

# Herausforderung strategische Netzwerke: Von Wunschdenken und Verstetigung

**Komplementär zur klassischen Forschung und Lehre sowie den bekannten Innovations- und Wertschöpfungsketten kommt neuen, institutionsübergreifend angelegten Netzwerken speziell an forschungsintensiven Hochschulen für angewandte Wissenschaft (HAW) zunehmende Bedeutung zu. Die Herausforderungen und Chancen sind groß, insbesondere im Zuge der in den letzten Jahren speziell aufgelegten Förderprogramme auf Bundesebene.**

| Von Georg Overbeck und Prof. Dr. Christian Facchi



Foto: THI

**Georg Overbeck, MBA**  
Dipl.-Kulturwirt (Univ.)  
Dipl.-Verwaltungswirt (FH)

Kaufmännischer Leiter des Zentrums für Angewandte Forschung der Technischen Hochschule Ingolstadt



Foto: THI

**Prof. Dr. rer. nat. Christian Facchi**  
Wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Angewandte Forschung der Technischen Hochschule Ingolstadt

Nicht zuletzt im Zuge der Bund-Länder-Förderinitiative Innovative Hochschule haben sich umfangreiche und auf Verstetigung angelegte Netzwerkprojekte mit HAW als Koordinatorinnen fest etabliert. Wurden im Jahr 2016 in der für HAW vorgehaltenen Nische „Forschung an Fachhochschulen“ bzw. im Programm FH-Impuls nur zehn ausgewählte HAW bzw. deren Forschungs Kooperationen gefördert, waren es 2018 im Rahmen der Förderinitiative Innovative Hochschule bereits 35 HAW, die derzeit gemeinsam und im Wettbewerb mit Universitäten und anderen Akteuren neue Transfernetzwerke insbesondere im breiten gesellschaftlichen Kontext spannen. Für internationale Netzwerke legte der DAAD im Jahre 2012 das Förderprogramm Strategische Partnerschaften und Thematische Netzwerke auf.

## Netzwerke an der THI

Diese und weitere öffentliche Förderlinien ermöglichten der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI) in den vergangenen Jahren den gezielten Aufbau von drei großen strategischen Netzwerken. Darin fungiert die THI jeweils als Anker und verbindendes Element und baut gleichzeitig ihre Position als Mobilitätshochschule weiter aus. Nach sechs Jahren öffentlicher Förderung wird nun das erste dieser drei Netzwerkprojekte verstetigt. Es handelt sich um das über

die o. g. DAAD-Ausschreibung Strategische Partnerschaften und Thematische Netzwerke geförderte Brasilienprojekt Applied Network on Automotive Research and Education (AWARE), über dessen Projekttitle sich die THI als einzige geförderte Institution mit dezidiert angewandtem Profil positionierte. Bemerkenswert war dabei, dass die THI in der ersten Förderrunde des Programms als eine von zunächst zwei, in der zweiten Förderrunde als einzige HAW zum Zuge kam, während ansonsten ausschließlich Universitäten gefördert wurden. In diesem Rahmen liefen ab 2013 erste größere Kooperationen zu verkehrssicherheitsthematischen Forschungsfragen sowie Automotive-Double-Degree-Programmen an. Zentrale Zielsetzung war von Anfang an die Entwicklung eines primär anwendungsbezogenen Netzwerks insbesondere mit Unternehmen, Politik sowie den beiden Landesforschungsstiftungen der südbrasilianischen Bundesstaaten und Automotive-Regionen Paraná und Santa Catarina. Damit verschoben sich die Koordinaten des HAW-Selbstbildes vom vornehmlich regionalen Innovationsmotor zu einem international vernetzenden, thematisch und zunehmend geografisch vielseitigen Akteur. Bislang nahmen über 500 geförderte Personen über Gastvorträge und -professuren, Praktika und Forschungsaufenthalte (Master Doppelabschluss und PhD), Summer Schools sowie Vernetzungs- und Transferveranstaltungen am Austausch teil. AWARE warb (exklusive

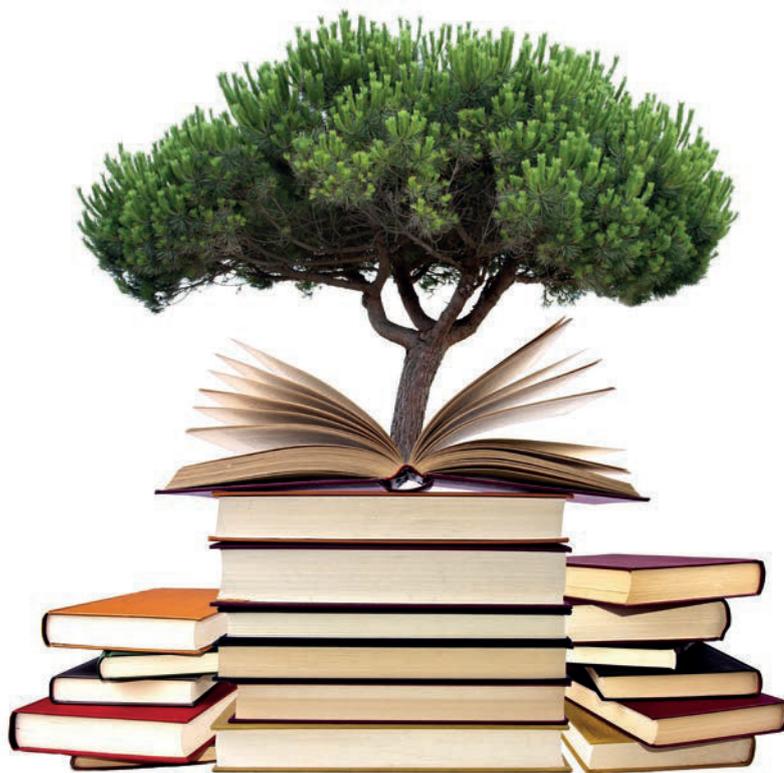


Foto: Prudencio Alvarez/123rf.com

der Forschungsvolumina der an der THI forschenden Gastwissenschaftler) rund 3 Mio. Euro ein. Diesem Umstand wird nun Rechnung getragen, indem AWARE als THI-internes Bavarian Center for Applied Research and Technology with Latin America institutionalisiert wird. In dem neuen Rahmen werden das aufgebaute Erfahrungswissen sowie die Landes- und Regionenexpertise künftig auch anderen bayerischen Einrichtungen zur Verfügung stehen.

Im Zeichen des regionalen Kompetenzaufbaus steht das zweite Netzwerkprojekt Safety for all – Innovative Research Partnership on Global Vehicle and Road Safety Systems (SAFIR). Dieses startete im Jahr 2017 im Verbund mit der städtischen Wirtschaftsförderung sowie rund 20 Unternehmenspartnern als eines von bundesweit zehn Vorhaben, die über die o. g. Förderlinie FH-Impuls finanziert werden. SAFIR setzt dabei auf den Arbeiten des THI-eigenen Forschungs- und Testzentrums CARISSMA sowie dessen Fernziel von null Verkehrstoten, der „Vision Zero“, auf. Aus CARISSMA als Nukleus heraus wird mit SAFIR ein projektgetriebenes strategisches Forschungsnetzwerk mit regionalen Partnern aufgebaut. Ähnlich wie in AWARE erfolgt derzeit die Bewerbung um eine zweite Förderrunde, die sogenannte Intensivierungsphase. Die bisherigen Förderumfänge betragen inkl. der Barmittel der Partner rund 7,4 Mio. Euro.

Als drittes großes Netzwerkprojekt konnte die THI zusammen mit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt in der Bund-Länder-Initiative Innovative Hochschule mit der Innovationsallianz Mensch in Bewegung (MiB) rund 15 Mio. Euro einwerben. Die Partner bauen ein ebenfalls regionales, forschungs-basiertes, im Unterschied zu den beiden anderen Netzwerken jedoch auf Transferaktivitäten ausgerichtetes

Netzwerk entlang der Themenfelder Innovative Mobilität, Digitale Transformation, nachhaltige Entwicklung und Bürgerschaftliches Engagement auf. Die aktive Öffnung gegenüber der breiten Gesellschaft ist bidirektional angelegt – nicht nur der Wissenstransfer aus dem Hochschulbereich in die Gesellschaft wird gefördert, sondern es werden explizit auch Impulse aus dem fachlichen und zivilgesellschaftlichen Umfeld bewusst durch Transferformate gesucht und gefördert. Fruchtbar ist in diesem Kontext auch die Verzahnung der beiden Hochschulen mit ihren unterschiedlichen Profilen und Kulturen. Entsprechend neuartige Transferformate sowie ein erweiterter, technologische und gesellschaftliche Innovationen gleichermaßen erfassender Innovationsbegriff verankern die beiden Hochschulen noch stärker in der Mitte der Gesellschaft.

Den drei genannten Netzwerken ist gemein, dass sie ihre jeweilige Perspektive bei der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen komplementär zueinander einbringen, von der Mobilität für morgen über die Künstliche Intelligenz bis hin zur gesellschaftlichen Teilhabe an dem, was an der Hochschule passiert. Die Synergiepotenziale zwischen den Projekten waren und sind enorm: Der Impuls zum Aufbau von AWARE lief zeitlich parallel zur Bewerbung von CARISSMA um den bundesweit ersten Forschungsbau an einer HAW. Beide Bewerbungen profitierten stark voneinander: CARISSMA von dem in der Entstehung begriffenen Brasiliennetzwerk, AWARE von der Strahlkraft des neuen Forschungs- und Testzentrums. Entsprechendes galt ebenso für die Netzwerke SAFIR und MiB, sodass etwa Teststellungen im Bereich des Autonomen Fahrens mangels geeigneter Laboreinrichtungen nur mit der Infrastruktur von CARISSMA realisierbar waren.

Umgekehrt konnte CARISSMA sein eigenes Netzwerk über die beiden genannten Vorhaben konkret um weitere Hochschul- und Unternehmenspartner erweitern. Speziell für die Vision Zero entwickelt SAFIR die CARISSMA-Forschungsprogrammatische weiter, schafft Anwendungsszenarien und bereitet somit den Weg für Transfer-Fragestellungen im Rahmen von Mensch in Bewegung (MiB). Speziell MiB leistet als Transferprojekt einen gewichtigen Beitrag in kontrovers diskutierten Themen (z. B. Autonomes Fahren, Nachhaltige Wirtschaft und Wirtschaftswachstum, Faktor Mensch und Digitalisierung), weil sich diesen nicht nur mittels technischer, sondern auch gesellschaftlicher Fragestellungen bzw. Innovationen angenähert werden kann.

### Herausforderungen in der Antragstellung

Mit Blick auf die spätere Projektdurchführung hat sich in allen drei Netzwerken gezeigt, dass die im Prozess der Antragstellung herausgebildeten Chancen und Risiken sich meist als Stärken und Schwächen im Projekt manifestieren. Was die drei genannten Netzwerke anbetrifft, so war die Unterstützung durch die Hochschulleitung eine der großen Stärken. Diese reichte von maßgeblichen Impulsen für die Antragstellung über die Gewinnung von Netzwerkpartnern in SAFIR bis hin zu Reisen zu Projektpartnern und Fördermittelgebern (AWARE und MiB). Als eine der größten Stärken im AWARE-Antragsstellungsprozess ist zu vermerken, dass in der Endphase des Vollantrags (zweistufiges Antragsverfahren) fünf THI-Professoren mobilisiert werden konnten, eine Explorationsreise nach Brasilien zu unternehmen. Ziel und Zweck der Reise war es, unter unmittelbarem Eindruck der parallel laufenden Kooperationsgespräche mit den brasilianischen Partnern die eigenen Themenfelder in den Antrag einzubringen. Dadurch erfuhr der Antrag eine qualitative Aufwertung. Eine weitere Stärke im Antragsverfahren bestand darin, dass die dem Vollantrag vorgelagerte Skizze in Bezug auf Partnerauswahl und -struktur bereits partizipativ mit dem Hauptpartner UFPR gestaltet wurde. Insbesondere die Offenheit und Motivation der Partner, im Sinne des Gesamtvorhabens mitzudenken, zeichnet die Arbeitsweise des AWARE-Netzwerks bis heute aus. Freilich bleibt angesichts der zeitintensiven Überseereise von fünf Professoren zu konstatieren, dass es an der THI seinerzeit intern keine „Konkurrenz“ zu anderen Netzwerkprojekten gab. Umso deutlicher zeigten die beiden anderen Netzwerkanträge die Ratio zwischen deren Erfolg und der internen Ressourcenmobilisierung: An der THI haben sich insbesondere in den Antrags- und Anlaufphasen regelmäßig bereits forschungsaktive Professorinnen und Professoren engagiert. Mit der Zeit kristallisierte sich immer mehr heraus, dass diese Lasten von mehreren Teams getragen werden müssen, ohne Austausch und Synergien zu gefährden. Insbesondere bei der

	 AWARE	 SAFIR	 Mensch in Bewegung
<b>Themenschwerpunkte THI</b>	Mobilität, Produktion, International Retailing	Integrale Fahrzeugsicherheit Globale vernetzte Fahrzeugsicherheit	Innovative Mobilität, Digitale Transformation, Nachhaltige Entwicklung
<b>Säulen</b>	Forschung, Lehre, Transfer	Forschung	Transfer
<b>Netzwerk</b>	Regionale und internationale Hochschulen, Unternehmen, Politik	Regionale Hochschulen, Unternehmen	Breite Verankerung in Region bzw. Zivilgesellschaft
<b>Finanzierung und Verstetigung</b>	Ab 2020 als eigenständige Einheit institutionell verankert, Fortführung über Projekte und Industriebeiträge	Ab 2021 Intensivierungsphase. Verstetigungsszenarien werden derzeit mit Partnern entwickelt.	Aktuelle, vollinhaltlich projektfinanzierte Förderperiode bis 2022

**Tabelle 1:** Strategische THI-Netzwerke mit der Keimzelle Mobilität und den großen gesellschaftlichen Herausforderungen als übergreifendes Leitthema

Antragstellung ist essenziell, dass der Antragsteller genügend Forschungserfahrung sowie Erfahrung im Projektmanagement mitbringt, um zu belegen, dass das Vorhaben umgesetzt werden kann. Perspektivisch erfolgte vor diesem Hintergrund die interne Erweiterung des Netzwerks durch die Einbindung neuer Kollegen, die wiederum zunehmend mehr Verantwortung übernahmen. Aufgrund der strategischen Bedeutung von SAFIR und MiB lag die Federführung beim MiB-Antrag sowie beim SAFIR-Strategieantrag jeweils beim Hochschulpräsidenten. Zudem leitet der Vizepräsident Forschung und Transfer diese beiden Netzwerkprojekte. Dem kommt entgegen, dass eine interdisziplinäre, überfachliche Qualifikation des Leiters dem Kerngedanken eines Netzwerkprojekts entspricht und von hohem Nutzen ist.

### Herausforderungen im Projektverlauf

Zentral für ein erfolgreiches, in Richtung Netzwerkverstetigung laufendes Projekt ist sicherlich die Auswahl eines geeigneten Koordinators. Entscheidend ist hier eine gleichermaßen initiativ und integrativ wirkende Persönlichkeit im Dreieck zwischen Wissenschaft, Hochschulverwaltung sowie den jeweiligen Netzwerkpartnern, mithin im sogenannten „Third Space“. Die drei großen Netzwerke haben gezeigt, dass dieser Third Space tatsächlich in der Form von Handlungsräumen von Wissenschaft und Verwaltung besteht und diesen Richtung Netzwerkpartner erweitert. Dazu gehört insbesondere, dass die wissenschaftliche Leitung bestimmte operative Aufgaben wie etwa die regelmäßige Pflege von Partnerkontakten weitgehend an den Koordinator abgeben kann. Indem der jeweilige Koordinator eine Brücke zur Verwaltung schlägt, erfährt diese eine Aufwertung von einer ursprünglich eher vollziehenden in Richtung

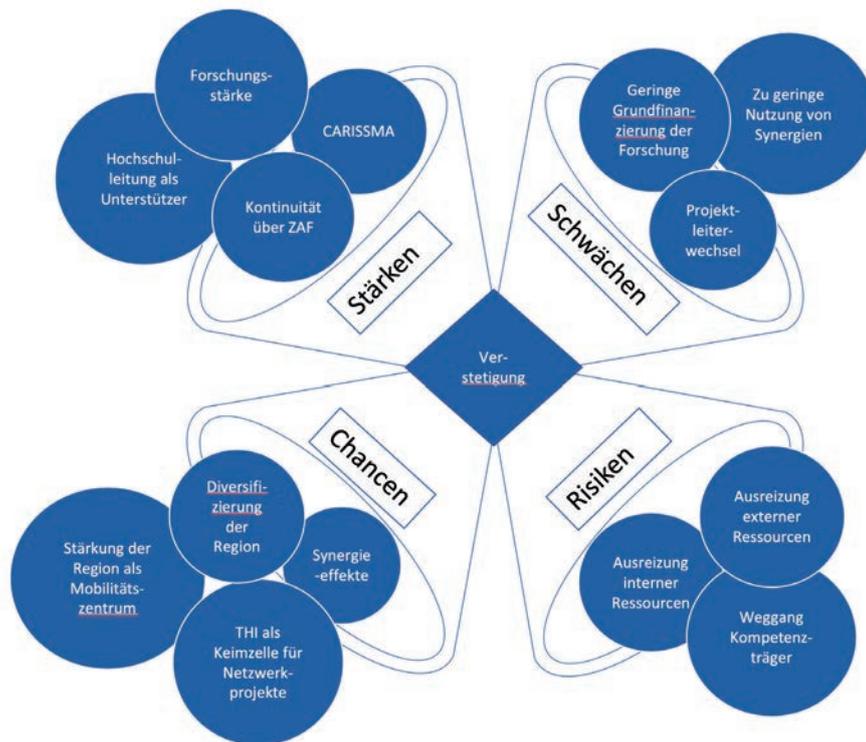
einer gestaltenden Funktion. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass komplementär zu den inhaltlich ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Netzwerkprojekten AWARE und SAFIR deren Koordination durch Geisteswissenschaftler erfolgt und diese ihre dadurch bereichernden Denkweisen und interkulturellen Kompetenzen einbringen können. Weiter ist für einen erfolgreichen Projektverlauf erforderlich, dass das jeweilige Netzwerk möglichst weitere „Anstifter“ und „Mittäter“ an sich bindet. Bei AWARE war der Vorteil, dass sich die Aktivitäten breit auf Forschung, Lehre sowie Hochschulverwaltung und -governance verteilen.

### Herausforderungen im Hinblick auf die Verstetigungsphase

Allerspätestens in der Verstetigungsphase ist die vormals personen- und projektgebundene Ausrichtung des Netzwerks in eine nachhaltig institutionelle Verortung zu überführen. Damit werden insbesondere die mit dem Weggang von Hauptakteuren verbundenen Risiken gepuffert. Im Rahmen dieser institutionellen Verortung personell in die Breite zu gehen, fördert nicht nur frisches Denken; es ist auch eine Frage der gelebten Kultur: Wie offen ist das jeweilige Netzwerk, wie breit ist es sowohl innerhalb als auch außerhalb der Hochschule verwurzelt? Schlaglichtartig zeigen die Erfahrungen aus AWARE: Der Anstoß kam von der Kaufmännischen Leitung des hochschulinternen Zentrums für Angewandte Forschung und die folgenden Antragsaktivitäten wurden stark vom Hochschulpräsidenten unterstützt. Durch eine rasche Verbreiterung von einigen wenigen Initiatoren zu sehr vielen Akteuren erreichte das Netzwerk rasch die für eine Verstetigung kritische Masse. Hilfreich waren dabei weiterhin regelmäßige Formate und feste „Rituale“. Beispiel AWARE: Regelmäßig zwischen Deutschland und Brasilien rollierende Workshop-Formate mit Hochschul- und Industriepartnern wie ein U4I-Workshop (Universities for Industries) bringen Studierende, Partnerhochschulen, Unternehmen, Stiftungen und Politikgestalter zusammen. Ein weiteres derartiges Format ist die nun bereits zum zweiten Mal erschienene gemeinsame AWARE-Publikation, die sämtliche Institutionen und Kooperationsprojekte bis 2019 auf 180 Seiten vorstellt – jeweils eingebettet in die Hochschulorganisationsformen sowie die Forschungs- und Förderlandschaft beider Länder. So entsteht ein transparenter Überblick über sämtliche Netzwerkaktivitäten, welchen ein Einzelpartner nicht in vollständigem Ausmaß haben könnte.

### Resümee

Fundierte strategische Positionierung, kondensierte und zielführende Partnergespräche sowie ein fortlaufender partizipativer Abgleich von Stärken, Schwächen und der Zielerreichung des jeweiligen



Grafik 1: Aggregierte SWOT-Analyse ausgewählter Aspekte aus den drei Netzwerken

*„Nicht nur der Wissenstransfer aus dem Hochschulbereich in die Gesellschaft wird gefördert, sondern es werden auch Impulse aus dem fachlichen und zivilgesellschaftlichen Umfeld durch Transferformate gesucht und gefördert.“*

Netzwerks durch alle Stakeholder stellen unseres Erachtens die Grundlagen für den Erfolg dar. Und Wettbewerb belebt bekanntlich das Geschäft. Somit drängt sich bei den drei Projekten AWARE (2012), SAFIR (2016) und MiB (2018) die Assoziation von Geschwisterbeziehungen zwischen den Polen „Individuation“ und „Verbundenheit“ auf. So gibt es zwischen AWARE und SAFIR sich überschneidende Forschergruppen, ebenso werden brasilianische Promovierende als wissenschaftliche Mitarbeiter in SAFIR eingesetzt. Letztendlich muss sich jedes Netzwerkprojekt jedoch die kritische Frage nach dem eigenen Mehrwert bzw. Alleinstellungsmerkmal stellen. Dem AWARE-Netzwerk als neuem Zentrum, dessen Nukleus auf dem Spannungsfeld bzw. den Faktorkombinationen Grundlagenforschung und Anwendung speziell in den Mobilitätstechnologien aufbaut, ist dies überzeugend gelungen. ■