

## „Töpfe und Post-its“

In vielen Technologieunternehmen gehören sie seit Jahren zum Standard: interne Fonds oder Finanztöpfe für ressortübergreifende Innovation. Auch in Hochschulen ist der interne Geldtopf ein hoch wirksames, aber oft noch unterschätztes Mittel



Foto: Sirko Junge

In den vergangenen zehn bis 15 Jahren haben viele Hochschulen in Deutschland an ihrer formelgebundenen Mittelzuweisung und an internen Zielvereinbarungen geschraubt. Das sind wichtige Bausteine eines Allokationsmodells für die Verteilung knapper Ressourcen. Doch strategisch ausgerichtete interne Finanzpools, um die ein hochschulinterner Wettbewerb entsteht, sollten dabei nicht ins Hintertreffen geraten. Denn sie wirken auf vielen Ebenen.

Im Sinne eines Seed Funding, welches die Anfangsphase eines Projekts finanziert, können sie Forschungsprojektideen fördern, die so weit entwickelt werden, dass sie später Drittmittel einbringen. Oder Mittel werden für die Entwicklung fächerübergreifender Studiengänge ausgelobt. Mit einem Matching Fund entsteht eine Hebelwirkung für externe Mittel durch interne Co-Finanzierung. Und auch eine thematische Ausrichtung eines internen Wettbewerbs, beispielsweise auf Internationalisierungsprojekte, kann eine Hochschule mit dezentralen Ideen für ein zentrales Ziel entscheidend voranbringen. Nicht zuletzt ermöglicht eine Fokussierung auf junge Forschende eine Förderung neuer, unkonventioneller Ideen, die es bei externen Geldgebern teilweise schwer haben würden. Oder es ist ein thematisch nicht fokussierter Innovationstopf schlicht für gute Ideen aus den Fakultäten da.

Ausrichtung und Nutzen interner Mittelpools sind also vielfältig. Daher ist es wichtig, ihre Ausgestaltung am jeweiligen Ziel zu orientieren. Die neun Gestaltungsfragen lauten: 1. Wie viel Geld legt man hinein? 2. Was ist die Zielgruppe? 3. Was ist bezüglich der Projektgröße und Laufzeit vorgegeben? 4. Welche Informationen sind zu liefern? 5. Welche Antragszeitpunkte gibt es? 6. Auf Basis welcher Kriterien wird ausgewählt? 7.

Wer entscheidet? 8. Wie wird abgerechnet? 9. Welche Berichte sind erforderlich? Zahlt etwa ein Pool auf ein strategisches Ziel ein, dann sollte die Letztentscheidung beim Präsidium liegen. Beim Seed Funding für die Forschung erscheint die fachliche Peer Review geeigneter. Das wichtige Ziel, Querverbindungen zwischen Fachbereichen zu schaffen und Interdisziplinarität zu fördern, legt als Kriterium der internen Forschungsförderung nahe, dass mindestens zwei unterschiedliche Fakultäten den Antrag einreichen.

Entscheidend ist dabei: Es muss bürokratiearm ablaufen. Und es muss ein schlankes Antrags- und Berichtswesen sowie ein Globalbudget geben, sonst geht die interne Akzeptanz verloren. Vielleicht passt die zu fördernde Idee auf ein (etwas größeres) Post-it, übrigens eines der prominentesten Beispiele für ein Produkt, das aus einem internen Ideenförderpool, in diesem Fall der Firma 3M, entstanden ist.

Wer es also als Hochschulleitung mit Innovationen und neuen Ideen wirklich ernst meint, sollte einen internen Fördertopf schaffen und die Fakultäten davon überzeugen. Schließlich geht es nicht um Konkurrenz zu großen Budgets, sondern um kleine Summen, die Großes in Bewegung setzen. Ein solcher Finanztopf zeigt: Wir als Leitung glauben an Ideen (im Idealfall auch an die unkonventionellen) und an das Potenzial der eigenen Hochschulangehörigen. Und dieses Zeichen ist im Grunde unbezahlbar.

### PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissensmanagement an der Hochschule Osnabrück inne. [frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)