

»Gemeinsam müssen wir den Transfer für Innovationen verbessern!«

Interview mit Prof. Dr. Joachim Schachtner, Staatssekretär im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (NMWK)



Bevor Prof. Dr. Joachim Schachtner Staatssekretär im NMWK wurde, war er Präsident der Technischen Universität Clausthal und Professor für Biologie und Vizepräsident für Informations- und Qualitätsmanagement an der Philipps-Universität Marburg. Er kennt daher die Wissenschafts- und Universitätsstrukturen nicht nur aus der politischen Perspektive, sondern auch von innen.

Joachim Schachtner (Foto: Christian Kreutzmann)

Neues Archiv: Können Sie aus Ihrer Sicht schildern, wie Sie sich das Zusammenspiel der Akteure in der Innovationspolitik eines Landes idealerweise vorstellen?

Noch sind wir bei Innovationen gut aufgestellt, wie die OECD-Studie vom letzten Jahr gezeigt hat. Aber wir könnten es der Wirtschaft und der Gesellschaft einfacher machen, wenn wir das Wissenschafts- und Bildungssystem besser mit der Wirtschaft verknüpfen würden.

Anders gesagt: Wir müssen jetzt überlegen, wie wir diese Verknüpfung besser in der Praxis umsetzen. Wir müssen bei Ausgründungen aus den Hochschulen besser werden. Wir müssen den Transfer in bestehende Unternehmen, kleine wie große, verbessern. Und wir müssen dafür sorgen, dass unsere Absolventinnen und Absolventen auch in den Unternehmen vor Ort in den Regionen bleiben. Mit diesen Punkten sind neben dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) weitere Ressorts angesprochen, damit dies am Ende gelingen kann. Im Ergebnis müssen die Ressorts der Landesregierung eng und vertrauensvoll zusammenarbeiten, um eine gemeinsame Innovationsstrategie zu entwickeln, die richtigen Maßnahmen zu identifizieren und sie umzusetzen. Und wir müssen uns klare Ziele setzen: Wo wollen wir in fünf oder zehn Jahren stehen?

»Gemeinsam müssen wir den Transfer für Innovationen verbessern!«

Neues Archiv: Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten in der konkreten Zusammenarbeit für Innovationen in Niedersachsen?

Wir haben schon im Koalitionsvertrag deutlich gemacht: Innovation ist ein wichtiges Thema für uns, das wir strategisch angehen werden, um die Lage zu verbessern. Dafür müssen wir die Instrumente nutzen, die schon eingespielt sind. So brauchen wir die Erfahrungen des Ministeriums für Bundes- und Europaangelegenheiten und regionale Entwicklung (MB) mit der Regionalen Innovationsstrategie, um EU-Fördermittel nach Niedersachsen zu holen. Mehrere Ressorts stehen in einem engen Austausch: das Wirtschaftsministerium, das Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung sowie das Ministerium für Wissenschaft und Kultur – und damit sind noch gar nicht alle genannt, die sich da einbringen können. Diesen gemeinsamen Prozess betreiben wir gemeinsam auf der Leitungs- und der Arbeitsebene, um gut vorbereitete Entscheidungen zu treffen. Wir haben mit dieser sogenannten »Steuerungsgruppe Innovation« eine Governance-Struktur hinterlegt, die sowohl Detailregelungen auf der Arbeitsebene als auch die Entscheidungsebene umfasst.

Gleichzeitig haben wir Elemente unserer Innovationspolitik evaluieren lassen oder evaluieren sie noch. Auf diese Weise gewinnt die Steuerungsgruppe ausreichend Anhaltspunkte, an welchen Stellen sie ansetzen kann.

Neues Archiv: Sie haben schon vier Ressorts genannt, die mindestens für die Innovationspolitik in Niedersachsen zentral sind. An welcher Stelle führt die Landesregierung die Innovationspolitik zusammen, entwirft die Strategie und begleitet die Umsetzung?

Aus meiner Sicht müssen wir das Innovationsthema viel intensiver gemeinsam besprechen – das gilt sicher auch für die schon genannten Ministerien, zwischen denen wir daher die eben erwähnte »Steuerungsgruppe Innovation« eingerichtet haben. Ich bin ein Freund von verschränkten Prozessen, die man mit einer kleinen Gruppe beginnt, um erste Ergebnisse zu erzielen, welche dann themenbezogen ihre Kreise erweitert. Dieses Vorgehen war einer der Ausgangspunkte für die RIS3-Strategie des MB, weil wir weiterhin Mittel aus den Europäischen Strukturfonds für Niedersachsen gewinnen wollen und dafür eine Grundlage benötigen. Das macht aber nicht ein Ministerium allein, sondern wir diskutieren das intensiv zwischen den zuständigen Ministerien, um eine für alle sinnvolle Lösung zu schaffen. Dafür ist die »Steuerungsgruppe Innovation« ein ganz entscheidendes Element der Governance.

Darüber hinaus tauschen wir uns aus, um weitere Fragen der Innovationspolitik zu adressieren. Zum Beispiel stehen am Ende vieler innovationspolitischer Entscheidungen Förderprogramme und wir fragen uns, wie die bestehenden Förderprogramme zu unseren Zielen passen, wie das ressortübergreifende Förder-

portfolio aussieht, welche Förderprogramme wir zusätzlich entwickeln müssen und welche vielleicht zukünftig entbehrlich sind. Solche Fragen kann man sinnvoll nur zusammen mit der Förderbank, der NBank, gut beantworten. Ich denke, dass wir Förderprogramme grundsätzlich einfacher gestalten müssen und dass sie auch grundsätzlich längerfristig angelegt sein sollten.

Neues Archiv: Müssen wir mehr gemeinsame Anstrengungen aller Akteure organisieren, um Herausforderungen wie sie die Circular Economy, die Klimaanpassung und andere darstellen, gerecht zu werden?

In meiner früheren Tätigkeit als Präsident der Technischen Universität Clausthal hatte ich es überwiegend mit ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fächern zu tun. Damals gelang es uns in Südostniedersachsen, über alle Fachgrenzen hinweg das Thema »Circular Economy« früher als andere aufzugreifen und mit der Digitalisierung zu verbinden. Genau darin sind alle unsere Hochschulen sehr gut: Sie greifen große gesellschaftliche Herausforderungen frühzeitig auf, stellen inter- und transdisziplinäre Teams zusammen und können in konkreten Fragen die Verbindung zu den Unternehmen schnell herstellen. Ich frage mich: Wie können wir das noch stärker befördern? Denn es geht immer noch besser!

Eine Antwort darauf sind die Kooperationen von Hochschulen in »Wissenschaftsräumen«, die wir als Ministerium über die Zukunftsagenda »zukunfft.niedersachsen« mit Mitteln aus der VolkswagenStiftung auf den Weg bringen konnten. Auch diese sind geeignet, große Herausforderungen der Gesellschaft zu adressieren. Ebenso können die wissenschaftlich- und transferorientierten Zentren in Niedersachsen wie das Zentrum für digitale Innovationen (ZDIN) eine gute Antwort auf große Fragestellungen sein, die nicht von einer Professur aus beantwortet werden können, sondern für die man große interdisziplinäre Verbünde benötigt.

Neues Archiv: Hochschulen und Universitäten sind auch für den Transfer zuständig. Sehen Sie Möglichkeiten, die Anreize zu verändern oder zu ergänzen, damit Wissenschaftler sich insgesamt mehr für den Transfer in Wirtschaft und Gesellschaft interessieren? Und muss man auch den Hochschulpräsidien mehr Anreize geben?

Darauf möchte ich gern zwei Antworten geben: Erstens in Bezug auf die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Dazu haben wir einige Parameter, zum Beispiel die Zahl der Patente oder der Ausgründungen aus einer Hochschule – natürlich mit Blick auf die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Disziplinen. Aber das ist trotzdem alles eher mäßig geeignet, um klare Anreize für die Hochschulen zu setzen. Deswegen habe ich mich sehr gefreut, dass der Stifterverband sich auch der Frage angenommen und das Transferbarometer entwickelt hat. Mit diesem kann jede Hochschule ganz spezifisch ihre Ausrichtung

auf den Transfer reflektieren und für sich selbst festlegen, wie sie das Thema angehen möchte. Denn natürlich ist das bei einer Technischen Hochschule, einer Volluniversität oder einer Hochschule für Kunst und Musik sehr unterschiedlich. Auch Lehrkräfte aus- und weiterzubilden unterstützt den Transfer. Wir müssen mit den Hochschulen daran arbeiten, dass sie für sich spezifische Transferfelder entwickeln und daran ihre Entwicklung aufzeigen. Dazu können wir über den Hochschulentwicklungsvertrag, der zukünftig ein Kapitel zum Transfer enthalten wird, einen Impuls geben. Das geht ebenfalls über die leistungsorientierte Mittelzuweisung oder über die Zielvereinbarungen mit den Hochschulen. Wahrscheinlich gibt es nicht den einen richtigen Weg. Die vielfältige Hochschullandschaft braucht verschiedene Instrumente.

Zweitens, historisch bedingt waren die Hochschulen für Lehre und Forschung zuständig. Die einen haben mehr die Lehre betont, die anderen mehr die Forschung. Mittlerweile haben alle Bundesländer in ihre Hochschulgesetze den Transfer als weiteres Ziel aufgenommen. Aber zusätzliche Mittel dafür gab es kaum. Der Transfer war eine zusätzliche Aufgabe, die man irgendwie aus dem Budget miterfüllen musste. Das Ergebnis war, dass dieser meistens weniger intensiv verfolgt wurde. Nur wenn es eine Fördermöglichkeit durch den Bund oder das Bundesland gab, war dies anders. Deswegen ist es an der Zeit, zu fragen: Was können Hochschulen leisten? Welche Partnerinnen und Partner brauchen sie wofür? Was passt zur jeweiligen Hochschule? Und dazu gehört auch die Frage, was zukünftig nicht fortgeführt werden soll, eben weil es nicht zielführend ist. Und, um noch besser zu werden, müssen wir uns anschauen, was die Hochschulen tatsächlich gut abbilden können, wo die Grenzen liegen, aber eben auch, welche Partnerinnen und Partner nötig sind, um ein Transferklima zu schaffen, welches das Thema für Studierende und Wissenschaftler*innen so attraktiv macht, dass der »Transfer« von vornherein als eine gute Option mitgedacht wird. Das Transferbarometer kann hier sehr gut unterstützen. Wir müssen identifizieren, was wir mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zielgerichtet und nachhaltig in unserer Hochschulkultur verändern können, um noch besser zu werden, indem wir beispielsweise Studierende an wirtschaftliches Denken heranführen, ihnen mehr Exkursionen und Praktika ermöglichen oder auch die Gründungswilligen frühzeitig in ihren Vorhaben unterstützen. Der angesprochene Kulturwandel an den Hochschulen hat in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und unterschiedlichen Ausprägungen ja bereits begonnen, die Potenziale werden immer mehr erkannt und vieles wird ausprobiert, beispielsweise bei Ausgründungen. Dort werden vorhandene Fördermöglichkeiten wie Hightech Inkubatoren bereits intensiv genutzt.

National ist die UnternehmerTUM in München sicherlich ein hervorragendes Beispiel: Dort übernimmt es eine private Initiative, diesen Kulturwandel herbei-

zuführen und feste Entrepreneurship-Strukturen zu schaffen in Zusammenarbeit mit der staatlichen Universität und mit sehr großem Erfolg. Vielleicht müssen wir nach genau solchen Möglichkeiten suchen, um den Kulturwandel voranzutreiben und vor Ort Partnerschaften zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu schaffen, die dies unterstützen. Aus meiner Sicht brauchen wir für diesen Bereich auch professionelle Kräfte, die beides können – Hochschule und Wirtschaft. Dabei geht es mir nicht um Privatisierung, sondern um ein kluges, aufeinander abgestimmtes Vorgehen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren.

Neues Archiv: Im Flächenland Niedersachsen waren die Hochschulen immer potenzieller Ort der Innovationen und der Regionalentwicklung. Wie schätzen Sie die Rolle von Hochschulen an Standorten wie Clausthal, Vechta oder Holzminden, aber auch in den kleineren Oberzentren wie Göttingen, Oldenburg oder Osnabrück für das Regionale Innovationssystem ein?

Gerade weil Niedersachsen ein Flächenland ist mit vielen weit auseinander liegenden Großstädten und Städten, war Hochschulpolitik immer auch Regionalentwicklung. Und natürlich sind einige Regionen demografisch unter Druck – je ländlicher eine Region geprägt ist, desto höher ist tendenziell der Druck. Aus unserer Sicht sind die regionalen Innovationssysteme – und damit meine ich jetzt die Ebene unterhalb des Landes – ein ganz wichtiger Teil des Ganzen. Aber sie stehen auch nicht allein da, sondern gehören in eine Gesamtsicht, bei der das Land gut daran tut, dafür zu sorgen, dass Verschränkungen entstehen und Kooperationen über die einzelnen Regionen hinweg geschehen.

Beim Startup-Bereich sehe ich, dass Kooperationen in den Regionen, aber auch schon zwischen Regionen sehr gut anlaufen, eben weil dort die Hochschulen und andere regionale und überregionale Akteure einen Weg miteinander gefunden haben. Der Startup-Beirat Niedersachsen arbeitet daran, dass solche fachlichen Kooperationen im Gründungsbereich zunehmen. Dasselbe haben wir bei den Transferverbünden gesehen, die zwar alle auf ein regionales Innovationssystem fokussiert waren, sich aber dann doch über die Verbundgrenzen hinaus ausgetauscht haben. Wir können als Land nicht die Strategie verfolgen, alle Angebote an allen Orten zu schaffen – aber wir können die Angebote oder wenigstens die Erfahrungen an anderen Orten für alle anderen zugänglich machen. Dafür brauchen wir vor Ort kooperationsbereite Einrichtungen, die so flexibel sind, jederzeit auch bei den anderen einzuspringen und auszuheilen.

Auch innerhalb der Regionen fördern wir die Zusammenarbeit, beispielsweise im GesundheitsCampus der Universitätsmedizin Göttingen und der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminden/Göttingen. Der GesundheitsCampus ist ein gutes Beispiel dafür, wie sich durch Kooperation vollkommen neue Perspektiven zum Beispiel in der Medizintechnik entwickeln.

Das begleiten wir als Ministerium und freuen uns an den Erfolgen wie etwa der zunehmenden Auslastung der Studiengänge des GesundheitsCampus.

Wichtig ist, dass alle Hochschulstandorte etwas in ihre Region einbringen können, von dem auch das Land insgesamt profitiert. Deswegen suchen wir an allen Orten nach dem, was einen zusätzlichen Mehrwert bringt und wollen diesen besonders fördern. Am Ende ist es doch keine Frage nach »groß oder klein«, sondern eine Frage der Kompetenzen und der Möglichkeiten. Und da gilt wie im Mannschaftssport: Als Team erreichen wir mehr – aber wir müssen uns dafür auch als Teammitglieder verstehen.

Neues Archiv: Das ZDIN – das Zentrum für Digitale Innovationen in Niedersachsen – hat eine Geschäftsstelle in Oldenburg, ist aber über alle Hochschulstandorte verteilt. Das Energieforschungszentrum EFZN arbeitet von Goslar aus, aber auch da sind die Forscher*innen landesweit verteilt. Und im Bereich Klima haben wir jetzt das Zentrum für Klimaschutz Niedersachsen (ZfKN) in Braunschweig wieder mit einer landesweiten Perspektive. Sind diese drei Zentren »Modelle« für vernetzte landesweite Forschung?

Es ist doch spannend, wie positiv sich alle drei genannten Zentren entwickelt haben, obwohl das ZDIN, das EFZN und inzwischen auch das ZfKN sehr unterschiedlich aufgesetzt sind. Ich würde nicht grundsätzlich von »einem« Modell sprechen, sondern hervorheben, dass es verschiedene Modelle der vernetzten Forschung in Niedersachsen sind, die in ihren jeweiligen Bereichen sehr gut funktionieren und einige Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede aufweisen.

Als Land betonen wir dabei, dass wir das jeweilige Zentrum zwar formal an einem Ort ansiedeln, es sich aber immer um landesweite Kooperations- und Vernetzungsstrukturen handelt, an denen alle, die etwas einbringen können und wollen, sich beteiligen dürfen und sollen. Und das führt zu ganz großartigen breitangelegten Verbünden, in denen wir die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Land zusammenbringen, und in denen ihre Kompetenzen noch einmal ganz anders zur Geltung kommen können. Es ist ja nicht so, dass jede Forscherin und jeder Forscher an jedem Standort schon das ideale Umfeld für sich vorfindet – und da sind landesweite Kooperationen ein Schritt, der genau das verbessern kann. Das Beste daran ist, dass sich für solche Verbünde dann auch Unternehmen zur Mitarbeit interessieren, weil sie nicht nur aus einem Hochschulstandort mit Expertise versorgt werden, sondern vom ganzen Land profitieren.

In den letzten vier bis fünf Jahren hat sich das aus meiner Sicht sehr positiv entwickelt und wir gehen diesen Weg mit dem Zentrum für Klimaschutz Niedersachsen auch weiter. Unterschiede gibt es bei der Finanzierung dieser Zentren. Als Land wollen wir die Aktivierungsenergie aufbringen, damit etwas in Gang kommt. Dabei können wir beispielsweise Mittel aus zukunfts.niedersachsen über

die VolkswagenStiftung aufbringen, aber dies kann keine Strukturförderung auf Dauer sein. Natürlich begleiten uns manche der Themen über eine einmalige Projektförderung hinaus. Langfristig wollen wir, dass die Zentren auf eigenen Beinen stehen können oder dass sich aus dem Gelernten und den Erfahrungen auch andere passende Strukturen entwickeln.

Neues Archiv: Ein Ziel der drei Netzwerke EFZN, ZDIN und ZKfN ist auch der Transfer. Wie könnten diese Zentren die Verbindungen in den Transfer stärken und flächendeckend Transferleistungen gerade für KMU erbringen?

Transfer ist bei allen drei Zentren mitgedacht. Es gehört dazu, dass die Forschung sich Gedanken macht, wie sie ihr Wissen in die Gesellschaft hineinträgt. Das soll in Zukunft noch besser werden: Weitere mittelständische Unternehmen sollen adressiert werden, die in ihren regionalen und überregionalen Netzwerken organisiert sind. Dafür ist wichtig, dass es nicht nur um technische Innovationen geht, sondern immer auch um die wirtschaftliche und gesellschaftliche Umsetzung, dass also soziale und organisationale Innovationen ebenso im Fokus stehen. Deswegen müssen unsere landesweiten Zentren gerade die Gesellschafts- und Geisteswissenschaften einbeziehen und das tun sie bereits alle.

Jetzt brauchen wir noch darunter eine Struktur, die im Verbund mit regionalen und überregionalen Netzwerken und kommunalen Wirtschaftsförderungen die Innovationen in die Breite des Marktes transportiert. Darüber müssen wir uns langfristig ressortübergreifend Gedanken machen, weil das natürlich das Wirtschaftsministerium genauso interessiert wie das Wissenschaftsministerium – und wahrscheinlich noch viele andere. Dafür brauchen wir den breiten Fachdialog über Innovationspolitik mit allen Stakeholdern im Land.

Neues Archiv: Die kommunalen Wirtschaftsförderungen können ein zentraler Akteur beim Erreichen von KMU sein. Können Sie aus Sicht des MWK sagen, wie diese Verbindungen genutzt und vielleicht gestärkt werden können?

In Niedersachsen begeistert mich immer wieder, dass – unabhängig davon, in welche Region man kommt – man auf Leute trifft, die etwas bewegen wollen. Diese kennen ihre lokalen und regionalen Gegebenheiten viel besser als alle anderen. Das ist doch die Kraftquelle für Regionalentwicklung: der Wille, etwas zu verändern. Das reicht von Menschen in Hochschulen und in Unternehmen bis weit in die Strukturen der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammern oder auch der kommunalen Wirtschaftsförderungen und vieler anderer Organisationen hinein. Natürlich sind wir als MWK nicht immer deren erster Ansprechpartner, aber dieses Signal der Offenheit in der Innovationspolitik, dass wir mit allen reden müssen, das wollen wir als Landesregierung aussenden: Wir müssen gemeinsam darüber nachdenken, wie wir die Strukturen noch besser

»Gemeinsam müssen wir den Transfer für Innovationen verbessern!«

entwickeln können, um die örtlichen Initiativen zu stärken und die vielen Perspektiven unserer Akteurinnen und Akteure klug zu verknüpfen. Denn dass wir besser und schneller Innovationen in den Markt und die Gesellschaft bringen müssen, liegt auf der Hand.

Neues Archiv: Im Koalitionsvertrag der Landesregierung kommt die Innovationspolitik an vielen Stellen vor: Beispielsweise soll ein Innovationsrat eingerichtet werden. Wie weit ist das und welche Wirkungen erhoffen Sie sich davon?

Der Innovationsrat, den wir uns vorstellen, sollte sechs bis zehn Mitglieder umfassen und vor allem international besetzt sein, um eine kritische Perspektive von außen zu bekommen, wie gut wir mit unserer Innovationspolitik in Niedersachsen vorankommen. Der Rat muss sich die Ressourcen anschauen, die in das Innovationssystem fließen, er muss – unterstützt unter anderem vom Innovationszentrum, von Startup Niedersachsen und vom Innovationsnetzwerk Niedersachsen – die Wirkungen anschauen, die das Innovationssystem auslöst, und Empfehlungen geben, um die Wirkungen zu verbessern. Ein solcher international besetzter Rat mit ausgewiesenen Fachleuten, die wissen, was in anderen europäischen Ländern und in anderen Bundesländern geschieht, kann uns helfen zu erkennen, wo genau und wie wir besser werden können. Jetzt stellen wir gerade diese Gruppe zusammen und streben an, dass der Rat nach seiner Einrichtung innerhalb von zwei Jahren erste Empfehlungen geben kann. Ich verspreche mir auch, dass es im Laufe der Arbeit des Beirates bereits Erkenntnisse geben wird, die wir nutzen können. Dafür müssen wir motivierte und kenntnisreiche Personen gewinnen. Gemeinsam mit landesweit agierenden Akteuren wie dem Innovationszentrum, dem Innovationsnetzwerk oder dem Startup-Beirat, sind wir damit gut aufgestellt. Unser Motto für den Innovationsrat und den Prozess der fortlaufenden Evaluation der Innovationspolitik ist »agil und verschränkt«. Denn wir müssen schneller darin werden, Defizite aufzuarbeiten. Das geht mir bislang alles zu langsam.

Neues Archiv: Wir danken Ihnen für das Gespräch.

Das Interview führten Kilian Bizer und Philipp Bäumle im September 2023 in Hannover.



© Joachim Schachtner | Kilian Bizer | Philipp Bäumle