes denkbar sind, obwohl die Länder meines Erachtens als Financiers und Gewährträger der Hochschulen das Recht haben, von den Hochschulen

ggf. auch gemeinsam zu erbringende Leistungen einzufordern. Autonome strategische Entscheidungen der Hochschulen, die die Rahmenbedingungen, die Entwicklungschancen und die Entwicklungsziele der jeweiligen Einrichtung und die Chancen der langfristigen Kooperation und Koordination mit anderen Hochschuleinrichtungen erkennen und gezielt miteinander verbinden, bieten jedoch die bessere Aussicht auf Umsetzung. Eine unabhängige Einrichtung auf Landesebene – wie die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen – wäre ein geeigneter Rahmen, um die notwendigen Regionalanalysen zu erstellen und die Einrichtungen bei der Implementierung regionaler Verbände zu unterstützen. Dazu gehört auch die Etablierung einer beschlussfähigen Governance, die administrative Reibungsverluste vermeidet.

Zum Schluss möchte ich Sie anregen, mir Ihre Erfahrungen mit Verbänden zu schildern und geeignete Fördermodelle für regionale Verbände zu diskutieren:

- \_ Angesichts der dargestellten regionalbezogenen Ziele – Rückbau, Umbau, Ausbau –, welche Ausprägungen sollten regionale Verbände vorrangig erhalten?
- \_ Was können Bund und Länder tun, um für die jeweilige Zielsetzung sinnvolle regionale Verbände anzustoßen und zu unterstützen? Hierbei geht es (a) um die Etablierung unterschiedlicher Förderinstrumente des Bundes und der Länder und/oder (b) um ermöglichende Strukturen in und zwischen den Ländern. Welche spezifischen Aktivitäten sind dabei ggf. auch in der Nachfolge der Exzellenzinitiative sinnvoll?
- \_ Welchen Beitrag können nichtstaatliche Akteure wie z.B. Stiftungen leisten?
- \_ Welche Chancen werden gesehen, die Wirtschaft zu Stiftungen in diesem Feld anzuregen?
- \_ Könnte das Programm Forschungsbauten künftig stärker im Sinne der Infrastruktur-stärkung von Verbänden mehrerer Hochschulen zu einer bestimmten Thematik genutzt werden?

Mein Fazit: Horizontale Differenzierung und die Übernahme regionaler Verantwortung sind Voraussetzungen für funktionale regionale Verbände. Diese wiederum sind meiner Ansicht nach das strategische Instrument der Wahl, wenn es darum geht, unser Hochschulsystem auf die künftigen demografischen und wirtschaftlichen Wandlungsprozesse ebenso wie auf den globalen Wettbewerb einzustellen. Wichtig erscheint mir, dass wir bald damit anfangen, die notwendigen Schritte einzuleiten, solange es noch Zeit ist, diese planvoll und sinnvoll zu gestalten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!