

# Moderne Universitätsverwaltung zum Nulltarif? Services und Finanzierungsmodell des European Project Center der TU Dresden

Hannes Lehmann

*Dezernent Forschungsförderung, Transfer und Öffentlichkeitsarbeit  
an der TU Dresden*

Ob es die weise Regie und Programmplanung unserer Fachtagung oder der Zufall war, der meinen Beitrag den Ausführungen von Herrn David unmittelbar folgen lässt, weiß ich nicht. Tatsache aber ist, dass die Reihung und das Nebeneinander einen guten Vergleich gestatten zwischen dem, was von der Anlage her und/oder aus genügender Distanz betrachtet als einfach und klar strukturiert, kurz: als „systematisch“ erscheint, und dem *muddle through*, das den Alltag der EU-Projekte, ihrer Einwerbung und Abwicklung vor Ort in den Universitäten und Forschungseinrichtungen bestimmt. Optimisten loben an derartigen Prozessen gemeinhin die sich bietenden Freiräume für die eigene Kreativität, Pessimisten sprechen schlichtweg von unnötigem Aufwand und Frust.

Natürlich ist mir bekannt, dass auch andernorts spezifische EU-Strukturen aufgebaut worden sind, um – je nach persönlichem Naturell – den „Aufwand zu bewältigen“ oder die „Freiräume bestmöglich zu nutzen“. Diese Lösungen arbeiten teils auf Hochschul-, teils auf Landesebene, teils mit einer Tendenz zur Zentralisierung, teils unter weitestgehender Einbindung dezentraler Akteure, teils als *in-house*-Lösungen, teils nach außen an externe Dienstleister vergeben, teils über den Landeshaushalt, teils über befristete Projektmittel vorfinanziert, teils darauf verwiesen, sich aus Einnahmen zu refinanzieren.

Um es vorweg zu nehmen: Das European Project Center der TU Dresden (kurz: EPC) hat von allem etwas. Schon von daher wird es im Folgenden nicht darum gehen, ein weiteres, neues Struktur- und Organisationsmodell vorzustellen, sondern aus der Praxis darüber zu berichten, wie wir für uns die wenn nicht beste, so doch immerhin geeignete, von allen Beteiligten akzeptierte Lösung ermittelt und etabliert haben.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> In derartige Praxisberichte fließen gemeinhin die Beiträge zahlreicher Akteure ein. Namentlich danke ich vor allem Herrn Matthias Winker, dem Leiter des EPC, und Herrn Dr. Burkhardt Faßauer, der die sachsenweite Erhebung (vgl. Teil 2 meines Referates) entwickelt und umgesetzt hat.

Dass sich diese zwar weitgehend refinanziert, aber natürlich auch nicht völlig zum Nulltarif zu bekommen ist, sollte dabei als Subtext stets mitbedacht werden. Auch wir wissen, dass das Münchhausen-Prinzip, also die Fähigkeit, „sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen“, letztlich wohl nicht funktionieren kann; doch wir glauben, dem Unmöglichen ziemlich nahegekommen zu sein – und rechnen schon allein deswegen mit Ihrem Interesse! Das Interesse des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst (SMWK) für das Modell EPC haben wir bereits wecken können – obwohl wir gerade an diesen Effekt beim Start wirklich zuallerletzt gedacht haben. Hierüber werde ich im 2. Teil meines Beitrags wenigstens summarisch berichten.

## 1 EPC und TU Dresden

Zunächst will ich in wenigen Stichpunkten noch einmal zusammenfassen, was Herr David gerade sehr viel systematischer und vollständiger für das 7. Rahmenprogramm aufgezeigt hat: worin sich europäische Projekte von Projekten der nationalen, speziell deutschen Forschungsförderung unterscheiden. Dabei müssen wir freilich das ohnehin schon weite Feld des 7. Rahmenprogramms noch einmal ausweiten und auch die übrige EU-Förderung von Forschung und Bildung mit einbeziehen. Bekanntlich kommt man dann sehr schnell auf weit über hundert teils nach ärgerlich unterschiedlichen, teils nach überraschend analogen Prinzipien angelegte Förderinstrumente. Die TU Dresden, im Polen und Tschechien benachbarten Ostsachsen gelegen, hat darüber hinaus derzeit auch noch die Möglichkeit, auf die Mittel der Strukturfonds, also in erster Linie EFRE und ESF, zuzugreifen.

Der Wissenschaftler, der ein EU-Proposal in Betracht zieht, denkt aber nun einmal nicht in diesen „Programmlinien“, sondern – zu Recht – in den Kategorien seiner Wissenschaft und den daraus erwachsenen Projektideen. Sie oder er muss also in einem ersten Schritt zunächst einmal „eingefangen“ werden, von einem guten EU-Förderberater mit den „Chancen und Risiken“ des Systems vertraut gemacht werden. Wir haben dieses „Einfangen“ – oder weniger plastisch, dafür aber korrekt formuliert: das gemeinsame projektbezogene *EU-programmscreening* – anfangs ganz bewusst auch dazu genutzt, um über Overheads eine Art minimaler Grundfinanzierung für das EPC zu akquirieren, die dem EPC von unseren Wissenschaftlern seinerzeit eher in kleineren EU-Partner- und Kooperationsprogrammen mit dem nichteuropäischen Ausland (z.B. Tempus und Asia-Link) als im Rahmenprogramm konzediert wurden.

Dabei kam uns zu Hilfe, dass die TU Dresden aufgrund der Historie über besonders stabile und intensive Beziehungen gerade auch zu solchen Ländern und Hochschulen verfügt, die vor dem Aufbrechen des politischen Blockdenkens nicht unbedingt im Fokus (west-) europäischer Universitäten standen. Ich nenne nur im asiatischen Raum Vietnam und Laos oder Mozambique und Angola in Afrika. Ähnliches gilt – *mutatis mutandis* – für unsere unmittelbaren Nachbarn in Tschechien und Polen, für die übrigen MOE-Staaten sowie für Südost-Europa. Mit dem erklärten Ziel, diese traditionell engen, sozusagen „ererbten“, nicht immer nur wissenschaftlich, sondern nicht selten auch politisch motivierten, von daher gewiss nicht unproblematischen Kontakte auch nach und während den Zeiten der „Transformation“ nicht abreißen zu lassen, sondern weiter zu pflegen und auszubauen, hat die Leitung der TU Dresden 1996 <sup>2</sup> eine eigene Stabsstelle „Forschungsverbund MOE“ eingerichtet. Dieser Einmann-Betrieb mit heikler Mission zwischen Gestern und Neubeginn war also in erster Linie auf seine eigenen, großteils persönlichen Kontakte angewiesen. Auf nennenswerte Impulse seitens der Wissenschaftler konnte er seinerzeit in Dresden nur in seltenen Ausnahmefällen rechnen; denn gerade diejenigen, die über besonders gute Kontakte verfügten, wollten sich so kurz nach der „Wende“ kaum dazu bekennen. Die Bedingung bei Einrichtung der Stelle war daher: Sie musste ihre (Re-) Finanzierung selbst erwirtschaften und dadurch belegen, dass die Pflege der „ererbten“ Verbindungen auch in postkommunistischen Zeiten eine Perspektive hat.

Diesen Ansatz behielten wir bei, als auch die EU – später noch als die TU Dresden (siehe Anm. 2) – dazu überging, die neuen Partner und die ihr bis dahin vermeintlich verschlossenen Weltregionen mehr und mehr in ihren Förderblick aufzunehmen. Und diese Bedingung gilt bis heute, da sich aus dem politisch heiklen „Forschungsverbund MOE“ das für die gesamte EU-Förderung an der TU Dresden zuständige EPC entwickelt hat.

Diese Anmerkungen sind nicht als eine historische Reminiszenz – sozusagen als der obligate Beitrag zum 20. Jahrestag der Wiedervereinigung – gemeint, sondern verdeutlichen zugleich, dass und warum sich Forschungsförderung auf nationalem und auf internationalem, hier: europäischem Niveau wesentlich unterscheiden. Lassen Sie mich im Folgenden diese Unterschiede von der „Hohen Politik“ auf den praktischen Hochschulalltag herunterbrechen und schlagwortartig zusammenfassen.

---

<sup>2</sup> Obwohl diese Entscheidung absolut richtig war, fiel sie dennoch eigentlich viel zu spät; denn viele „West-Hochschulen“ scheuten sich keineswegs, nach dem Fall der alten Grenzen bei der ersten sich bietenden Gelegenheit mit den ehemaligen „Schmuddelkindern“ anzubandeln – während die TU Dresden aus Gründen der *political correctness* eher zögerlich agierte und Berührungängste zeigte. Doch dies ist ein anderes Thema; nach m. M. würde es durchaus eine gesonderte Untersuchung und Darstellung verdienen.

Ein typisches EU-Projekt weist in der Beantragung in der Regel folgende Charakteristika auf:

- komplexe Antragsformalitäten,
- die üblicherweise in Englisch (gelegentlich in Französisch, Spanisch oder Italienisch), jedenfalls nicht in Deutsch, verhandelt werden;
- lange Bearbeitungs- und Entscheidungszeiten bis zur Bewilligung oder Ablehnung;
- im Vergleich mit manch anderem Förderprogramm noch immer geringe Bewilligungschancen (15 - 20%).

Mit der Bewilligung des Grants (bei durchschnittlich dreijähriger Projektdauer) kann die wissenschaftliche Arbeit zwar beginnen. Doch beim Management/Handling des Projekts bestehen weitere Besonderheiten. Ich nenne nur:

- die Finanzverwaltung, insbesondere die Verausgabung der Mittel unter Beachtung „fremder“, d.h. nicht der nationalen oder bundeslandspezifischen Routine entsprechenden Vorgaben,
- Reporting, Zertifizierung bis hin zur Prüfung nach den äußerst komplexen, ebenfalls nicht der nationalen Routine folgenden Regeln der EU.

Schon aus diesen wenigen Anstrichen zur Vorbereitung und Durchführung eines EU-Projektes ergibt sich ein relativ konkretes Anforderungsprofil für das Personal, das für dieses Geschäft benötigt wird. Es geht eindeutig über das hinaus, was in einer Universitätsverwaltung normalerweise erwartet und vorgehalten wird. Ich verweise nur auf die umfassenden Sprachkenntnisse. „Englisch verhandlungssicher“ ist eben deutlich mehr als sicheres Verstehen bei der Lektüre und korrektes Formulieren bei der Korrespondenz; in der Regel setzt diese Befähigung eine Sprachpraxis voraus, wie sie nur längere Auslandsaufenthalte vermitteln. Außerdem sind die Bereitschaft und das Engagement zu ständiger Weiterbildung über Förder- und andere verwandte Themen unverzichtbar. Die Befähigung und die Bereitschaft zu hoher Mobilität sind weitere notwendige Kriterien. Nur am Rande will ich erwähnen, dass wer über derartige eher wissenschafts- als verwaltungstypische Qualifikationen verfügt, eigentlich auch eine wissenschaftstypische Vergütung erwarten darf. Doch hier setzt die schematische Trennung zwischen Verwaltung und Wissenschaft im Tarifrecht des Öffentlichen Dienstes bekanntlich leider enge Grenzen.

Warum also überlässt die Universität dann die Projekteinwerbung nicht gleich den Wissenschaftlern selbst, zumal diese – jedenfalls nach eigener Einschätzung – ohne-

hin über alle diese Kompetenzen in überreichem Maße verfügen? Die Antwort auf meine eher rhetorische Frage ist bekannt: An einem einzelnen Lehrstuhl oder Institut kann mitnichten die erforderliche Professionalität und Erfahrung aufgebaut werden, die erforderlich ist, um in EU-Programmen nachhaltig erfolgreich zu sein. Vor allem aus zwei Richtungen droht Gefahr. Von nicht wenigen Wissenschaftlern, die sich der Mühe unterzogen haben, ein EU-Projekt auszuarbeiten und zu verhandeln, hört man immer wieder das frustrierte Fazit: Nie wieder! Dieses bekannte „Einmal-und-nie-wieder-Syndrom“ wird aber geradezu unvermeidlich, wenn man mit jedem Projekt wieder ganz von vorne beginnen und sich neu einarbeiten muss. Professionalität und Spezialisierung betrachte ich also als die beiden hauptsächlichen Vorzüge, die eine zentrale Einrichtung im Laufe der Jahre besser als Institute oder Lehrstühle auf- und ausbauen kann.

Solchen und ähnlichen Überlegungen folgend, haben wir uns 2005 dazu entschieden, mit dem EPC eine zentrale Struktur aufzubauen, um ab 2007 Institute und Lehrstühle dazu zu verpflichten, bei EU-Projekten das EPC einzubeziehen. Auch wenn die neu angebotene Leistung stimmt, Kompetenz und Services eigentlich überzeugen, sind Kritiker derartiger „Zentralisierungsansätze“ wohl kaum zu vermeiden; die einen argumentieren sehr grundsätzlich („Autonomie“), andere sehr trocken und nüchtern: Der allgemeinen Erfahrung, dass nicht schon dadurch, dass ein weiterer Player hinzukommt, auch mehr Mittel im System sind, wird man nur schwer begegnen können – weswegen gerade diese Kritiker auch an der TU Dresden in Senat und Dekanerunden zunächst weitere Unterstützer mobilisieren konnten. Die erforderlichen (Anschub-) Mittel müssen an anderer Stelle irgendwo abgezogen oder durch belegbare Effizienzgewinne geschöpft werden.

In dieser zum Teil durchaus heftig geführten Auseinandersetzung ist uns sehr zugute gekommen, dass wir innerhalb kurzer Zeit nach der Übernahme der einschlägigen Akten und Vorgänge nachweisen konnten, dass durch die bisherige Verwaltungsteilung zwischen Institut, Lehrstuhl und Haushaltsabteilung erhebliche Anteile der eingeworbenen Mittel durch Fehlausgaben (mangelnde Förderfähigkeit) oder Nichtverausgabung (mangelnde Übertragbarkeit von „Resten“) der Hochschule verloren gegangen sind (im Einzelfall weit über 15 %). Da wir mit kleiner Mannschaft gestartet sind, ließ sich nun unschwer die Gegenrechnung aufmachen, dass schon allein die Vermeidung derartiger Fehlausgaben und Rückzahlungen das EPC nahezu vollständig refinanziert.

Die zweite teils unterschwellig, teils offen vorgetragene Befürchtung lautete, die Zentralverwaltung wolle sich über das EPC den Zugriff auf wenigstens einen Teil

der Overheads erschließen. Um derartige Befürchtungen auszuräumen, haben wir uns mit allen Professoren und Wissenschaftsbereichen, die in der europäischen Forschungsförderung besonders aktiv sind, an einen Tisch gesetzt und die Zahlen im Einzelnen durchgesprochen. Wir haben vereinbart, nach ungefähr einem Jahr erneut Bilanz zu ziehen, also Einnahmen und Ausgaben des EPC offen zu legen und dann gemeinsam über den erforderlichen Personalansatz für die Folgejahre zu entscheiden. An dieser Stelle sei angemerkt, dass sich die Refinanzierung auf die Personalkosten (vollständig) und auf Verbräuche und Ausstattung (anteilig) bezieht; alle anderen Kosten (insbesondere Räume) trägt die Hochschule. Nachdem sich zeigte, dass der benötigte Zentralisierungsfaktor bei 3 – 5 % der Projektmittel liegt, sind auch die schärfsten Kritiker schnell verstummt. Aus diesem Prozentsatz wird inzwischen auch ein Anreiz- und Vorfinanzierungssystem gespeist, das Mittel für Anbahnungsreisen, Unterstützung bei der Antragerstellung und Druckkostenzuschüsse bereit stellt.

Das EPC übernimmt also nicht mehr nur die Antragsberatung, sondern auch die gesamte administrative Projektsteuerung bis hin zum Final Reporting und Finanzclearing. Natürlich ist es dabei auf die partnerschaftliche Arbeitsteilung zwischen Wissenschaft und Verwaltung angewiesen. Das EPC kann keine fachinhaltlichen Funktionen übernehmen; das ist die Sache der Wissenschaftler. Selbst bei der Projektanbahnung kann das EPC nur helfen und vermitteln; die Entscheidung, mit welchen Partnern sie kooperieren wollen und können, treffen allein die wissenschaftlichen Projektbeteiligten. Angemerkt werden darf aber, dass beim EPC mittlerweile eine stark nachgefragte Partnerdatenbank mit ca. 2000 Institutionen aus über 40 Ländern vorgehalten wird, aus der belastbare Partnerkontakte vermittelt werden können. Andererseits wird alles, was an administrativen Aufgaben anfällt, von der Drucklegung des Antrages über die Terminkontrolle bis hin zur Mittelverwaltung vom EPC übernommen; das EPC hat sich also nach und nach über den gesamten Projektzyklus erfolgreich etabliert. Im Laufe der Zeit hat sich schrittweise aus einer bei nicht wenigen Wissenschaftlern zunächst umstrittenen, weil in ihre „Hoheit“ eingreifenden, nicht als Partner, sondern als Konkurrent empfundenen Einrichtung<sup>3</sup> ein allseits akzeptierter und wegen seiner Kompetenz geschätzter Dienstleister entwickelt, dessen Angebote man wie selbstverständlich in Anspruch nimmt und zu honorieren bereit ist.

Dass diese überaus positive Wertung auch von anderen, zunächst durchaus skeptischen Partnern geteilt wird, mögen nur zwei Hinweise belegen. Die Medizinische

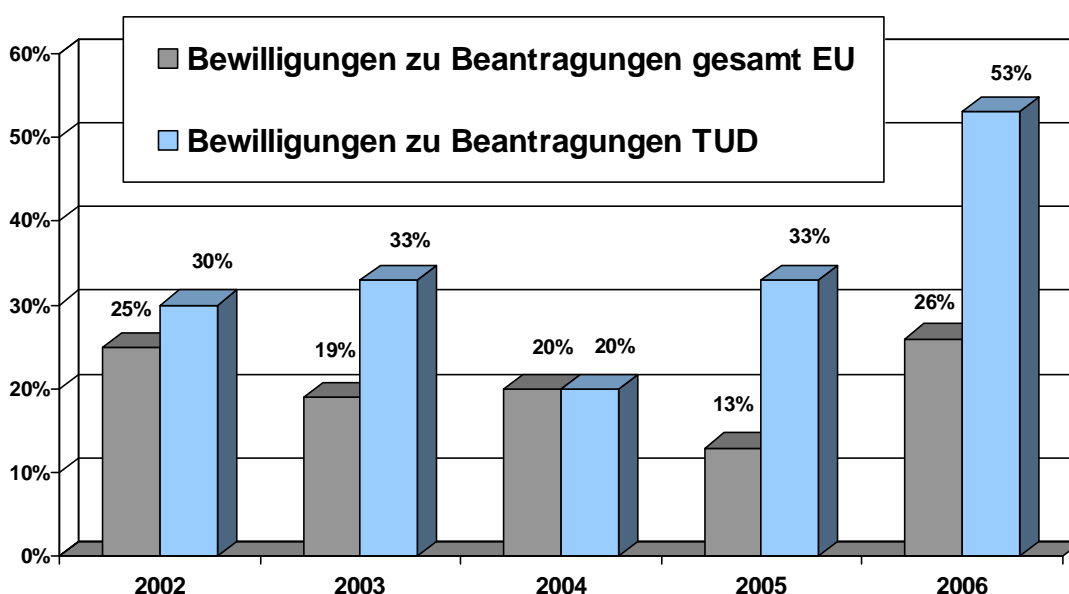
---

<sup>3</sup> Da diese anfänglichen Vorbehalte m. E. in einem „Praxisbericht“ nicht unterdrückt werden sollten, habe ich sie weiter oben ausführlicher angesprochen.

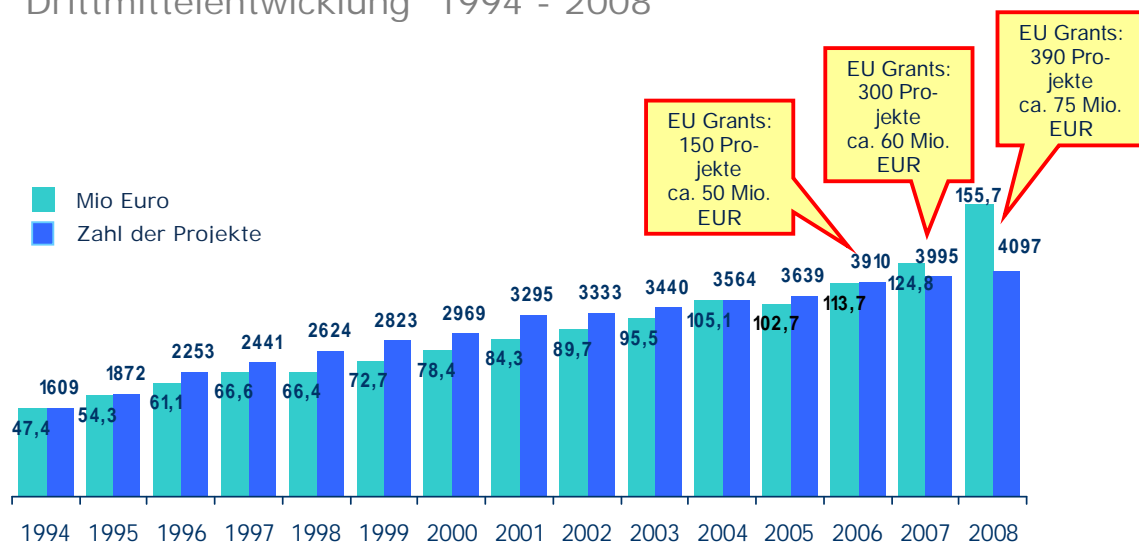
Fakultät Carl Gustav Carus, die aufgrund ihrer engen Verflechtung mit dem (in Sachsen rechtlich selbständigen) Klinikum einem vom übrigen Hochschulhaushalt getrennt verwalteten Finanzkreislauf unterliegt, hatte sich dem „EPC-Modell“ zunächst nicht angeschlossen, hat diesen Schritt jedoch nach knapp einjähriger Bedenkzeit und Beobachtung nachgeholt. Auch einige Fachhochschulen der Region, die über keinen oder nur einen „nebenamtlichen“ EU-Referenten verfügen, haben inzwischen bereits mehrfach Dienstleistungen des EPC nachgefragt. Diese zuletzt genannte Entwicklung gab den Anstoß, darüber nachzudenken, ob das EPC auch als ein Dienstleister oder als eine Plattform in EU-Angelegenheiten für ganz Sachsen fungieren könnte (dazu ausführlicher unter 2.).

In 2005 hatte das EPC neben seinem Leiter zwei Referenten. Inzwischen ist das Team auf 16 Mitarbeiter angewachsen. Als Senior-Berater stand anfangs der frühere Leiter des oben genannten Forschungsverbundes Mittel-Ost-Europa unterstützend zur Verfügung. In das Team ist auch die EU-Referentin der Hochschule integriert, die derzeit das Amt der Sprecherin des Landesarbeitskreises der EU-Referenten in Sachsen wahrnimmt. Hinzu kommt eine Reihe wissenschaftlicher und studentischer Hilfskräfte, Auszubildender und Praktikanten. Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass sich inzwischen jeder Projektmanager des EPC über PM-Zert der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement hat zertifizieren lassen.

Am Schluss dieses Abschnitts sollen die beiden nachfolgenden Graphiken das konkrete Antrags-, Projekt- und Finanzvolumen, das in meiner bisherigen Darstellung eher im Hintergrund geblieben ist, wenigstens ansatzweise zu quantifizieren versuchen.



## Drittmittelentwicklung 1994 - 2008



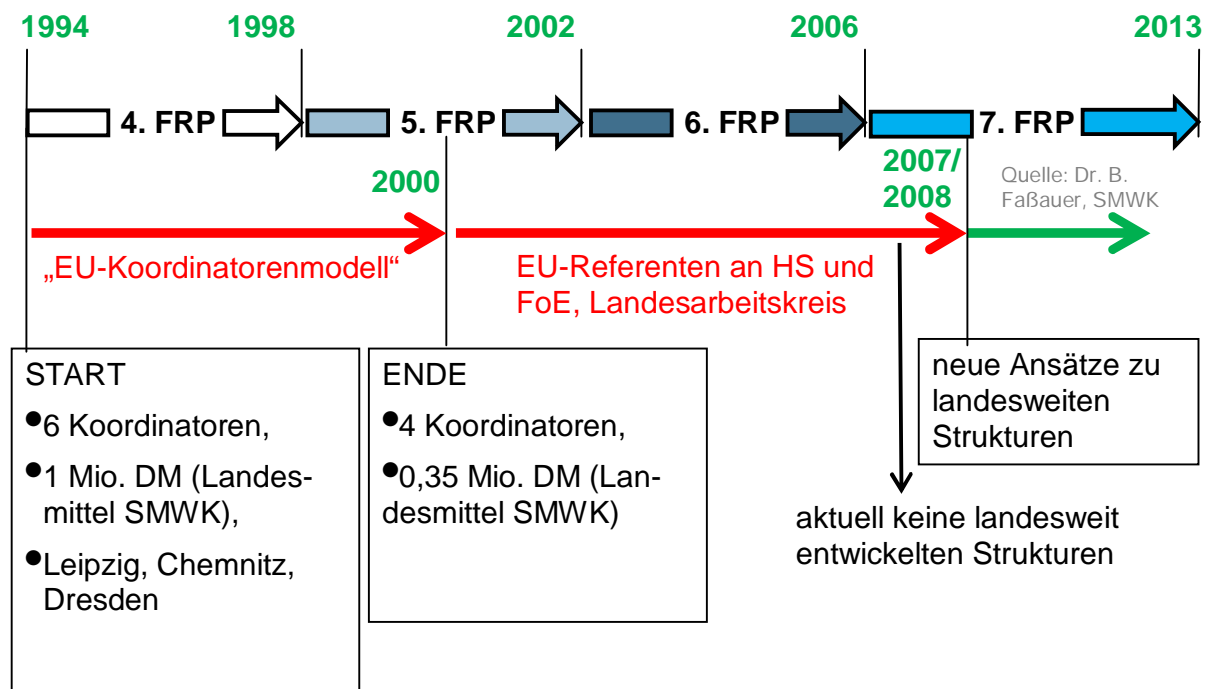
Die Graphik zeigt die Drittmittelentwicklung der TU Dresden insgesamt. In 2008 hat die TU Dresden ein Gesamtvolumen von ca. 156 Mio. EURO bei knapp 4100 Projekten erreicht. Den Anteil, den das EPC bearbeitet, machen folgende Zahlen deutlich: Innerhalb von nur drei Jahren ist der Umfang von 150 auf ca. 390 Projekte angestiegen. Dem entspricht ein Anstieg von 50 über 60 auf 75 Mio. EURO. Dabei beziehen sich die Angaben natürlich i.d.R. auf den EU-Förderzeitraum von jeweils drei Jahren. Der Projektticker, den das EPC auf seiner Homepage anbietet, zeigt das Projektvolumen tagesaktuell an; derzeit (Ende August 2009) ist er für das Jahr 2009 bei 463 Projekten angekommen.

## 2 EPC und Sachsen

Wie bereits mehrfach erwähnt, denken SMWK, Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen in Sachsen gemeinsam über eine grundsätzliche Neuaufstellung im Bereich der europäischen Forschungsförderung nach. In einem vom Ministerium geförderten Pilotprojekt werden daher derzeit die Möglichkeiten geprüft, die hierbei das EPC wahrnehmen könnte. Dabei gilt es – nicht anders als beim Start an der TU Dresden – zwischen den berechtigten Profilierungsinteressen der jeweiligen Partner und den erhofften Effizienzgewinnen durch Synergien in einem transparenten Verfahren sorgfältig abzuwägen.

Basis dieses Neuansatzes sind eine systematische Aufbereitung und Auswertung aller verfügbaren Daten zur Beteiligung der Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Freistaat Sachsen an EU-Programmen; diese ist dankenswerterweise vom SMWK initiiert worden. Strukturell lassen sich die bisherigen Ansätze des Freistaates

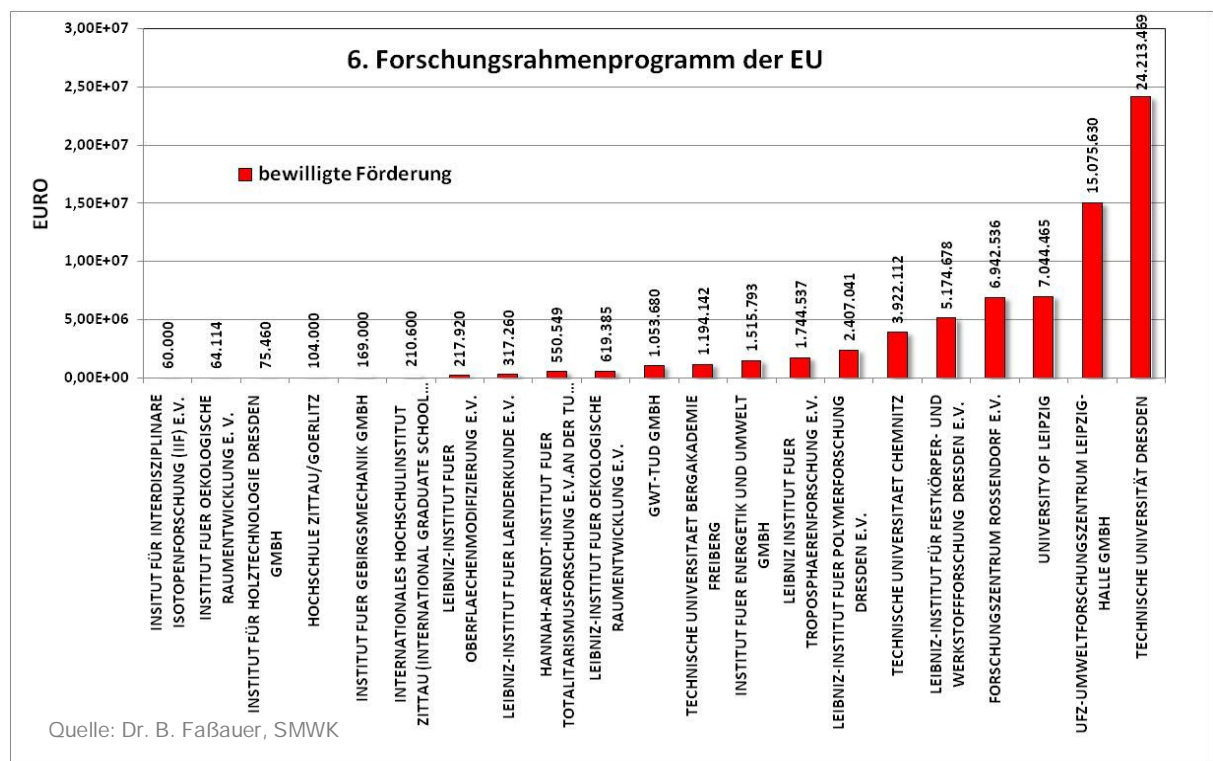
– verkürzt – wie folgt zusammenfassen. Im 4. Rahmenprogramm hat man mit dem so genannten EU-Koordinatorenmodell begonnen. Hierbei handelte es sich um 6 Koordinatoren, die zentral durch das SMWK finanziert und angestellt wurden. Sie hatten ihren Sitz in Leipzig, Chemnitz und Dresden. Ob aus Effizienzgründen oder wegen wachsender Haushaltsrestriktionen, mag offen bleiben; festzuhalten bleibt: Am Ende blieben 4 vom Ministerium finanzierte, bei einer privaten Transfer-Gesellschaft angestellte Koordinatoren übrig. Als auch diese Finanzierung wegfiel, hatten die Hochschulen und Forschungseinrichtungen selbst zu entscheiden, wie viel sie in das EU-Geschäft investieren wollten. Das Ergebnis war eine an den einzelnen Standorten und Einrichtungen äußerst heterogene Struktur, die auch auf Landesebene im erforderlichen Maße weder koordiniert noch unterstützt werden konnte.



Das gab den Anlass, darüber nachzudenken, ob es nicht sinnvoll sein könnte, eine inzwischen weithin anerkannte, erfolgreich arbeitende Struktur der TU Dresden, das EPC, zu nutzen, um daraus ein Angebot auch für den Rest des Freistaates zu entwickeln. Treiber dieser Überlegungen waren also vor allem drei Faktoren:

- 1. das Abschneiden Sachsens im Vergleich mit den anderen Bundesländern z.B. im 6. Forschungsrahmenprogramm: Im Bereich des Higher Education System, also bei Universitäten und Fachhochschulen, liegt Sachsen pro Professor immerhin 25 % unter dem bundesweiten Mittelwert.

- 2. das offensichtliche Ungleichgewicht im 6. Forschungsrahmenprogramm zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen sächsischen Einrichtungen.
- 3. der Nachweis, dass zwischen EU-Erfolg und lokal verfügbarer EU-Supportstruktur eine direkte Korrelation besteht.



Bei den in Sachsen im 6. FRP eingeworbenen Projektmitteln sticht die TU Dresden im Vergleich zu anderen Universitäten und Fachhochschulen deutlich hervor. Auf dem zweiten Platz folgt das Umweltforschungszentrum Halle-Leipzig, eine Einrichtung der Helmholtz-Gemeinschaft. Auch wenn man in diese Betrachtung etwa das IFW Dresden und das Forschungszentrum Dresden-Rossendorf mit einbezieht, ergibt sich ein deutliches innersächsisches Gefälle: Eine Universität und drei außeruniversitäre Forschungseinrichtungen ziehen allein 70% der Mittel im 6. Forschungsrahmenprogramm auf sich. Für das 7. Rahmenprogramm liegen naturgemäß noch keine Zahlen vor und das für das 6. FRP skizzierte Bild mag in der einen oder anderen Zahl noch korrigiert werden müssen; dennoch dürfte angesichts der ungleichgewichtigen Verteilung der dringende Handlungsbedarf kaum zu bestreiten sein.

Stellt man diesem Ergebnis nun gegenüber, wie die EU-Forschungsförderung an den einzelnen Standorten organisiert ist, zeigt sich ein kaum überraschender Zusammenhang. Zu diesem Zweck wurden ohne den Anspruch systematischer Vollständigkeit

oder idealtypischer „Richtigkeit“ drei bis vier Kategorien von Supportstrukturen definiert und den Forschungseinrichtungen zugeordnet. Sie reichen von der ausschließlich für EU-Angelegenheiten zuständigen Verwaltungseinheit mit mehreren Mitarbeitern, die sich ihrerseits wieder auf einzelne Förderinstrumente spezialisieren können (z. B. Bildungs-, Forschungs- oder Kooperationsprogramme), bis zum „Einzelkämpfer“, der neben EU-Fragen noch mehrere weitere Aufgaben wahrzunehmen hat.

**Kategorie 1:**

Kompetenzzentren mit hoher administrativer Kapazität und Erfahrung  
=> interne Qualitätskontrolle u. Projektüberwachung  
(EPC, UFZ, FZD, [IFW])

„administrative Kapazität“ steht für die Fähigkeit, Projekte im FRP strategisch vorzubereiten, zu beantragen und abzuwickeln

**Kategorie 2a:**

Kompetenzträger mit geringer administrativer Kapazität  
(IPF, U L, TUC, TU BAF, [IFW])

**Kategorie 2b:**

Kompetenzträger mit Unterstützung aus zentraler Verwaltung  
(wenige FhI, MPI)

Quelle: Dr. B. Faßauer, SMWK

**Kategorie 3:**

potentielle, weniger aktive Kompetenzträger mit geringer administrativer Kapazität  
(FHs, kleine FoE)

Auch wenn diese Kategorisierung nur vorläufig und sicher noch verbesserbar ist, reicht sie allemal aus, um dem Ministerium und – mehr noch – den Leitungsgremien der Hochschulen und Forschungseinrichtungen drastisch vor Augen zu führen, dass neben dem Engagement der einzelnen Wissenschaftler auch Infrastrukturentscheidungen gefordert sind, wenn Sachsen auf europäischer Ebene künftig stärker punkten will. Anders formuliert: Der für Rektorate und Vorstände bequeme, weil ressourcenschonende Verweis auf das individuelle Engagement oder eben Nicht-Engagement der einzelnen Wissenschaftler und Wissenschaftsbereiche wird in Sachsen künftig sehr viel schwieriger sein als vor der vom SMWK angestoßenen Erhebung. Ob allerdings schon allein dieser Argumentationsdruck ausreichen würde, nun auch tatsächlich Entscheidungen zu treffen, erschien den beteiligten EU-Referenten mehr als fraglich. Sie machten sich daher daran, die Problembeschrei-

bung und –darstellung um einen ersten konkreten Lösungsvorschlag zu ergänzen. Er sieht im Kern zweierlei vor:

1. den Aus- und Aufbau des EPC zu einer landesweiten Informations- und Kommunikationsplattform in EU-Angelegenheiten,
2. die Entwicklung eines möglichst konkreten Dienstleistungsangebotes durch das EPC für sämtliche Forschungseinrichtungen in Sachsen.

Zu diesem Zweck haben wir uns zusammengesetzt und versucht, die einzelnen Dienstleistungen, die das EPC erbringen müsste, zu beschreiben, zu quantifizieren und mit einem Preis zu versehen. Die Vorgabe der TU Dresden war, dass das EPC auch künftig eine Einrichtung der TU Dresden bleiben muss; denn wohl niemand wird daran interessiert sein, eine erfolgreich arbeitende Einrichtung, dadurch, dass sie zusätzlich landesweite Aufgaben übernimmt, für das eigene Haus quasi zu verlieren. Die Bedingung war also, dass das EPC weiter in erster Linie als eine Serviceeinheit der TU Dresden arbeitet. Das schließt aber natürlich nicht aus, sich auch für andere zu öffnen. In einem vom SMWK finanzierten Pilotprojekt wird daher im Moment getestet, ob die Services des EPC auch von anderen Universitäten, Fachhochschulen, aber auch außeruniversitären Forschungseinrichtungen nachgefragt und entsprechende Aufträge erteilt werden.

Dazu musste vorab erst einmal ein transparentes Preismodell entwickelt werden, das für beide Seiten Planungssicherheit erzeugt: Planungssicherheit hinsichtlich der zu erwartenden Kosten sowie Planungssicherheit hinsichtlich der zu erwartenden Auftragsvolumina.

Dreh- und Angelpunkt all dieser Überlegungen ist in meinen Augen die Qualität der angebotenen Dienstleistung. Wenn diese stimmt, dann wird sie auch nachgefragt und bezahlt. Diese Erfahrung haben wir innerhalb der Hochschule gemacht; wir hoffen, dass wir sie landesweit wiederholen können. Wohl wissend, dass z.B. die stolze Universität Leipzig nicht unbedingt glücklich darüber sein wird, wenn sie Dienstleistungen in Dresden nachfragen muss. Man wird sehen, ob und wie ein solcher Austausch gelingt. Daneben gilt es in der Pilotphase herauszufinden, welche landesweite Funktion das EPC als eine Art EU-Austauschplattform, als eine Informations-, Kommunikations- und Koordinierungsplattform entwickeln kann.

Wie gesagt, wir sind im Moment dabei, erste Erfahrungen zu sammeln; über Ergebnisse kann ich heute noch nicht berichten. Ich will jedoch nochmals betonen: Es geht nicht um den Aufbau einer völlig neuen Einrichtung für ganz Sachsen. Ich persönlich habe beispielsweise überhaupt kein Interesse daran, dass am Ende des Projektes et-

wa eine weitere private EU-Consulting-GmbH oder eine neue beim Ministerium angesiedelte und vom Ministerium gesteuerte EU-Koordinierungsstelle entsteht und dafür das EPC aus der TU Dresden „ausgewandert“ ist. Im Gegenteil: Ich würde das EPC gerne für die TU Dresden halten, gleichzeitig aber auch unseren Partnern öffnen, dadurch Synergien erschließen und noch größere Kompetenz aufbauen.

Ist ein solches Modell angesichts der derzeitigen Verwaltungssancen an deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen Utopie oder liegt es im Trend? Schon die bloße Nennung der Stichworte: „Vollkosten“, „EU-Beihilferahmen“, „Trennungsbuchhaltung“ (zwischen wirtschaftlicher und hoheitlicher/nicht-wirtschaftlicher Tätigkeit), „Kostenzuordnung durch Kostenleistungs- und Kostenträgerrechnung“, „DFG-Programmpauschale“ macht klar, wohin die Reise gehen wird. Das EPC der TU Dresden hat diesen Trend aufgegriffen und – so meine ich – erfolgreich genutzt. Und zukünftig werden die Kostenstrukturen im Wissenschaftsbereich wohl (noch) differenzierter und genauer durchleuchtet werden als heute. Spätestens dann wird sich aus meiner Sicht auch für andere Verwaltungsbereiche die Frage stellen, ob auch sie einem solchen Finanzierungsmodell folgen sollen.

So viel von meiner Seite, vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.