

# **Einleitung zum Ringseminar mit Dr. Julia Stamm**

*(SCIENCE LEADS – Consulting Science Policy Leadership)*

## **zum Thema «Europäische Forschungspolitik 2030»**

Christian Wassmer | Hochschulentwicklung | Rektorat ZHAW

[wasc@zhaw.ch](mailto:wasc@zhaw.ch) | 18. Januar 2018

---

Ich begrüsse sie im Namen der Hochschulentwicklung herzlich zur heutigen Veranstaltung des Ringseminars europäisch mit dem Titel «Europäische Forschungspolitik 2030». Ganz besonderes begrüsse ich unseren Gast – Frau Dr. Julia Stamm bei uns an der ZHAW.

Frau Stamm ist eine ausgewiesene Expertin der europäischen Forschungslandschaft sowie Forschungspolitik und ich freue mich sehr, dass sie uns ihre Überlegungen zu diesem Thema vorträgt.

Zuvor würde ich gerne noch einige Gedanken zum heutigen Ringseminar anbringen. Dabei werde ich die Forschungsaktivitäten der ZHAW vor dem Hintergrund des europäischen Forschungsraums in aller Kürze und punktuell skizzieren und reflektieren. Ich gehe auf drei Fragen ein:

- 1) Welchen Stellenwert hat die Stossrichtung «europäisch» für die Forschung an der ZHAW oder warum ist die Anbindung an den europäischen Forschungsraum für die ZHAW so essentiell?
- 2) Wie europäisch ist die Forschung an der ZHAW?
- 3) Welche Schwierigkeit besteht für eine Fachhochschule hinsichtlich ihrer Ausrichtung auf den europäischen Forschungsraum?

Die drei Fragen betreffen bewusst die Perspektive der ZHAW selbst. Für die Darlegung der Überlegungen aus der Perspektive des europäischen Forschungsraums haben wir heute eine versierte Rednerin gewinnen können.

...nun zur ersten Frage...

# **1) Welchen Stellenwert hat die Stossrichtung «europäisch» für die Forschung an der ZHAW oder warum ist die Anbindung an den europäischen Forschungsraum für die ZHAW so essentiell?**

Auf diese Frage gibt es aus meiner Sicht zwei Antworten, die beide darauf abzielen, dass eine Hochschule – sofern sie sich weiterentwickeln will – den institutionellen Erwartungen ihrer Umwelt gerecht werden muss. Während die erste Antwort eine finanzielle Notwendigkeit darstellt, bietet die zweite einen zentralen Mehrwert, der auf die personellen Ressourcen fokussiert. Ich werde darauf zurückkommen.

Für die erste Antwort werfen wir einen Blick auf die grossen Veränderungen im Wissenschafts- und Hochschulsystem:

- Wir stellen ein generelles Wachstum des Systems fest (bspw. Hüther/Krücken 2016: 46). Dies lässt sich bspw. am Wachstum der Studierendenquote oder der Aufwertung und Ausdehnung der Forschungsfunktion und der Third Mission von Hochschulen betrachten (vgl. Hüther/Krücken 2016: 46, Gulbrandsen/Slipersaeter 2007; Musselin 2007).
- Zweitens differenziert sich das System aus (de Boer et al. 2017; Enders et al. 2013). Ein Beispiel ist die Etablierung von Fachhochschulen sowie Pädagogischen Hochschulen, deren Profil sich von universitären Hochschulen differenzieren soll (vgl. Jarren 2016: 41) oder die Binnendifferenzierung von Hochschulen, die sich an neuen Studienangeboten und Organisationseinheiten (wie internen Forschungsverbänden) etc. erkennen lässt.
- Drittens verfügen Hochschulen über eine steigende Autonomie gegenüber der Politik (Enders et al. 2013; für die Schweiz: Lepori 2007; Jarren 2016: 41). Dies zeigt sich bspw. bei der Finanzierung und den Humanressourcen (vgl. Baschung et al. 2009). Lange/Schimank (2007: 541-542) zeigen empirisch auf, dass die staatliche Regulierung in denjenigen Ländern, in

denen sie stark ausgeprägt ist, abgebaut wird, während die Selbststeuerung, die Netzwerksteuerung über externe Stakeholder sowie die Steuerung über erbrachte Leistungen in allen Ländern stark ausgebaut wird.

Diese Prozesse führen dazu, dass sich Hochschulen notwendigerweise über konkrete erbrachte Leistungen legitimieren müssen (vgl. Jarren 2016: 41). Dies wiederum verstärkt den Wettbewerb unter Hochschulen (Lange/Schimank 2007: 525). Die beschriebenen Prozesse sind die zentralen Treiber der «Organisationswerdung» von Hochschulen (Heintz 2008: 111-112), also dem Prozess hin zu Hochschulen, die sich stärker als organisationale Akteure konstituieren und somit als kollektive Akteure auch handlungsfähig sind. Der Prozess ist aber nicht abgeschlossen, denn Hochschulen sind besondere Organisationen (vgl. Musselin 2007), da sie immer noch den Status einer Institution aufweisen, in der neben dem zunehmenden Managementmodell eben auch immer noch das akademische Selbstverwaltungsmodell stark vorhanden ist.

Hochschulen sind also gezwungen stärker auf das wettbewerbsorientierte Umfeld einzugehen (Kraatz/Zajac 1996; Levy 2006; 2008), das jedoch letztlich staatlich induziert ist (Münch 2008). Das Umfeld ist geprägt durch eine generelle Ökonomisierung der Hochschule (vgl. Schimank 2008) und durch knappe finanzielle Mittel (vgl. BFI-Botschaft 2017–2020). In diesem Paradigma der Kompetitivität ist die Akquise von Drittmitteln eine zentrale Währung für Hochschulen. Insbesondere, da die momentane Entwicklung der Hochschulen durch einen Primat der Forschung über die Bildung geprägt ist. Der wachsende Wettbewerb erschwert aber gleichzeitig die Chancen auf Erfolg bei der Einwerbung. Dies wird bspw. an der Erfolgsquote bei SNF-Projektgesuchen in der Schweiz ersichtlich, die von 2006 von 66% auf 42% im Jahr 2016 gefallen

ist (vgl. SNF 2017).<sup>1</sup> Hochschulen sind aus dieser Perspektive praktisch gezwungen, weitere Fördermittel zu erschliessen – insbesondere auch jene renommierten Mittel im europäischen Forschungsraum.

Die zweite Antwort auf die Frage, warum die Anbindung an den europäischen Forschungsraum so essentiell ist, geht neben dem beschriebenen institutionellen Druck auf einen zentralen Mehrwert ein. Vor dem Hintergrund einer wachsenden Globalisierung und der daraus resultierenden höheren Relevanz interkultureller Teams einerseits, und der Tatsache, dass die Effektivität in Teams durch deren optimale Zusammenstellung beeinflusst werden kann andererseits (vgl. Kühne 2011: 163), ist die Forderung nach und Förderung von internationalen Projektkooperationen von grosser Bedeutung für die ZHAW und einer der Grundlagen für die Schaffung von Innovationen. Diese Antwort fokussiert somit nicht auf die finanziellen, sondern auf die personellen Ressourcen. Komplexität bedarf Forschender, die in internationalen und interkulturellen Kontexten kompetent und verantwortungsbewusst agieren und kulturelle Vielfalt als Chance erkennen. Der Austausch von Wissen und Kompetenzen ist Voraussetzung für Spitzenforschung und Innovation. Aus diesem Grund fördert die Europäische Union Forschungsprojekte mit Partnern aus verschiedenen Fachbereichen, Berufen, Ländern und Kulturen (vgl. Ressort Internationales/Ressort Forschung & Entwicklung 2010).

Auch die Qualitätsstrategie der ZHAW verweist auf den Stellenwert der Interkulturalität, in dem sie postuliert, dass die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft unter anderem auch ein Produkt der erlernten interdisziplinären und interkulturellen Kompetenzen darstellt (vgl. ZHAW 2016).

...zur zweiten Frage...

---

<sup>1</sup> Bei der Erfolgsquote der geförderten Projekte der KTI resp. der heutigen Innosuisse ist der Trend nicht eindeutig. Die Quote schwankt zwischen 2005 und 2015 zwischen 48% und 56%, wobei 2010 mit 44% eine einmalige tiefe Quote vorhanden ist (vgl. KTI 2017).

## **2) Wie europäisch ist die Forschung an der ZHAW?**

In der Hochschulstrategie ist die Ausrichtung der ZHAW auf europäische Werte und die europäische Integration festgehalten. In Bezug auf die Forschung hält die ZHAW-Strategie fest, dass sich «die Forschenden [...] an nationalen sowie an internationalen Forschungsprogrammen und -netzwerken – insbesondere im europäischen Forschungsraum [beteiligen] (ZHAW 2016). Die ZHAW verfügt zudem über eine EU-Forschungsstrategie, die an die Hochschulstrategie 2015-2025 anknüpft.

Obschon die Wirkung von Strategien aufgrund der oft vorhandenen Unbekanntheit bei Mitarbeitenden in einer Organisation nicht überschätzt werden darf (vgl. Wilhelm 2017), ist gemäss Jaekel et al. (2017) festzustellen, dass die strategische Ausrichtung seit dem Beginn von Horizon 2020 schon positive Effekte auf die eingereichten Anträge und die eingeworbenen EU-Drittmittel hat: „Die ZHAW erzielte [seit 2014] ein Drittmittelvolumen, das mit kleineren universitären Hochschulen in der Schweiz vergleichbar ist, und gehört zu den stärksten Fachhochschulen im Bereich der EU-Forschung im nationalen und internationalen Vergleich“ (Jaekel et al. 2017: 17) So hat die ZHAW zwischen 2014 und 2016 gleich viele Forschungsprojekte eingegeben wie im gesamten vorgängigen 7. Forschungsrahmenprogramm. Die ZHAW war an über 50 EU-Projekten beteiligt, davon zwölf bei Horizon 2020, wie dem ZHAW Jahresbericht 2016 zu entnehmen ist (vgl. ZHAW 2017). Trotz der schwierigen Umstände in den letzten Jahren, konnte die ZHAW ihre europäische Forschung stärken (vgl. Beschlüsse und Informationen der Hochschulleitung – Sitzung vom 23. Februar).

Die Stossrichtung europäisch ist jedoch nicht als Begrenzung unserer internationalen Beziehungen auf Europa miss zu verstehen (vgl. Wilhelm 2017). Diesbezüglich verstärkt die ZHAW auch die internationale Forschungszusammenarbeit ausserhalb von Europa. So wurde die ZHAW bspw.

vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) zum Schweizer «Leading House» für den indischen Subkontinent beauftragt, das die Forschungsaktivitäten der Schweiz auf dem indischen Subkontinent fördert und koordiniert (vgl. Ressort Forschung und Entwicklung der ZHAW 2017). Es lässt sich somit eine stetige Internationalisierung der ZHAW-Forschung in diversen Bereichen feststellen.

...zur dritten Frage...

### **3) Welche Schwierigkeit besteht für eine Fachhochschule hinsichtlich ihrer Ausrichtung auf den europäischen Forschungsraum?**

Die ZHAW hat gemäss ihrem Leitbild zwei – nicht immer leicht vereinbare Ziele zu erreichen. So soll die Hochschule einerseits «regional integriert» sein und andererseits «mit internationalen Partnern [kooperieren und] sich an globalen Herausforderungen und Märkten mit einem Fokus auf Europa [orientieren]» (ZHAW 2015). Neben dem Spannungsfeld zwischen anwendungsorientierter Forschung und Grundlagenforschung im Sinne der «Andersartigkeit» gegenüber universitären Hochschulen, ist das Spannungsfeld der gleichzeitigen internationalen und regionalen Positionierung für mich essentiell und nicht unproblematisch. Die beiden Spannungslinien sind aus meiner Perspektive nicht unabhängig voneinander. Vor dem Hintergrund einer anwendungsorientierten Forschung, die stark durch die Ausrichtung der Angebote und Leistungen auf den Arbeitsmarkt, der eher regional lokalisiert ist, bezogen sind, ist die Stärkung einer internationalen Ausrichtung nicht ohne Herausforderungen zu leisten. So können wir feststellen – und dies ist auch gut so, dass nach wie vor sehr viele<sup>2</sup> anwendungsorientierten Forschungsprojekte

---

<sup>2</sup> Von 501 Projekten lassen sich rund 2/5 als lokal, rund 2/5 als national und rund 1/5 als international bezeichnen.

und Dienstleistungen, die an der ZHAW bearbeitet werden, mit lokalen Partnern umgesetzt wurden.<sup>3</sup>

Der Widerspruch lässt sich aber auflösen. Gemäss der (früheren) Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz KFH (2012: 3) beginnt «Internationalisierung [...] lokal, meistens vor der Tür der Fachhochschulen – in exportorientierten Unternehmen, in einem durch unterschiedliche Ethnien und Kulturen geprägten Arbeitsumfeld im Gesundheits- oder Sozialbereich, auf dem internationalisierten Kunst- und Kulturmarkt, im Sport.» Ausgehend von dieser Auflösung ist die ZHAW prädestiniert, um sich – neben der bereits angesprochenen schon guten Ausrichtung auf Europa – weiter zu internationalisieren und im europäischen Forschungsraum zu positionieren und gleichzeitig ihre regionale Integration aufrecht zu erhalten.

Dies war eine kurze Einführung aus der Perspektive der ZHAW. Nun will ich Ihnen gerne unsere heutige Referentin vorstellen, die uns aufzeigen kann, welche Chancen und Herausforderungen für eine Hochschule im europäischen Hochschulraum anhand der europäischen Forschungspolitik 2030 bestehen. Wir wechseln somit gleich die Perspektive.

### **Zur heutigen Referentin: Frau Dr. Julia Stamm**

Frau Dr. Julia Stamm ist Gründerin und Direktorin von SCIENCE LEADS, einem Beratungsbüro für die Bereiche Wissenschaft, Politik und Führung. Frau Stamm verfügt über einen grossen Wissensschatz über den europäischen Forschungsraum, das sie sich durch ihre Tätigkeiten in nationalen und internationalen akademischen Institutionen und Organisationen, wie bspw. der European Cooperation in Science and Technology und der Europäischen Kommission angeeignet hat. Sie verfügt über ein umfangreiches Netzwerk in

---

<sup>3</sup> Die Feststellung beruht auf einem nicht kompletten und unrepräsentativen Auszug der Forschungsprojekte an der ZHAW (ca. 500 von 1700 Projekten im Jahr 2017 / gemessen am 17.10.2017). Ob ein Projekt als lokal bezeichnet werden kann, wurde anhand des Firmensitzes im Kanton Zürich beurteilt. Dem Autor ist klar, dass diese Art der Messung gewisse Abzüge in der Validität mit sich zieht. Die Intention war den auch einen gewissen Überblick zu erhalten und keine exakte Vermessung vorzunehmen.

internationalen Forschungs-, Forschungsförderungs- und wissenschaftspolitischen Kontexten.

In ihrer bisherigen Karriere hat Frau Stamm politische Strategien zur Förderung der interdisziplinären Forschung über die grossen gesellschaftlichen Herausforderungen entwickelt, Forschungsinstitute in der europäischen und internationalen Forschungslandschaft positioniert, hat Wissenschaftler und Institute zu europäischen Forschungspolitiken beraten, innovative Förderprogramme und internationale Kooperationsprogramme konzipiert und eingeführt. Frau Stamm hat somit einen grossen Erfahrungsschatz, aus dem sie uns in ihrem Referat erzählen kann.

Nun gebe ich Frau Stamm das Wort und freue mich auf ihre interessanten Ausführungen.

Herzlichen Dank!



## Referenzen

- Baschung Lukas/Benninghoff Martin/Goastellec, Gaële/Perrellon Juan (2009): Between Cooperation and Competition Rules. New Governance Regimes in the Swiss Higher Education system. In: Paradeise, Catherine/Bleiklie Ivar/Ferlie Ewan (Hrsg.): University governance: Western European Perspectives. New-York: Springer, S. 153-175.
- Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2017-2020 [BFI-Botschaft 2017-2020] vom 24. Februar 2016. Unter: <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2016/3089.pdf> (19.09.2017).
- de Boer, Harry/File, Jon/Huisman, Jeroen/Seeber, Marco/Vukasovic, Martina/Westerheijden, Don F. (2017): Structural Reform in European Higher Education: An Introduction. In: de Boer, Harry/File, Jon/Huisman, Jeroen/Seeber, Marco/Vukasovic, Martina/Westerheijden, Don, F. (Hrsg.): Policy Analysis of Structural Reforms in Higher Education Processes and Outcomes. Cham: Springer International Publishing, S. 1-28.
- Enders, Jürgen/de Boer, Harry/Weyer, Elke (2013): Regulatory autonomy and performance: the reform of higher education re-visited. In: Higher Education 65, H.1, S. 5-23.
- Gulbrandsen, Magnus/Slipersaeter, Stig (2007): The third mission and the entrepreneurial university model. In: Bonaccorsi, Andrea/Daraio, Cinzia (Hrsg.): Universities and Strategic Knowledge Creation. Specialization and Performance in Europe. Cheltenham: Edward Elgar, S. 112-143.
- Heintz, Bettina (2008): Governance by Numbers. Zum Zusammenhang von Quantifizierung und Globalisierung am Beispiel der Hochschulpolitik. In: Schuppert, Gunnar F./Voßkuhle, Andreas (Hrsg.): Governance von und durch Wissen. Baden-Baden: Nomos, S. 110-128.
- Hüther, Otto/Krücken, Georg (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Jaekel, Martin/Balocco, Marco/Atanasoski, Suzana/Hilber, Urs (2017): Forschungsstrategie im heterogenen Umfeld: Integration der Diversität. Strategieentwicklung an Mehrsparten-Fachhochschulen. In: wissenschaftsmanagement 1 vom Januar/Februar 2017, S. 12-17.
- Jarren, Otfried (2016): Differenzierung und Autonomie – Herausforderungen für Universitäten und die Wissenschaftspolitik. In: Binder, Hans-Martin/Criblez, Lucien (Hrsg.): Bildungspolitik als Beruf. Zum Abschluss der Regierungstätigkeit von Bildungsdirektorin Regine Aepli, Referate zur Tagung vom 16. April 2015 an der Universität Zürich. Zürich, S. 40-45.
- Kommission für Technologie und Innovation [KTI] (2017): Tätigkeitsberichte / Mehrjahresprogramm. Bern. Unter: <https://www.kti.admin.ch/kti/de/home/erfolgsgeschichten-und-publikationen/taetigkeitsberichte.html> (16.10.2017).
- Kraatz, Matthew S./Zajac, Edward J. (1996): Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change. In: American Sociological Review 61, S. 812-836.
- Kühne, Astrid (2011): Interkulturelle Teams. Neue Strategien der globalen Zusammenarbeit. Wiesbaden: Gabler.
- Lange, Stefan/Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, Katharina/Helge, Jörgens/Knill, Christof (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. (= Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 38/2007). Wiesbaden: VS Verlag, S. 522-568.

- Lepori, Benedetto (2007): Patterns of diversity in the Swiss higher education system. In: Bonaccorsi, Andrea/Daraio, Cinzia (Hrsg.): Universities and Strategic Knowledge Creation. Specialization and Performance in Europe. Cheltenham: Edward Elgar, S. 209-240.
- Levy, Daniel C. (2008): The Enlarged Expanse of Private Higher Education. In: Die Hochschule 2, S. 19-35.
- Levy, Daniel C. (2006): How private higher education's growth challenges the new institutionalism. In: Meyer, Heinz-Dieter/Rowan, Brian (Hrsg.): The New Institutionalism in Education. Albany: State University of New York Press, S. 143-162.
- Münch, Richard (2008): Die akademische Elite: Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Musselin, Christine (2007): Are Universities Specific Organisations? In: Krücken, Georg/Kosmützky, Anna/Torka, Marc (Hrsg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld: Transcript Verlag, S. 63-84.
- Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz KFH (2012): Grundsatzposition KFH. Internationalisierung der Fachhochschulen – Support durch die KFH. Bern. Unter: [https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer\\_FH/Grundsatzpositionen/121012InternationalisierungsstrategieKFH\\_def.pdf](https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_FH/Grundsatzpositionen/121012InternationalisierungsstrategieKFH_def.pdf) (16.10.2017).
- Ressort Forschung & Entwicklung der ZHAW (2017): 5 Fragen, 1 Projekt: Die ZHAW koordiniert und fördert Schweizer Forschungsaktivitäten auf dem indischen Subkontinent. Unter: <https://blog.zhaw.ch/forschungssupport/5-fragen-1-projekt-die-zhaw-koordiniert-und-foerdert-schweizer-forschungsaktivitaeten-auf-dem-indischen-subkontinent/> (16.10.2017).
- Ressort Internationales/Ressort Forschung & Entwicklung (2010): Internationale Forschung – Zusammenarbeit oder Wettbewerb? Ein Leitfaden zur internationalen Forschung an der ZHAW. Unter: [https://gpmpublic.zhaw.ch/GPMDocProdZPublic/3\\_Forschung\\_und\\_Entwicklung/3\\_01\\_Initialisierung\\_FundE/Z\\_MB\\_Leitfaden\\_internationale\\_Forschung.pdf](https://gpmpublic.zhaw.ch/GPMDocProdZPublic/3_Forschung_und_Entwicklung/3_01_Initialisierung_FundE/Z_MB_Leitfaden_internationale_Forschung.pdf) (16.10.2017).
- Schimank, Uwe (2008): Ökonomisierung der Hochschulen: eine Makro-Meso-Mikro-Perspektive. In: Rehberg, Karl-Siebert (Hrsg.): Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2. Frankfurt am Main: Campus, S. 622-635.
- SNF (2017): Statistiken 2016 – Vollversion. Unter: <http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/profil/2016/SNF-Profil-2016-2017-de-Statistiken-Vollversion.pdf> (16.10.2017).
- Wilhelm, Elena (2017): Einführung. Vortrag am Ringseminar „Europa verstehen – Europa mitgestalten“. 21. März 2017, Zürich. Unter: <https://www.zhaw.ch/storage/hochschule/ueber-uns/veranstaltungen/referat-auftakt-zum-ringseminar-europaeisch.pdf> (16.10.2017).
- ZHAW (2017): Jahresbericht 2016. Winterthur.
- ZHAW (2016): Qualitätsstrategie 2015-2025. Winterthur.
- ZHAW (2015): Leitbild und Hochschulstrategie 2015-2025. Winterthur.