

Mehr Kooperation ist nötig. Mehr Koordination ist wünschenswert.

Ergebnispapier des 9. Kolloquiums des Studiengangs für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement der Hochschule Osnabrück

1. März 2012

Am 1. März 2012 fand unter dem Titel „Hochschulen und Städte – wer braucht wen?“ in Osnabrück das 9. Kolloquium des Studiengangs für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (HWM) statt. Das vorliegende Papier fasst wesentliche Elemente der Diskussionen und Vorträge zusammen. Alle Tagungsteilnehmer konnten über Änderungsvorschläge und Anregungen auf diese finale Fassung des Papiers einwirken. Insofern handelt es sich um einen gemeinsamen Zwischenstandsbericht der etwa hundert Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Veranstaltung. Die Initiatoren des Kolloquiums hoffen, durch die Veranstaltung und das Papier einen konstruktiven Beitrag zur Weiterentwicklung der lokalen Kooperationen zwischen Wissenschaft und Kommunen leisten zu können.

Ziel und Zweck des Kolloquiums

- am 1. März 2012 fand in Osnabrück das 9. Kolloquium des Studiengangs für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (HWM) statt. Vertreterinnen und Vertreter von Hochschulen, Kommunen und Wissenschaftseinrichtungen diskutierten das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Kommunen.
- Beide geraten durch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen unter Druck: International wächst der Wettbewerb zwischen Standorten, was Städte und Hochschulen zu spüren bekommen. Zugleich wird sich – früher oder später - immer stärker der demografische Wandel in Deutschland auf Hochschulen und Kommunen auswirken; derzeit verliert die Bundesrepublik in jedem Jahr die Bevölkerungsanzahl einer Großstadt wie Lübeck oder Münster.
- In dieser Problemanalyse besteht hohe Einigkeit. Mit dem Positionspapier des Städtetages, der Hochschulrektorenkonferenz und des Deutschen Studentenwerks liegen auch bereits Handlungsempfehlungen vor, wie Städte und Wissenschaftseinrichtungen stärker kooperieren sollten. Dies spiegelte sich im Rahmen des 9. HWM-Kolloquiums durch die diskutierten Beispiele wider. Es wurde aber ebenso deutlich, dass es an vielen Stellen noch fundamentalerer Grundlagen bedarf. Grundlagen, die bislang wenig beschrieben wurden. Wenn die Basis nicht stimmt, werden Einzelmaßnahmen verpuffen. Dies wird in dem folgenden Ergebnispapier aufgegriffenen.
 - Die auf dem Kolloquium diskutierten Aspekte und konkreten Beispiele finden sich in den Präsentationsfolien der Referent(inn)en, abrufbar unter (.....LINK). Zur Frage, was in Bezug auf die Kooperation Stadt – Wissenschaft am dringendsten zu tun ist, wurden unter den Teilnehmer(inne)n auch Kärtchen gesammelt, s. die Photos unter (....LINK).

Unterschiedliche Rollen klären

- Im Zuge der Diskussion wurde deutlich, dass es an vielen Stellen überhaupt erst eines gemeinsamen **Rollenverständnisses** bedarf. Insbesondere die Wissenschaft muss sich Ihrer eigenen Rolle im städtischen Gefüge bewusst werden und diese gegebenenfalls auch explizit formulieren. Jahrhunderte alte Traditionsuniversitäten agieren anders als Neugründungen der 1960er und 1970er Jahre, die oftmals aus strukturpolitischen Gründen eine bestimmte regionalwirtschaftliche

Funktion übernehmen sollten. So hat sich etwa die 1970 gegründete Universität Kassel als Jobmotor für das strukturschwache Nordhessen herausgestellt. In einer Studie wurde nachgewiesen, dass die Hochschule zwischen 10.000 – 15.000 Arbeitsplätze außerhalb der Universität geschaffen hat.

- Kommunen, Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen unterscheiden sich gravierend von ihrer Ausrichtung und ihrer internen wie externen Dynamik. Das Wissenschaftssystem ist global ausgerichtet und nimmt in der Regel auf örtliche Befindlichkeiten keine Rücksicht. Die kommunale Welt ist in erster Linie lokal aufgestellt. Erfolgreiche und wichtige Projekte wie „Stadt der Wissenschaft“ haben dazu beigetragen, Kommunen und Hochschulen Möglichkeiten der Kooperation aufzuzeigen. Dennoch ließe sich die These aufstellen, dass durch (auf Zeit bestellte und mit Wettbewerbsdruck versehene) Arbeit an gemeinsamen Kommunikationsprojekten die gegenseitigen Verständnisschwierigkeiten nicht aufgelöst wurden.
- Beide Seiten müssen daher die fundamentale Rolle, die Orientierungen und Rahmenbedingungen des jeweils anderen Partners verstehen, auch um die an sie selbst gerichtete Erwartungshaltung besser begreifen zu können. Das geht nur durch Kommunikation und durch Prozessschritte, die Gelegenheiten für das Verstehen der Logiken der anderen Seite schaffen und auf den Aufbau von Vertrauen setzen. Das Beispiel Münster („Allianz für Wissenschaft“) hat aufgezeigt, wie man einen solchen Prozess dauerhaft gestalten kann, welche gemeinsamen Positionsbestimmungen dabei hilfreich sind und wer mitarbeiten muss. Deutlich wurde aber auch, dass neben den großen Leitlinien die Zusammenarbeit im Kleinen in ihrer zersetzenden oder befördernden Wirkung nicht unterschätzt werden darf. Wie in einer Ehe die „offene Zahnpastatube“ Scheidungsrelevanz entwickeln kann, können Banalitäten und Bagatellen wie gefühlte Missachtung – ausgelöst beispielsweise durch unterschiedliche Geschwindigkeiten in gemeinsamen Projekten – die gewünschte Kooperation zwischen Wissenschaft und Kommune nachhaltig stören. Wechselseitiges Vertrauen lässt sich nur langsam aufbauen, ist aber schnell zerstört.
- Das Verhältnis zwischen Hochschulen und Kommunen ist staatlich nicht geregelt (und wird es auch nicht werden). Weder die Bundes- noch die Landesverfassungen sagen etwas hierüber aus; auch die Hochschulgesetze und Kommunalverfassungen schweigen. Jede Form der Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Wissenschaft hat daher stets einen freiwilligen Netzwerkcharakter, in dem keine

Seite der anderen ihren Willen aufzwingen kann. Alle Beteiligten sollten sich dieser Tatsache permanent bewusst sein und sie in ihr Handeln einbeziehen.

- Für ein Klima der Kooperation ist es daher wichtig, diese zumeist informellen Netzwerke professionell zu managen. Eine solche Rolle können **Intermediäre auf beiden Seiten** erfüllen, etwa kommunale Wissenschaftsbeauftragte, die aber auch klar für den „kommunalen und regionalen Dialog“ benannte Sparringspartner in den Wissenschaftseinrichtungen benötigen. Kommunikationsstarke Schnittstellenmanager auf beiden Seiten können zu einer engeren Kooperation intensiv beitragen.
- Widerstrebende Erwartungshaltungen und Tendenzen auszubalancieren, ist eine der Hauptaufgaben kommunaler Wissenschaftsmanager, die in der Regel selten beschrieben werden. Diese „weiche Faktoren“ sind im Gegensatz zu fachlichen Anforderungen (Marketing- oder Stadtplanungsexpertise) schwer belegbar, scheinen aber doch wesentlich den Erfolg gemeinsamer Initiativen zu beeinflussen.

Gemeinsames Selbstverständnis entwickeln

- Deutsche und Europäische Städte und Hochschulen stehen heute in bisher ungekanntem Maße im internationalen Wettbewerb – um öffentliche und private Investitionen in Standorte und Karrieren; um Studienortentscheidungen von Studierenden; um Wohn- und Arbeitsortscheidungen von hochqualifiziertem, international mobilem Personal. Anders als insbesondere die sich dynamisch entwickelnde Herausforderung aus Asien (Beispiel Singapur) haben Europäische Städte und Hochschulen – neben der anerkannten Währung „Forschungsexzellenz“ – aber noch ein zweites Pfund, mit dem sie wuchern können: Der **Europäischen Stadt und der Europäischen Hochschule** (bzw. Wissenschaftseinrichtung, denn auch die außeruniversitäre Forschung spielt gerade in Deutschland eine wichtige Rolle), die organisch in Jahrhunderten gewachsen sind und nicht nur ein stimmungsvolles städteplanerisches oder architektonisches Bild abgeben, sondern auch wie auf keinem Kontinent der Welt auf Mitbestimmung und Partizipation setzen.
- Denn im Gegensatz zu asiatischen Wissenschaftsmetropolen, deren Entwicklung dynamisch verläuft aber top-down geplant wird, bietet sich in Deutschland und Europa die Chance, das Miteinander von Wissenschaft und Stadt auf der breiten

Basis der Bürger(innen) und Wissenschaftler(innen) wachsen zu lassen, so dass eine gemeinsame Corporate Identity und ein Zusammenhalt entsteht, der - wie das Beispiel Lübeck zeigt – gerade auch in Krisenzeiten die Partner zueinander stehen lässt. Maßnahmen müssen darauf abzielen, dass die Hochschulangehörigen für „ihre“ Stadt und die Bürger(innen) für „ihre“ Hochschulen und Forschungseinrichtungen einstehen und Begeisterung entwickeln.

- Kommunen und wissenschaftliche Einrichtungen müssen daher **Plattformen** schaffen, um den Austausch zwischen Wissenschaft und Kommune zu intensivieren. Mancherorts ist ein Konsens und ein Zusammenwirken der jeweiligen Verwaltungsspitzen erkennbar – außen vor sind aber nach wie vor Senate, Hochschulräte und die Kommunalpolitik. Systematischer Austausch auf dieser Ebene besteht nur sehr selten. Alle relevanten Akteure müssen einbezogen werden, Wissenschaft muss im Stadtrat eine Rolle spielen.

Gemeinsame Projekte als Grundlage für gemeinsame Strategien

- **Gemeinsame Projekte** wie „Stadt der Wissenschaft“ oder jegliche PUSH-Initiativen (Public Understanding of Science and Humanities; im Deutschen meist unsauber mit „Wissenschaftskommunikation“ übersetzt) können dazu beitragen, das gegenseitige Verständnis zu fördern und zu entwickeln. Deutsche Städte scheinen an dieser Stelle europaweit vorne zu liegen. Entsprechende Vorhaben sind ein guter Startpunkt, um weitergehende Kooperationsprozesse in Gang zu setzen, etwa eine gemeinsame Zukunftsstrategie zu entwickeln. Im Falle einer positiven Entwicklung könnten an deren Ende kommunale Wissenschaftsförderungen (analog zur Wirtschaftsförderung) und kommunale/regionale Liaison-Offices entstehen.
- Einzelmaßnahmen und auch größere Projekte – gerade der Wissenschaftskommunikation – sind ein guter Anfang für die handelnden Akteure, sich stärker zu vernetzen und Vertrauen aufzubauen. Die Ziele und Reichweite dieser Projekte sind jedoch begrenzt und die Projekte selbst entweder schnell Routine oder „abgearbeitet“. Wollen Städte und Hochschulen ihr jeweiliges Potenzial für eine gemeinsame positive Entwicklung voll erschließen, bedarf es einer abgestimmten Strategie, die über Kommunikation und PUSH-Projekte hinaus geht. Profilbildung wird – von wenigen Ausnahmen abgesehen – bisher kaum gemeinsam betrieben und koordiniert. Auch hier kommt es wieder wesentlich auf das gegenseitige Ver-

verständnis an: Bevor eine gemeinsame Positionierung möglich ist, müssen erst die Ziele und Profildeen bekannt sein. Strategieplanung erfordert dabei insbesondere gemeinsame Runden mit Stakeholdern.

Internationales Profil gewinnen; öffentlicher Akteur werden

- Städte und Hochschulen können gemeinsam ein **internationales Profil** entwickeln. Für die Wissenschaft – als global ausgerichtetes Subsystem – ist dies unverzichtbar. Auch die Kommunen haben einen Nutzen von einem internationalen Profil ihrer Stadt – es ist wirtschaftlich wichtig und der Entwicklung einer offenen Gesellschaft förderlich. Das Wissenschaftssystem ist global ausgerichtet und nimmt in der Regel auf örtliche Befindlichkeiten keine Rücksicht. Die kommunale Welt ist in erster Linie lokal ausgerichtet. Diese Internationalisierung müssen beide Partner der städtischen Bevölkerung besser erklären und begründen, denn ohne den Einsatz von Ressourcen ist sie nicht zu haben.
- In dieser Hinsicht müssen die **Wissenschaftseinrichtungen überlegen, ein stärkerer kommunalpolitischer Akteur** zu werden. Wenn sie Unterstützung der Kommune erwarten, ist diese immer mit einem Einsatz von Ressourcen – und sei es nur der Ressource „Zeit“, sprich Personalkosten – verbunden. Im Vergleich zu Vereinen oder Verbänden ist die Wissenschaft bisher kaum als kommunaler Akteur sichtbar geworden – was nicht zuletzt an der Wohnsituation vieler Professorinnen und Professoren liegt. Dennoch brauchen die Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen eine Antwort auf die Frage, wie sie sich kommunalpolitisch mehr Gehör verschaffen wollen. Auf Dauer können Kommunalverwaltungen keine „Stabsstellen Wissenschaft“ ohne die Rückdeckung durch Kommunalverwaltungen einrichten.

Lohn der Mühe

- Für beide Seiten –Wissenschaft und Kommune – bedeuten stärkere Kooperationen Kosten, Verbrauch materieller und zeitlicher Ressourcen. Intermediäre Schnittstellenmanager (auf Seiten der Kommunen manchmal schon zu findende „Stabsstellen Wissenschaft“) müssen finanziert und mit Mitteln ausgestattet werden. Die Hochschulen halten sich an dieser Stelle bislang vornehm zurück.

- Dabei ist eine engere Kooperation für beide Seiten ein Gewinn: Für die deutschen Städte sind die Hochschulen – gerade in Zeiten des demografischen Wandels – der beste gesellschaftliche „Jungbrunnen“, den sich das Gemeinwesen wünschen kann. Und Fälle wie Lübeck haben gezeigt, dass eine Hochschule allen politischen Beschlüssen zum Trotz überleben kann, wenn die städtische Gemeinschaft für „ihre“ Hochschule die Stimme erhebt.