

Ulrich Müller

## Zwischen „Sonntagsstaat“ und „Zwangsjacke“

Forschungsprofile: Institutionelle Schwerpunktsetzungen von Hochschule



Das Fokussieren auf das eigene Profil hilft, Prioritäten und deren Sichtbarkeit zu stärken.

Foto: Harry Hautumm/pixelio

Zahlreiche deutsche Hochschulen haben, auch angestoßen durch die Exzellenzinitiative, in letzter Zeit ein klares Forschungsprofil definiert, das besonders leistungsfähige Forschungsbereiche hervorhebt. Verfechter eines solchen explizit formulierten Forschungsprofils stellen es sich als eine Art „Sonntagsstaat“ vor: Sie fordern, dass jede Hochschule sich „in Schale schmeißen“ und ihre Stärken herausstellen und verdeutlichen müsse. Skeptiker warnen dagegen, dass ein verbindlich definiertes Forschungsprofil eher wie eine „Zwangsjacke“ wirken könne, die den individuellen Bewegungsspielraum der Hochschulangehörigen unnötig eingrenzt.

Ein Hochschulprofil, zum Beispiel in einem Leitbild oder einem Mission Statement festgelegt, klärt die wesentlichen Fragen der institutionellen Identität. Es beschreibt, in welchen Feldern (z.B. Forschung, Regionalentwicklung, Wissenstransfer, Internationalität, Lehre, soziale Verantwortung oder Weiterbildung) eine Hochschule ihr Aufgabenfeld sieht, auf welchen individuellen und gesellschaftlichen Gebieten sie entsprechend aktiv sein möchte. Sobald Forschung an einer

Hochschule Teil der institutionellen Identität ist, sollte auch ein Forschungsprofil – eng an das übergreifende Hochschulprofil gekoppelt beziehungsweise als Teil desselben verstanden – konsensfähig erarbeitet, definiert und kommuniziert werden. Es sollte unmissverständlich verdeutlichen, wo bezogen auf die Forschung Vorzeigebereiche liegen und Kräfte gebündelt werden. Insbesondere vier Gründe motivieren Hochschulen zur Profilschärfung im Bereich der Forschung:

**1. Externe Partner erwarten Klarheit über Stärken.** So vielfältig die Partner von Hochschulen sind, sie alle haben berechnete Informationsinteressen: Das zuständige Wissenschaftsministerium möchte über Zielvereinbarungen in der Regel Schwerpunkte fördern und nicht Mittel per Gießkanne verteilen. Praxispartnern, die Kooperationen mit Hochschulen anstreben, hilft Transparenz über Forschungsprofile natürlich bei der Suche nach einem passenden Gegenüber. Die Hochschulrektorenkonferenz arbeitet daher gegenwärtig daran, über eine Forschungslandkarte forschungsstarke Bereiche deutscher Hochschulen abzubilden. Auch Studierende sind interessiert daran, welche Hochschule welche Themen in den Mittelpunkt ihrer Forschungsaktivitäten rückt. Alle diese Akteure gehen schlicht und einfach davon aus, dass Hochschulen Klarheit über ihr jeweiliges Forschungsprofil haben und es klar definiert nach außen darstellen können. Auch Drittmittelakquise setzt vielfach eine Profilkklärung voraus; so legt das Bundesministerium für Bildung und Forschung etwa fest, dass über die Ausschreibung „Forschung an Fachhochschulen mit Unternehmen“ ausschließlich „Vorhaben, die in das Forschungsprofil der jeweiligen Fachhochschule eingebettet sind“, gefördert werden.

**2. Limitierte Ressourcen erfordern Prioritätensetzung.** Auch hochschulintern erscheint eine klare Forschungsprofilierung notwendig und sinnvoll. Jeder Lehrstuhlinhaber hat Vorstellungen,

### Literatur:

Hochschulrektorenkonferenz, Forschungslandkarte, <http://www.forschungslandkarte.de>.

Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen, Köln 2010, <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf>.

zu welchem Thema Drittmittel eingeworben, Doktorarbeiten geschrieben und Fachartikel publiziert werden könnten. Aber Zeit und Finanzen sind endlich. Deshalb ist individuell eine Schwerpunktsetzung von Nöten – und selbstverständlich auch auf der Ebene der gesamten Institution. Die Förderung konkurrenzfähiger Forschung erfordert eine Konzentration vorhandener Ressourcen auf ausgewählte Bereiche. Nicht jede Hochschule kann in allen Feldern reüssieren – aber jede Hochschule ist in bestimmten Gebieten anderen voraus. Hochschulen sollten eine klare Profilbildung initiativ betreiben und (durchaus auch in Kooperation bzw. klarer Aufgabenteilung mit anderen Standorten) proaktiv gestalten, bevor im Falle zukünftiger Sparzwänge eventuell externer Druck den Handlungsspielraum minimiert.

**3. Selbstbewusstsein schafft intern Orientierung.** Eine Hochschule, die nicht wirklich weiß, wofür sie da ist, läuft Gefahr, bei Entscheidungen sowie in der internen und externen Kommunikation permanent ins Schwimmen zu geraten. Eine Hochschule, die meint, alle gesellschaftlichen Anforderungen gleich gut erledigen zu können, wird höchstwahrscheinlich keine davon adäquat bewältigen. Wer alles gleich gut kann, kann vermutlich gar nichts richtig gut. Wenn eine Hochschule ausgewählten Anforderungen angemessen nachkommen möchte, muss sie sich auch weitgehend auf diese konzentrieren (können). Eine Hochschule benötigt daher intern einen Orientierungsrahmen, der strategische Entscheidungen und deren Folgen auf ein von den Hochschulangehörigen mitgetragenes Ziel hin ausrichtet und dadurch legitimiert. Hier muss eine Hochschule im wahrsten Sinn des Wortes Selbstbewusstsein entwickeln.

**4. Externe Sichtbarkeit erfordert Fokussierung.** Der Versuch, externe Akteure durch die reine Anzahl von Forschungsprojekten, Forschungsschwerpunkten, Competence Centers, Forschungs- und Transferzentren et cetera von enormer Forschungsaktivität zu überzeugen, ist aus rein praktischen Gründen zum Scheitern verurteilt. Wenn Hochschulangehörigen die Frage „Was macht Ihre Hochschule eigentlich in der Forschung?“ gestellt wird, können sie sicher keine zwei Dutzend Bereiche aufzählen. Auch auf einen Hochschul-Flyer passen nicht alle Details eines 200-seitigen Forschungsberichtes, sondern vielleicht vier oder fünf prägnante Stichpunkte. Auch aus inhaltlichen Gründen erscheint eine Fokussierung sinnvoll: Wie schwer wiegt ein Forschungsschwerpunkt, wenn es zwei Dutzend weitere Schwerpunkte gibt? Wenn beinahe alles ein Schwerpunkt ist, ist eher keiner davon wirklich einer. Wenn eine Hochschule in der Außen-darstellung ihre Stärken angemessen transportieren möchte, muss sie diese also klar benennen können – das macht im Marketing die Fokussierung auf herausragende Bereiche unumgänglich. Jede Hochschule hat Vorzeigebereiche – die gilt es, zu identifizieren und nach vorne zu stellen.

### Ergebnis

Ein Forschungsprofil sollte also nicht den wenig Erfolg versprechenden Versuch wagen, alle vorhandenen Forschungsaktivitäten zu bündeln oder zu strukturieren. Ein Forschungsprofil kann bei keiner Hochschule ein vollständiges Bild aller geleisteten Forschungsaktivitäten bieten. Es sollte vielmehr nach innen und außen selektiv Akzente setzen. Es ermöglicht, herausragende Forschungsaktivitäten zu identifizieren und eine überschaubare Anzahl markanter Querschnittsthemen als profilprägende institutionelle Forschungsschwerpunkte kommunikativ nach vorne zu rücken – repräsentativ und stellvertretend auch für die anderen Bereiche. Auch bei Hochschulen, die sich nicht in erster Linie über Forschungsleistungen profilieren, ist es sinnvoll, ein Forschungsprofil zu entwickeln. Forschung sollte bei einer „Hochschule für angewandte Wissenschaften“ natürlich keinesfalls ihre Stärke, die Lehre und den Praxisbezug, nach hinten schieben. Das würde das Hochschulprofil insgesamt in eine gefährliche Schräglage bringen. Aber dennoch spielt die Forschung häufig und zu Recht auch dort eine wichtige Rolle. Prioritäten und Posterioritäten müssen auch hier bewusst gesetzt werden.



Ulrich Müller ist seit 2002 Projektleiter beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh. Zuvor war er tätig in der Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) in Bonn.

„**Ein Forschungsprofil kann bei keiner Hochschule ein vollständiges Bild aller geleisteten Forschungsaktivitäten bieten. Es sollte vielmehr nach innen und außen selektiv Akzente setzen.**“

### Kontakt:

Ulrich Müller, M.A.  
Projektleiter  
CHE Centrum für Hochschulentwicklung  
Verler Straße 6  
33332 Gütersloh  
Tel.: +49 5241 976156  
Fax: +49 5241 976140  
E-Mail: Ulrich.Mueller@che.de