

Ulrich Müller

## Definition eines institutionellen Forschungsprofils

Prozessgestaltung und Kriterien



*Leuchttürme ragen hervor und gehen eben nicht unübersichtlich in der Masse unter.*

*Foto: Hans Peter Dehn/pixelio*

**Über ein klar definiertes institutionelles Forschungsprofil hebt eine Hochschule eine überschaubare Anzahl markanter Forschungsschwerpunkte kommunikativ hervor. Wie aber lassen sich Vorzeigebereiche in der Forschung nachvollziehbar und begründet identifizieren? Wie lassen sich Prioritäten und Posterioritäten so definieren, dass ein Forschungsprofil intern von vielen mitgetragen wird und extern Akzeptanz findet?**

Ein Forschungsprofil lässt sich nicht einfach von oben verkünden oder von außen (etwa durch den Hochschulrat, das Wissenschaftsministerium oder eine externe Kommission) aufpropfen. Eine Hochschule wäre aber

ebenfalls schlecht beraten, wenn sie schlicht darauf wartet, dass sich ein Profil „irgendwie“ im Lauf der Zeit von selbst entwickelt.

Zusätzlich erschwert wird die Schwerpunktsetzung einer Hochschule dadurch, dass nur in den seltensten Fällen durch die Bündelung vorhandener Forschungsaktivitäten ein übergreifendes Oberthema für die ganze Hochschule gefunden werden kann. Beispiele für einen solchen Ansatz sind etwa die „Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde“ (im Logo betont die Hochschule: „unser Name ist Programm“) und die Technische Universität Bergakademie Freiberg, die sich „Ressourcenuniversität“ nennt. Eine solche Herangehensweise funktioniert nur bei kleineren Hochschulen mit eher begrenztem Themenradius – und damit möglicher Fokussierung auf ein einziges übergeordnetes Leitthema.

Die meisten Hochschulen stecken dagegen in einem Dilemma: Berücksichtigt ein Forschungsprofil alle vorhandenen Aktivitäten, wird es unscharf. Ein klares Forschungsprofil dagegen kann nur sehr ausgewählt Forschungsaktivitäten abbilden, was zu Missstimmung unter den intern Beteiligten führen kann sowie unter Umständen potenzielle externe Interessenten unzureichend und unvollständig informiert. In dem Fall wäre wenig gewonnen, sondern mehr verloren.

Die meisten Hochschulen werden aber nicht umhin kommen, mit Mut zur Lücke nach innen und außen selektiv Akzente zu setzen; Fokussierung ist konstitutiver Grundansatz der Profilierung. Leuchttürme ragen hervor und gehen eben nicht unübersichtlich in der Masse unter. Zu Recht lässt auch die Forschungslandkarte der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) jeweils nur eine begrenzte Anzahl von Forschungsschwerpunkten zu.

Ein ideales Vorgehen zur Definition eines institutionellen Forschungsprofils basiert daher auf Grundentscheidungen von oben, greift Ideen von unten auf und berücksichtigt Impulse von

außen. Die Hochschulleitung sollte die Federführung übernehmen, was die Gestaltung des Prozesses angeht. Ihr obliegt es, den Rahmen und die Grundregeln für einen partizipativen hochschulinternen Prozess zu setzen, der dezentrale Ebenen angemessen einbindet. Die Nutzung externer Expertise (etwa des Hochschulrats oder einer temporär installierten, vielseitig besetzten peer group) bietet die Chance, aus der Außenperspektive Feedback und Anregungen zu erhalten.

### Sinnvolle Prozessgestaltung

Grundvoraussetzung für eine gelingende partizipative Definition eines Forschungsprofils ist es, dass die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Profilierung geklärt und innerhalb der Hochschule vermittelt worden ist. Hierzu sollte zu Beginn möglichst weitgehende Einigkeit erzielt werden, damit Hochschulangehörige gedanklich mitgenommen und nicht überrumpelt werden. Hier ist Überzeugungsarbeit seitens der Hochschulleitung gefragt – sie muss gute (und hochschulspezifische, konkretisierte!) Argumente in der Hand haben – sowie rechtzeitig und angemessen vorbereitet mit dem internen Prozess beginnen.

Die Notwendigkeit einer Forschungsprofilierung sollte dabei nicht ausschließlich als unvermeidbare Reaktion auf externe Anforderungen kommuniziert werden, sondern in eine positive Zweckklärung münden. Ziele und Grenzen der Profilierung müssen von Anfang an transparent umrissen werden: Was genau soll mit der Definition des Forschungsprofils erreicht werden? Welche Chancen bieten sich dadurch, welche Folgen wird sie nach sich ziehen? Oft geht es bei diesem Schritt darum, Ängste abzubauen. Vielfach wird befürchtet, dass alle Bereiche, die nicht zum profilbildenden Forschungsschwerpunkt erklärt werden, mittelfristig ausbluten. Es erscheint sinnvoll, erstens von Anfang an ebenfalls deutlich zu kommunizieren, dass die als profilbildend ausgezeichneten Forschungsbereiche in der Folge zwar besondere Aufmerksamkeit genießen (Deputatserleichterungen, Forschungsfreiemester, Fördermittel, weitere Stellen), aber nicht unkritisch auf einen Sockel gehoben und verhätschelt werden – ihnen gegenüber bestehen eben auch klar definierte Leistungserwartungen. Zweitens sollte von Beginn an klar gestellt werden, dass trotz Forschungsprofil ergänzende Hochschulaktivitäten nicht nur geduldet, sondern erwünscht sind und Weiterentwicklungsmöglichkeiten genutzt werden können. Das Forschungsprofil ist zwar ein wesentlicher, aber eben auch nur ein Baustein in einem Set verschiedener profilbildender Elemente.

Sensibel sollte sich eine Hochschule bei der Definition des Forschungsprofils um eine gesunde perspektivische Balance bemühen zwischen einer Abbildung des derzeitigen Status Quo und einem rein zukunftsorientierten Ansatz: Eine Hochschule, die noch keinen klaren inhaltlichen Schwerpunkt hat, sollte nicht so tun, als existiere einer – aber zügig damit beginnen, konsequent Bereiche zu identifizieren, die in wenigen Jahren im Mittelpunkt stehen sollen.

Auch die zeitliche Begrenzung der Forschungsprofilierung spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle: Die Erhebung zum profilbildenden Forschungsschwerpunkt sollte befristet gültig sein und eine Institution nicht auf immer und ewig festlegen. Auch neue Ideen sollten die Chance haben, aufzusteigen, daher sollte eine gewisse Dynamik erhalten bleiben. Nach einer Periode von fünf bis zehn Jahren sollte durch eine Zwischenevaluation, die methodisch den Ansatz und Prozess des Definitionsprozesses aufgreift (Grundentscheidungen von oben, Ideen von unten und Impulse von außen), überprüft werden, ob die definierten Forschungsschwerpunkte sich bewährt haben und ob sich in der Zwischenzeit Potenzial für neue Vorzeigebereiche entwickelt hat.

Da das Forschungsprofil als Teil des übergreifenden Hochschulprofils verstanden werden muss, sollte es nicht im Widerspruch zu anderen Profilbereichen, etwa der Lehre stehen, sondern mit diesen konstruktiv und produktiv interagieren. Eine thematisch völlig voneinander abweichende Profilierung in Forschung und Lehre wäre nicht nur erklärungsbedürftig, sondern kontraproduktiv.



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

„Die Erhebung zum profilbildenden Forschungsschwerpunkt sollte befristet gültig sein und eine Institution nicht auf immer und ewig festlegen. Auch neue Ideen sollten die Chance haben, aufzusteigen, daher sollte eine gewisse Dynamik erhalten bleiben.“

**Stichwörter**  
**Hochschulen**  
**strategische**  
**Schwerpunktsetzung**  
**institutionelles Forschungsprofil**

## summary

This article shows how universities can set their own priorities by focusing on their institutional main research. Success factors for defining an institutional profile in research are recommended.

„Eine Hochschule sollte sicherstellen, dass ein Forschungsbereich, der entscheidend zur Profilbildung beitragen soll, nicht in Kürze vielleicht schon wieder an Bedeutung verliert, etwa weil der alles entscheidende Superstar abgeworben wird. Zur Sicherung der Kontinuität ist es entscheidend, dass der profilbildende Forschungsschwerpunkt durch eine adäquate Struktur unterlegt ist.“

**keywords**  
universities,  
institutional profile  
profile in research

tiv. Daher sollten das Forschungsprofil und das übergreifende Hochschulprofil aufeinander abgestimmt und als zwei Seiten einer Medaille betrachtet werden.

Nicht zuletzt sollten Leuchttürme in der Forschung nicht aus dem Bauch heraus oder aufgrund persönlicher Beziehungen bestimmt, sondern auf Basis objektivierender Kriterien identifiziert werden. Diese Kriterien zur Priorisierung – einige denkbare werden im Folgenden vorgestellt – sollen hochschulintern im größtmöglichen Konsens vereinbart werden.

### Mögliche Entscheidungskriterien

Für die interne Akzeptanz der als profilbildend hervorgehobenen Forschungsschwerpunkte ist es wichtig, dass es sich um Bereiche handelt, bei denen die übrigen Hochschulangehörigen (vielleicht nicht neidlos, aber immerhin faktisch) anerkennen, dass diese Priorisierung nicht völlig zu Unrecht erfolgt.

Klar vereinbarte Entscheidungskriterien tragen entscheidend dazu bei, entsprechende Diskussionen zu versachlichen, indem sie Priorisierungen auf eine objektive Grundlage stellen. Sie können genutzt werden, um anhand eines nachvollziehbaren, einheitlichen Rasters existierende oder angestrebte übergreifende Forschungsthemen gegeneinander abzuwägen.

Dabei ist es ratsam, verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Eine schlichte Ableitung starker Bereiche etwa aus dem CHE-Ranking ist nicht möglich – dieses geht fächerorientiert vor, und gute Forschungsschwerpunkte arbeiten meist interdisziplinär. Folgende sieben Kriterien, gegebenenfalls ergänzt um weitere hochschulspezifische Kriterien und je nach Situation gewichtet, stellen die Identifikation von „Leuchttürmen“ in der Forschung auf eine solide Basis.

**1. Repräsentativität:** Das interne Gewicht der profilbildenden Themen und Projekte sollte beachtet werden. Wenn die Fachbereiche mit der höchsten Nachfrage keine „Leuchtturm“-Forschungsschwerpunkte aufweisen, kollidiert das Forschungsprofil mit dem Hochschulprofil, anstatt es zu stützen.

**2. Vernetzung:** Es ist vielfach aufschlussreich, in den Blick zu nehmen, ob Forscher(gruppen) als Einzelpersonen vor sich hin werkeln oder breit aufgestellt (inter)agieren. Neben der Festlegung einer Mindestanzahl aktiv Beteiligter, die nicht unterschritten werden sollte, ist es sinnvoll, darauf zu achten, wo nationaler/internationaler Austausch überzeugend umgesetzt und wo Interdisziplinarität gelebt wird.

**3. Dauerhaftigkeit:** Eine Hochschule sollte sicherstellen, dass ein Forschungsbereich, der entscheidend zur Profilbildung beitragen soll, nicht in Kürze vielleicht schon wieder an Bedeutung verliert, etwa weil der alles entscheidende Superstar abgeworben wird. Zur Sicherung der Kontinuität ist es entscheidend, dass der profilbildende Forschungsschwerpunkt durch eine adäquate Struktur unterlegt ist. Notwendig sind klare Ansprechpartner (bis hin zu einer Geschäftsstelle), eine ausreichende Infrastruktur, eine stabile Organisationsform (zum Beispiel in Form eines An-Instituts oder Kompetenzzentrums).

Auf der anderen Seite ist natürlich auch drohende Unbeweglichkeit zu vermeiden: Wenn profilbildende Themen unmittelbar und dauerhaft in „Zentrale Wissenschaftliche Einrichtungen“ oder ähnliche stabile Formen gefasst werden, überdauern sie dort vermutlich länger, als der Hochschulleitung im Falle einer Umorientierung lieb sein dürfte.

**4. Konkurrenzfähigkeit:** Ein halbwegs vorzeigbares Projekt an einer insgesamt eher unterdurchschnittlichen Hochschule mag intern das Feigenblatt der ganzen Mannschaft sein, macht

aber überregional wenig Eindruck. Hochschulen sollten sich in ihrem Forschungsprofil auf Themen konzentrieren, mit denen sie qualitativ auch nachprüfbar bundesweit oder sogar international aus der Masse hervorragen. Das kann auch bedeuten, Themen und Ansätze zu stärken, die bislang nicht von anderen Playern besetzt wurden.

**5. Ausstrahlung:** Eine Abfrage externer Partner (Hochschulrat, peer groups, Kooperationspartner) kann Hinweise darauf geben, in welchen Bereichen einer Hochschule in der Forschung bereits besondere Kompetenz zugeschrieben wird. Auch eine gezielte Auswertung ausgewählter Medien kann die vorhandene Sichtbarkeit nach außen und Gründe für gutes Renommee verdeutlichen. Wo besitzen Forschungsaktivitäten bereits jetzt Strahlkraft?

**6. Output:** Die Frage, ob ein Forschungsschwerpunkt sich wirklich dynamisch entwickelt oder ob er eher eine hübsche Verpackung für das Routinegeschäft darstellt, sollte mit einbezogen werden. Ein Vergleich von Forschungsergebnissen in verschiedenen Dimensionen (Promotionen, Drittmittel, Publikationen ...) kann hier erste Hinweise geben, es müssen jedoch Fachspezifika berücksichtigt werden: In der Informatik etwa spielen Publikationen nur eine untergeordnete Rolle; Ingenieurwissenschaften tun sich leichter, Drittmittel einzuwerben als etwa der Bereich Soziale Arbeit.

**7. Regionale Relevanz:** Die Einbettung in das regionale Umfeld (beziehungsweise in die Region, mit der die Hochschule bereits aktuell stark verbunden ist, etwa im Automobilbau), sollte nicht außer Acht gelassen werden – ganz gleich, ob dieses bereits explizit eine bedeutende Rolle in der strategischen Ausrichtung der Hochschule spielt oder bislang eher implizit. Von Hochschulen aus Frankfurt erwarteten eben viele, dass sie (auch) im Finanzsektor aktiv sind. Hochschulen in Hamburg unterstellt man, dass sie „irgendwas mit Medien“ machen.

### Fazit

Eine Hochschule, die über ein explizit formuliertes Forschungsprofil nach innen und außen Akzente setzen möchte, sollte klare Entscheidungskriterien zu Grunde legen und einen partizipativen Prozess strukturiert gestalten. Um die dadurch gewonnenen positiven Anreize und Effekte für die Institution nicht an anderer Stelle wieder zu verspielen, ist es notwendig, von Anfang an die individuellen Auswirkungen eines klaren Forschungsprofils zu berücksichtigen. Es wäre fatal, wenn wenige Forscher sich im Glanz des neu definierten Forschungsprofils sonnen würden, während der Rest der Professoren sich degradiert und nur noch als fünftes Rad am Wagen vorkäme.

Öffentliche Wahrnehmung im Bereich der Forschung darf daher nicht pauschal mit individueller Reputation gleichgesetzt werden. Entscheidend ist eine ausgewogene Wertschätzung für verschiedene Profilbausteine: Eine Hochschule benötigt einige große Forschungs-Leuchttürme, aber genauso sehr Leuchttürme in der Lehre, im Transfer, in der Weiterbildung oder in Bezug auf gesellschaftliches Engagement – auch wenn diese in der Forschung vielleicht eher kleine Glühwürmchen sind. Wertschätzung brauchen sie alle.

Nicht zuletzt gilt: Innovative Denker, Nischenexistenzen und „Gegen-den-Strich-Bürster“ müssen auch als wertvoll anerkannt werden. Eine Hochschule ist darauf angewiesen, dass das Gesamtbild bunt bleibt; ein wenig Wildwuchs tut ihr gut. Es hätte fatale Folgen, wenn ein Forschungsprofil so rigide umgesetzt würde, dass für Querdenker, die in die so definierten Schubladen nicht passen, kein Platz mehr wäre. Jede Hochschule muss sich Forscher leisten, die ganz andere Schwerpunkte setzen. Sie stehen vielleicht dann nicht im allgemeinen Fokus, sind aber möglicherweise in ihrem speziellen Feld sehr innovativ und prestigeträchtig. Und vielleicht legen sie gerade die Grundlage für künftige profilbildende Forschungsschwerpunkte.

### Literatur:

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

Müller, Ulrich: Zwischen „Sonntagsstaat“ und „Zwangsjacke“ – Forschungsprofile: Institutionelle Schwerpunktsetzungen von Hochschulen, in: *Wissenschaftsmanagement* 6/2013, 19. (2013), S. 54f.

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

Wissenschaftsrat: Perspektiven des Wissenschaftssystems. Köln, 2013, <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf>.

„**Es wäre fatal, wenn wenige Forscher sich im Glanz des neu definierten Forschungsprofils sonnen würden, während der Rest der Professoren sich degradiert und nur noch als fünftes Rad am Wagen vorkäme.**“

### Kontakt:

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