



---

**Ausschussdrucksache 18(18)189 e**

15.02.2016

---

**Prof. Dr. Manfred Prenzel,  
Wissenschaftsrat (WR)**

**Stellungnahme**

**Öffentliches Fachgespräch**

**zum Thema**

**„Weiterentwicklung der Exzellenzinitiative“**

**am Mittwoch, 17. Februar 2016**



---

**VORSITZENDER**Drs. 5 152-16  
Köln 15 02 2016

---

---

# Stellungnahme

**Fachgespräch zur Weiterentwicklung der Exzellenzinitiative –**

**Deutscher Bundestag: Ausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung am 17.02.2016 in Berlin**

Professor Dr. Manfred Prenzel

Vorsitzender des Wissenschaftsrates

## I. VORBEMERKUNG

---

Als wissenschaftspolitisches Beratungsgremium von Bund und Ländern befasst sich der Wissenschaftsrat (WR) mit der inhaltlichen und strukturellen Entwicklung der Hochschulen, der außeruniversitären Forschungseinrichtungen und des Wissenschaftssystems insgesamt.

Der Wissenschaftsrat hat in den letzten Jahren in seinen Positionspapieren und Empfehlungen wichtige Herausforderungen des deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystem analysiert und vielfältige Vorschläge zur übergeordneten Weiterentwicklung des Hochschul- und Wissenschaftssystems wie auch zu Teilaspekten des Systems unterbreitet. Zu nennen sind hier u. a. die verabschiedeten Veröffentlichungen zur Differenzierung der Hochschulen (2011), zur Rolle der Fachhochschulen im Hochschulsystem (2010), zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (2014) sowie das Papier zu den „Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems“ (2013). Der Wissenschaftsrat hat sich aber auch differenziert mit Fragen der Bewertung und Steuerung von Forschung (2011) sowie mit den Möglichkeiten und Grenzen von Forschungsrankings gegenüber Forschungsratings befasst (2013). Diese Empfehlungen bilden den Hintergrund für die vorliegende Stellungnahme.

Vorweg zu betonen ist zudem, dass der Wissenschaftsrat im Rahmen der laufenden Exzellenzinitiative eine mandatierte Programmkommission eingesetzt hat, welche die Auswahl der Anträge von Zukunftskonzepten (3. Förderlinie) vorbereitet hat. Insofern ist der Wissenschaftsrat in der Vorbereitung und Durchführung der bisherigen Exzellenzinitiative – zusammen mit der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) – operativ tätig geworden. Aufgrund dieses Engagements in und für die bisherige Exzellenzinitiative war die Berichterstattung des Wissenschaftsrates (und der DFG) zur bisherigen Exzellenzinitiative auf die Erstellung eines datengestützten Berichts beschränkt. Dieser umfangreiche Bericht bilanziert die Entwicklungen, Leistungen und Erträge bezogen auf die Zielstellungen der Exzellenzinitiative aus einer durchaus kritischen Beobachterperspektive, verzichtet aber darauf, konkrete Vorschläge für ein Nachfolgeprogramm zu unterbreiten. Die vielfältigen, intensiven und zu einem erheblichen Teil auch datengestützten Erfahrungen mit dem Programm stehen ebenso im Hintergrund der vorliegenden Stellungnahme. Hier ist außerdem hervorzuheben, dass die Stellungnahme die Auffassung des Vorsitzenden des Wissenschaftsrates wiedergibt und nicht in Gremien des Wissenschaftsrates diskutiert und verabschiedet wurde.

In den oben erwähnten Papieren des Wissenschaftsrates wird an vielen Stellen die bemerkenswerte Entwicklung des deutschen Wissenschaftssystems in Richtung eines funktional differenzierten Systems gewürdigt. Die von Bund und Ländern finanzierten Programme und Reformen wie die Exzellenzinitiative, der Pakt für Forschung und Innovation, der Hochschulpakt sowie auch die Bologna-Reform haben, so der Tenor der Einschätzung in verschiedenen Veröffentlichungen des Wissenschaftsrates, komplexe, aber notwendige Veränderungsprozesse mit teilweise weitreichenden Folgen – insbesondere für die Hochschulen – in Gang gesetzt.

Der im Dezember 2014 von den Regierungschefinnen und -chefs von Bund und Ländern vorgelegte Grundsatzbeschluss für eine neue Bund-Länder-Initiative (Nachfolge Exzellenzinitiative) trägt konsequent der veränderten Ausgangslage sowie den künftigen Herausforderungen des Systems Rechnung und steht damit in vielerlei Hinsicht im Einklang mit Empfehlungen des Wissenschaftsrates. Dieser Beschluss bildet ein maßgebliches Referenzdokument für die nachfolgende Stellungnahme.

Als weiteres Dokument dient schließlich der Bericht der Internationalen Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (IEKE), der Ende Januar 2016 vorgelegt wurde. Da der Evaluationsauftrag durch die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) eine übergreifende Bewertung der Exzellenzinitiative als strategisches Programm samt ihrer Auswirkungen auf das deutsche Wissenschaftssystem vorsah, ist diesem Bericht besondere Bedeutung zuzumessen. Die Evaluation der so genannten „Imboden-Kommission“ setzt zum Teil auf dem datengestützten Bericht von DFG und Wissenschaftsrat auf und repräsentiert Beobachtungen und Einschätzungen aus der Außensicht eines international zusammengesetzten Panels.

In der vorliegenden Stellungnahme werden in einem ersten Schritt (Abschnitt II) Ergebnisse des noch laufenden Programms zusammengefasst, die auch in dem gemeinsamen Bericht von DFG und Wissenschaftsrat hervorgehoben werden und die dem Verfasser als wesentlich für eine Beurteilung aus der Systemperspektive erscheinen. In einem zweiten Schritt werden maßgebliche Anforderungen an ein Nachfolgeprogramm herausgestellt (Abschnitt III). Der dritte Schritt (Abschnitt IV) engt die Betrachtung auf eine mögliche Förderlinie für einen institutionellen Wettbewerb ein, der für die weitere Entwicklung der Universitäten aus System Sicht besondere Bedeutung zugesprochen werden kann. Im letzten Abschnitt werden schließlich Varianten für den Zuschnitt und die Anlage eines Folgeprogramms diskutiert.

## II. BILANZ DER LAUFENDEN EXZELLENZINITIATIVE

---

Mit Blick auf systemische Effekte der noch laufenden Exzellenzinitiative sollen im folgenden einige Befunde hervorgehoben werden, die im datengestützten Bericht der Gemeinsamen Kommission von DFG und Wissenschaftsrat an die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz vom Juni 2015 |<sup>1</sup> beschrieben wurden:

- \_ Die Exzellenzinitiative hat in der deutschen Wissenschaftslandschaft gewichtige Entwicklungsimpulse gesetzt. Diese betreffen sowohl die thematisch ausgerichtete Forschung als auch deren Rahmenbedingungen. Die Anlage des Programms beförderte es, dass neue Ideen aus den Hochschulen heraus generiert, im Wettbewerb priorisiert und durch zusätzliche Mittel umgesetzt werden konnten. Für den Erfolg entscheidend waren Spitzenleistungen, Kreativität und intrinsische Motivation. Wichtige Effekte setzten bereits in der Phase der Antragsvorbereitung ein. Insgesamt wurde eine beachtliche **Dynamisierung** des Wissenschaftssystems bewirkt.
- \_ Der Wettbewerb verlangte eine selbstkritische Bestandsaufnahme und konzeptionelle Weiterentwicklung der teilnehmenden Hochschulen, wodurch die **Selbststeuerungsfähigkeit** gestärkt wurde. In allen drei Förderlinien der Exzellenzinitiative konnten Vorhaben in einer neuen Größenordnung und in anderen Zuschnitten realisiert werden. Es wurden *emerging fields* an den Schnittstellen mehrerer Disziplinen und in Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen bearbeitet. Dabei wurden Stärken des deutschen Wissenschaftssystems erschlossen und verbunden. Die Antragsteller wurden nicht nur für ihre bisherigen Leistungen belohnt, sondern innerhalb wie zwischen Einrichtungen zu Planungen und Abstimmungen für die weitere Entwicklung aufgefordert.
- \_ Die Exzellenzinitiative hat **Gestaltungsfreiräume** für universitäre Forschung in bislang unbekannter Weise eröffnet und genutzt. Durch finanzielle Flexibilität, Profilschärfung im Spitzenforschungsbereich und gezielte institutionelle Strukturreformen wurden die Universitäten zu gleichrangigen Partnern der außeruniversitären Forschungseinrichtungen.
- \_ Durch das Programm wurden die **Rahmenbedingungen für universitäre Spitzenforschung** maßgeblich und beispielgebend verbessert (zum Beispiel: Aus- und Aufbau von Verbundformaten und forschungsadäquater Infrastruktur, strategische Neuausrichtung von Berufungs- und Personalpolitik, Erprobung innovativer strukturierter Promotionsangebote oder Nachwuchsgruppen-Modelle).

|<sup>1</sup> <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/DFG-WR-Bericht-Juni2015.pdf>

- \_ Die Folge war eine erhebliche **Leistungssteigerung** des deutschen Forschungssystems (erkennbar an einer Fülle neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse, hochrangigen Publikationen, Auszeichnungen und Preisen, Drittmittelsteigerungen, internationalen Berufungen). In Relation zu den eingesetzten Mitteln konnte eine bemerkenswerte **Hebelwirkung** erzielt werden.
- \_ Das Programm führte zu einer sehr viel größeren **internationalen Sichtbarkeit** – und zwar nicht nur der geförderten Hochschulen. Der Wettbewerb mit dem Einsatz von rund 2.000 meist ausländischen Sachverständigen für die Begutachtung der Anträge erzeugte Multiplikatoreffekte und verbreitete Wissen über die exzellente Forschung an deutschen Wissenschaftsstandorten.
- \_ Entscheidend für den Erfolg der Exzellenzinitiative waren die **Programmarchitektur** mit ihrer Verknüpfung von Drittmittelwettbewerb und Institutionenkonkurrenz, die offenen Ausschreibungen und das **wissenschaftsgeleitete Verfahren**. Auch wenn der antragsbasierte Wettbewerb den antragstellenden Universitäten einen beträchtlichen Kraftaufwand abverlangte, hat diese Form des Wettbewerbs bemerkenswerte Impulse ausgelöst, das Leistungsbewusstsein gefördert und hohe Aufmerksamkeit und Anerkennung im Inland, aber auch im Ausland gefunden. In einigen Ländern hat die deutsche Exzellenzinitiative modellbildend für Exzellenz-Programme gewirkt.
- \_ Die 3. Förderlinie stellt ein Novum in der deutschen Forschungsförderung dar: Sie nimmt die Universität als Einrichtung in den Blick und richtet die Aufmerksamkeit auf Möglichkeiten, gezielt **Rahmenbedingungen für Spitzenforschung** zu verbessern (auch mit Hilfe, aber nicht allein durch zusätzliche, flexible Mittel). Die in dieser Förderlinie erfolgreichen Universitäten haben ihre institutionelle Entwicklung vorangetrieben und dabei zumeist auch weitere Aufgabenfelder in enger Verbindung zur Forschung einbezogen (Lehre, Nachwuchsförderung, Infrastruktur und Transfer). Insgesamt wurde damit die **institutionelle Strategiebildung** befördert.
- \_ Zugleich boten die Zukunftskonzepte die Gelegenheit, **das Forschungsprofil** aktiv und dynamisch zu gestalten, interne Verwerfungen bei der Profilbildung auszugleichen und neben Großvorhaben wie Exzellenzclustern auch bedarfsorientiert kleinere Formate für neue Themen und kleine Fächer zu fördern, ohne dabei den Exzellenzanspruch abzuschwächen. Insgesamt wurden vielfältige Anstöße zur Strategie- und Profilbildung gegeben, die in einigen Fällen **systemweite Folgen** haben und als unmittelbares Ergebnis der 3. Förderlinie zu sehen sind (z.B. *tenure track*-Modelle, strategische Allianzen zwischen außeruniversitären Partnern und Universitäten, interdisziplinäre Forschungszentren jenseits von Exzellenzclustern, universitätsinterne Wettbewerbsverfahren zur Generierung neuer Themenfelder (*emerging fields*), *Institutes for Advanced Study*).

### III. ZENTRALE ANFORDERUNGEN AN EIN NACHFOLGEPROGRAMM

---

#### Ziele für ein Nachfolgeprogramm

Bund und Länder haben 2014 im Grundsatz ein Nachfolgeprogramm beschlossen, das an die Zielsetzung von 2005 anschließt, *„den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und die erfolgreiche Entwicklung fortzuführen, die die Ausbildung von Leistungsspitzen in der Forschung und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland in der Breite zum Ziel hat“*.

Das Festhalten an diesen **übergeordneten Zielen** würde eine verlässliche Entwicklungsplanung der Hochschulen und den Auf- und Ausbau von Exzellenz unterstützen. Im Beschluss wird betont, dass die Exzellenzinitiative eine neue Dynamik in das Wissenschaftssystem gebracht habe, die erhalten und ausgebaut werden soll. Das bisherige Fördervolumen solle *„mindestens im selben Umfang auch künftig für die Förderung exzellenter Spitzenforschung an Hochschulen zur Verfügung stehen“*.

Nach zehn Jahren Exzellenzinitiative hat sich die Ausgangslage im deutschen Wissenschaftssystem allerdings auch verändert und es gibt neue Herausforderungen. Dem trägt der Grundsatzbeschluss von Bund und Ländern Rechnung. Das Nachfolgeprogramm soll neue Entwicklungschancen erschließen – sowohl an den bereits geförderten Universitäten als auch an anderen Universitäten. Außerdem sollen die Möglichkeiten nach der Verfassungsreform genutzt werden, die institutionelle Finanzierung der Hochschulen zu verbessern.

Vor diesem Hintergrund werden im Beschluss vom Dezember 2014 drei **konkretere Ziele** für die „Nachfolge Exzellenzinitiative“ genannt, nämlich

- \_ die Hochschulen in der Ausbildung fachlicher und strategischer Profile zu unterstützen, die sich auf alle Leistungsbereiche beziehen können,
- \_ die Kooperation von Hochschulen mit unterschiedlichen Partnern strategisch auszurichten und zu stärken,
- \_ exzellente grundlagen- und anwendungsorientierte Spitzenforschung in Universitäten zu fördern.

Mit dieser Auflistung wird der Zielkatalog der bisherigen Exzellenzinitiative in mancher Hinsicht erweitert (alle Leistungsbereiche, strategische Kooperationen). Diese Zielstellungen würden allesamt zu der (auch vom Wissenschaftsrat verschiedentlich) geforderten stärkeren Differenzierung und Profilierung der deutschen Hochschullandschaft beitragen. Mit einer Ausweitung der bisherigen Zielsetzung stellt sich aber die Frage, wie

die im Grundsatzbeschluss formulierte Aussage, dass das Budget für die Spitzenforschung an Hochschulen im selben Umfang bereitgestellt - also nicht erhöht - werden solle, aufrechterhalten werden kann.

Der IEKE-Bericht wiederum gelangt zu dem Vorschlag, dass mit einem Nachfolgeprogramm zur Exzellenzinitiative dann mehr Differenzierung und internationale Sichtbarkeit erreicht werden könne, wenn man die Förderung weiterhin ausschließlich auf „universitäre Spitzenforschung“ konzentrieren würde.

An dieser Stelle muss nicht unbedingt ein Zielkonflikt vermutet werden, sondern vielleicht nur eine Differenz in der Schätzung der erforderlichen Dosis (an Fördervolumen), um stärkere Effekte in der Spitzenforschung zu erreichen. Der IEKE-Vorschlag, in der Förderlinie B den Universitätsleitungen frei einsetzbare Mittel in die Hand zu geben, um nach „eigenem Gutdünken“ (IEKE, S. 43) Forschung in Fachgebieten stärken zu können, könnte zu einem gewissen Teil als Beitrag zur Ausbildung fachlicher Profile (erstes Ziel des Grundsatzbeschlusses), wenn auch nur in der Forschung, gesehen werden. Die IEKE schlägt in der Förderlinie A zudem vor, Kooperationsmöglichkeiten in der „Geometrie“ (IEKE, S. 40) weiter auszuschöpfen, allerdings fokussiert auf Forschung.

Die wissenschaftspolitische Frage läuft darauf hinaus, wie das Ziel „hohe internationale Sichtbarkeit der Forschung“ gewichtet werden soll gegenüber einer breiteren Zielstellung: nämlich neben der Forschung weitere Leistungsbereiche der Hochschulen und/oder Kooperationen zwischen Einrichtungen strategisch auszurichten und zu stärken. Der Grundsatzbeschluss von Bund und Ländern lässt im Prinzip auch die Möglichkeit zu, mit einem Nachfolgeprogramm zur Exzellenzinitiative vorwiegend die Spitzenforschung zu stärken (Mittel im selben Umfang) und die weiteren Differenzierungs- und Profilierungsziele mit anderen Instrumenten zu befördern. Eine Art Kompromisslinie könnte in der Ausgestaltung der verschiedentlich (auch im IEKE-Bericht) vorgeschlagenen zwei Förderlinien gesehen werden: nämlich die universitäre Spitzenforschung in einer thematischen, auf Forschungsfelder bezogenen Förderlinie weiter voranzutreiben, und die Strategiebildung und -umsetzung über eine institutionelle Förderlinie anzustoßen, die nicht nur eng auf Forschung begrenzt sein müsste und auch auf Kooperationen und Verbundbildung ausgerichtet sein könnte.

Die Gewichtung möglicher Zielsetzungen eines Nachfolgeprogramms muss sich in den **Budgets** für die vorzusehenden Förderlinien niederschlagen. Die Mittel müssen zweckgerichtet eingesetzt werden, also möglichst umfassend der Forschung selbst zugute kommen beziehungsweise für die geplanten Vorhaben eingesetzt werden. Die Vorschläge der IEKE, neben einer Programmpauschale eine zusätzliche Universitätspauschale einzuführen, sind hinsichtlich möglicher Nebenwirkungen zu prüfen (zum Bei-

spiel: Reduktion der Anzahl von Förderfällen und der Verbindlichkeit, Anreiz zu teuren Vorhaben mit einer Privilegierung experimenteller Fächer in der Profilbildung).

Betrachtet man die vorliegenden systematischen Berichte zur Exzellenzinitiative sowie weitere Stellungnahmen aus unterschiedlichen Kreisen, dann lässt sich sehr viel mehr Übereinstimmung bei einer **Reihe weiterer Zielstellungen** beobachten, die für die Nachfolge zur Exzellenzinitiative diskutiert werden. Im Folgenden seien Punkte genannt, die derzeit wenig umstritten sein dürften:

- \_ **Exzellenzanspruch:** Die Förderung herausragender Leistungen (Forschung im Fokus) soll ein wesentliches Ziel des Programms sein. Damit geht eine strikte Qualitätsorientierung und eine hohe Selektivität einher.
- \_ Weiterentwicklung der funktionalen **Differenzierung**; Herausbilden unterschiedlicher institutioneller und fachlicher Profile.
- \_ Stärkung der **Universitäten** (federführende Antragstellung bei Universitäten); weitere externe Einrichtungen können sich als Kooperationspartner der Universitäten beteiligen – vorzugsweise am Standort, um realistische Zusammenarbeit anzuregen.
- \_ Bedarfsorientierte Förderung sowohl für **Forschungsfelder** als auch für **Institutionen**; Stärkung und Ausbau der thematischen Forschung in Forschungszentren, Förderung der institutionellen Rahmenbedingungen und der Erneuerungsfähigkeit der Gesamteinstitution.
- \_ **Wissenschaftsadäquate Governancestrukturen** und Strategiefähigkeit als Voraussetzungen für Differenzierungsprozesse und Ausbildung von Leistungsspitzen.

Eine breitere Übereinstimmung zeichnet sich außerdem dahingehend ab, dass Vorhaben, die im Rahmen eines Nachfolgeprogramms gefördert werden, klare Aussagen zur **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und zur Personalentwicklung** treffen müssen. Das kann zum Beispiel heißen, Perspektiven für (beantragte Stellen) für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler darzulegen und konkrete Maßnahmen zur Nachwuchsförderung und Personalentwicklung vorzusehen. Darüber hinaus sollte der begonnene Weg zur Stärkung der Geschlechtergerechtigkeit und der Diversität konsequent weitergegangen werden.

### **Prinzipien für die Programmgestaltung**

Wenig umstritten scheinen darüber hinaus einige grundlegende Prinzipien der Programmgestaltung für die Nachfolge Exzellenzinitiative zu sein:

- \_ Das Programm sollte **als Wettbewerb** angelegt sein, und entsprechend Selbstvergewisserung, Ideen, Anstrengung, konzeptionelle Vorhaben, verbindliche Planung und letztlich „Exzellenz“ stimulieren und bisherige Leistungen berücksichtigen.
- \_ Ein **wissenschaftsgeleitetes Auswahlverfahren** garantiert Qualitätsorientierung, sichert Akzeptanz, vermittelt Reputation, verlangt aber klare Verfahrensregeln und Einhaltung üblicher Standards, Transparenz, Objektivität, Vermeidung von Interessenkonflikten, Vertraulichkeit, wissenschaftliche Integrität und eine entsprechende Qualitätssicherung.
- \_ Ausschreibungs- und Auswahlverfahren müssen auf die Zielsetzungen zugeschnitten sein. Wünschenswert sind **thematisch offene Ausschreibungen** mit wenigen strukturellen Vorgaben ohne Bevorzugung bestimmter Universitätstypen und -größen.
- \_ Das Wettbewerbsverfahren muss hinsichtlich des **Aufwandes** möglichst ökonomisch angelegt sein. Speziell bei Antragsverfahren muss der Aufwand sowohl für Antragsteller, Gutachterinnen und Gutachter angemessen zum Ertrag bzw. Erfolgsrisiko gehalten werden.
- \_ Das Programm muss **faire Anschlussmöglichkeiten** für die in der Exzellenzinitiative bereits Geförderten und Chancen für die bislang noch nicht Geförderten bieten. Das Programm sollte – soweit konzeptionell möglich – an bisherige Förderstrukturen anschließen und Förderlücken vermeiden.
- \_ Ein Nachfolgeprogramm sollte die Chance nutzen, durch (im Vergleich zur bisherigen Exzellenzinitiative) **längere Förderzeiträume** Dynamik und Kontinuität in eine angemessene Balance zu bringen. Nach dem ersten Förderzeitraum im neuen Programm sollten sowohl Verlängerungsanträge als auch Neuansträge möglich sein.
- \_ Die neuen verfassungsrechtlichen Spielräume bieten prinzipiell die **Möglichkeit einer unbefristeten Förderung** (bei regelmäßiger Evaluation). Für sehr sorgfältig ausgesuchte und wenige Fälle von überregionaler Bedeutung können – wie im Grundsatzbeschluss von Bund und Ländern aufgeführt – die neuen verfassungsrechtlichen Spielräume für den Einstieg in die dauerhafte Finanzierung genutzt werden. Über gebahnte Übergänge von der befristeten in die unbefristete Förderung können bisherige Erfolge abgesichert und nachhaltig ausgebaut werden.
- \_ Um eine dynamische Weiterentwicklung und Differenzierung des Systems zu befördern, sollten **Neuaufnahmen** sowohl im Rahmen der befristeten als auch der unbefristeten Förderung ermöglicht werden.

#### IV. FÖRDERUNG VON LEISTUNGSSPITZEN UND REFORMBEREITSCHAFT ÜBER INSTITUTIONELLE STRATEGIEN

---

Wie oben ausgeführt, markiert der Grundsatzbeschluss von Bund und Ländern wesentliche Ziele eines Nachfolgeprogramms. Gleichwohl verbleiben Auslegungsspielräume, auch hinsichtlich der Konkretisierung der Ziele (Engführung oder Ausweitung) und es besteht mit Blick auf die Förderarchitektur und die operative Ausgestaltung eines wissenschaftsbasierten Verfahrens verschiedentlich Klärungs- und Detaillierungsbedarf.

**Offene Fragen** bestehen hinsichtlich des Zuschnitts der Förderformate, der Zugangsvoraussetzungen, der Verknüpfung von Förderlinien, der Relevanz der verschiedenen Leistungsdimensionen, der Reichweite von Kooperationen, der Anzahl von Förderfällen, der Fördervolumina und der Verteilung auf einzelne Förderlinien (Budgetverteilung), der Antrags- und Begutachtungsmodalitäten, der Auswahl- und Entscheidungsverfahren/-gremien. Im Rahmen dieser Stellungnahme kann auf all diese Aspekte nicht ausführlich eingegangen werden.

Eine **hohe Konvergenz** der Vorschläge lässt sich für die grundlegende Struktur einer Nachfolge Exzellenzinitiative feststellen, die auf zwei Förderlinien hinauslaufen könnte:

- a) eine Förderlinie für die Förderung der thematischen Forschung,
- b) eine Förderlinie für die Förderung institutioneller Strategien.

Nicht zuletzt wird diese Grundstruktur von der IEKE empfohlen. Vor dem Hintergrund aktueller Empfehlungen des Wissenschaftsrates und den Beobachtungen bei der bisherigen Exzellenzinitiative erscheint diese Architektur als tragfähig und zweckmäßig.

Die folgenden Ausführungen werden sich mit den Möglichkeiten einer Ausgestaltung der Förderlinie für institutionelle Strategien befassen. Dieser Abschnitt behandelt zunächst Begründungen für eine Förderlinie, die zur strategischen Entwicklung ganzer Institutionen im Rahmen eines Exzellenzprogramms dient.

#### **Strategiefähigkeit ist eine Voraussetzung zur Ausbildung von Leistungsspitzen und zur Positionierung als Spitzenuniversität/-standort.**

Universitäten, die in der internationalen Spitzenklasse mithalten wollen, benötigen neben einer auskömmlichen Finanzierungsgrundlage institutionelle Strategien und eine klare Vorstellung von ihrem institutionellen Profil und seiner Weiterentwicklung. Übergeordnete Strategieprozesse sind für ein kohärentes Profil und die Abstimmung von multiplen Aufgaben und Förderinstrumenten verschiedener Geldgeber essentiell. Auf diesem Wege werden öffentliche Mittel effektiv und effizient eingesetzt und zugleich Leistungsspitzen ermöglicht. Strategien entscheiden auch über Maßnahmen zur Nach-

wuchsförderung, Attrahierung und Rekrutierung von exzellenten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und die Personalentwicklung. Strategische Kooperationen sind ebenso wie Umfeldbedingungen in allen räumlichen Dimensionen (lokal, regional, national, international) einzubeziehen bzw. zu berücksichtigen. Eine elaborierte institutionelle Strategie bildet einen zentralen Erfolgsfaktor internationaler Spitzenuniversitäten. Der Erfolg hängt aber auch davon ab, dass die Strategieprozesse kontinuierlich überprüft, modifiziert und je nach Herausforderung neu ausgerichtet werden. Auch wenn institutionelle Strategien als „Chefsache“ gelten mögen, müssen *bottom up* innovative Ideen aufgegriffen und Strategien in ihrer Bedeutung breit diskutiert werden, um für Identifikation und eine kohärente Umsetzung zu sorgen.

### **Spitzenforschung ist ein Aufgabenbereich einer Universität neben anderen.**

Universitäten sind polyfunktionale Einrichtungen, die multiple Aufgaben wahrnehmen und Leistungen auf unterschiedlichen und aufeinander bezogenen Dimensionen zu erbringen haben. Das Forschungsprofil bildet einen wesentlichen Baustein im Aufgabenportfolio der Universität. Es fungiert i.d.R. als Vorzeigebereich, vor allem mit Blick auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Forschung stellt eine Leistungsdimension im universitären Gesamtgefüge dar und ist auf vielfältige Weise mit anderen Aufgabenfeldern verschränkt (u.a. mit Lehre, Transfer, Weiterbildung, Querschnittsaufgaben wie Nachwuchsförderung, Internationalisierung, Diversität). Anders ausgedrückt: Spitzenforschung kann auf längere Sicht nur dann an einem Standort erfolgreich betrieben werden, wenn die Universität auch in anderen, mit der Forschung verbundenen Bereichen ausgezeichnete Leistungen erbringt. Wie die Erfahrungen mit dem laufenden Programm zeigen, gibt es starke Rückwirkungen aus den geförderten Bereichen in andere Leistungsdimensionen, die bei der Förderung mitbedacht werden sollten. Zwei Beispiele: Werden neue Positionen für den wissenschaftlichen Nachwuchs geschaffen, sind entsprechende Personalkonzepte und Personalentwicklungsmodelle vorzuhalten, um verlässliche Karriereoptionen anzubieten. Falls zusätzliche Professuren eingerichtet werden, hat dies i.d.R. Auswirkungen auf die Studien- und Lehrkapazitäten, die strategisch zu berücksichtigen sind.

### **Spitzenforschung entfaltet sich dann am besten, wenn sie in ein übergreifendes wissenschaftliches Institutionenprofil integriert ist.**

Auch wenn zu Recht mit der Exzellenzinitiative die Förderung eines Teilbereichs der Universität – nämlich die Spitzenforschung – angesprochen und vorangetrieben werden soll, ist dieser Bereich im Gesamtkontext der universitären Mission zu sehen. Spitzenforschung als profilprägendes Merkmal sollte nicht in Konflikt mit anderen Kernaufgaben geraten oder isoliert bleiben. Vielmehr sollten – ausgehend von den exzellenten Forschungsschwerpunkten – die verschiedenen Leistungsdimensionen aufeinander

abgestimmt werden und produktiv interagieren. Es ist unstrittig: Mit komplexer werdenden Organisationsstrukturen und der Zunahme großskaliger, interdisziplinärer Forschungsprojekte, die viele verschiedene universitäre und außeruniversitäre Forschergruppen umfassen und teilweise in den Transfer und in die Lehre hineinwirken, wachsen der Koordinationsaufwand sowie die Notwendigkeit, wissenschaftsadäquate Governancestrukturen zu etablieren (mit einem Mehr an Komplexität entsteht auch eine größere Störanfälligkeit). Eine zunehmende Binnendifferenzierung und die Entwicklung diverser Forschungsformate/-strukturen unterschiedlicher Größenordnung und Förderdauer erfordern ein übergeordnetes institutionelles Arrangement. Institutionelle Strategien, die die ganze Universität in den Blick nehmen, haben eine integrierende Wirkung. Verschiedene thematische und strukturelle Bedarfe werden auf übergeordneter Ebene zusammengeführt und koordiniert. Eine institutionelle Strategie führt die Leistungsträger zusammen und fördert das Engagement für die Einrichtung. Fehlt eine kohärente Rahmenstrategie auf der institutionellen Ebene, wird es schwierig, dieses Fehlen auf den dezentralen Ebenen (Fakultäten, Verbände, Projekte) zu kompensieren.

### **Strategiefähigkeit bildet für deutsche Universitäten weiterhin eine Herausforderung.**

Auch wenn die Hochschulen in dem letzten Jahrzehnt in die Lage versetzt wurden, ihre Entwicklung gegenüber früher mit mehr Freiheitsgraden und Autonomie zu gestalten, sind die Strukturen und Fähigkeiten zur Selbststeuerung an den einzelnen Standorten sehr unterschiedlich entwickelt. Darüber hinaus ist die Umsetzbarkeit einer Strategie in bestimmten Konstellationen ohne zusätzliche Unterstützung schwer oder gar nicht möglich. Um die internationale Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten bzw. zu verbessern, sind fortwährende Anstrengungen auch der institutionellen Akteure erforderlich. Die Universitäten müssen sich ständig auf veränderte Erkenntnislagen, externe Ansprüche und Implikationen ihres Umfeldes ausrichten. Intern muss immer wieder neu verhandelt werden, welche Steuerungsmechanismen und institutionellen Rahmenbedingungen die Spitzenforschung und deren Wirkungen auf andere Leistungsbereiche am besten fördern. Gerade mit Blick auf den internationalen Wettbewerb sowie die nachhaltige Sicherung der Forschungsleistungen und der vielfältigen personenbezogenen und sächlichen Forschungsstrukturen ist die Förderung von institutionellen Strategien an deutschen Universitäten auch künftig unverzichtbar. Nicht zuletzt führt ein Exzellenzwettbewerb dazu, dass gute Beispiele sichtbar werden und die Hochschulen mit der Herausforderung konfrontiert werden, ihre Strategiefähigkeit kritisch zu prüfen.

## V. VERFAHREN ZUR FÖRDERUNG VON INSTITUTIONELLEN STRATEGIEN

---

In dieser Stellungnahme wird vorgeschlagen, die Förderung von institutionellen Strategien erneut im Rahmen eines **antragsbasierten Wettbewerbsverfahrens** vorzunehmen, weil dadurch eine große Hebelwirkung, Dynamisierung und nachhaltige Wirkung evoziert werden kann. Allerdings sind gegenüber dem Wettbewerb zu den Zukunftskonzepten Modifikationen erforderlich, die den veränderten Bedingungen Rechnung tragen.

Die Erfahrungen mit dem bisherigen Programm zeigen, dass die erforderliche Strategiebildung auf institutioneller Ebene über einen (externen) Wettbewerbsrahmen effektiv stimuliert werden kann. Denn die Chance, die Rahmenbedingungen für Spitzenforschung durch maßgeschneiderte Konzepte zu verbessern und auf diese Weise zahlreiche Herausforderungen anzugehen, hat die Universitäten zu großen Anstrengungen und zu erheblichen Leistungssteigerungen motiviert.

Universitäre Reformprozesse brauchen einen langfristigen und legitimatorischen Wettbewerbsrahmen, in dem sich Exzellenz bewähren muss und mit dem ein Reputationsgewinn für die Einrichtung einhergeht. Durch ein antragsbasiertes Wettbewerbsverfahren wird die Strategie in der Hochschule intern transparent und verbindlich gemacht. Mit der Begutachtung sorgt ein externer Referenzpunkt für Qualität, Legitimation und Durchsetzbarkeit. Antragsteller erhalten von den internationalen Sachverständigen und Auswahlgremien wertvolle Rückmeldungen. Über die eingeworbenen finanziellen Mittel wird die Umsetzung ermöglicht. Dies gewährleistet weitere Dynamik im System sowie das Experimentieren mit neuen Strukturen und Prozessen, so dass das primäre Ziel, die Qualität der Forschung und weiterer Kernaufgaben auf höchstes Qualitätsniveau zu heben, erreicht wird. Dabei erscheint es wichtig, insbesondere bei den bereits geförderten Einrichtungen erreichte Erfolge zu konsolidieren, zugleich aber auch die Weiterentwicklung strategischer Konzepte (keine Neuerfindung!) in angemessener Weise zu befördern.

Im Antragsverfahren sollten sowohl der jeweilige Status Quo wie auch die Gesamtstrategie für die Universität bei einer Förderentscheidung bewertet werden. Die erreichten Forschungsleistungen und die entsprechende Profilierung sollten im Fokus stehen. Bei der Gesamtstrategie wären auch die Verschränkungen mit weiteren Leistungsdimensionen darzustellen. Dieses Szenario würde auf dem erreichten Status Quo aufsetzen, die erbrachten Reformleistungen der letzten Jahre berücksichtigen und die institutionellen Ziele, Strategien und Weiterentwicklungen für die nächsten Jahre bewerten. Die Vorgaben für die Antragstellung könnten weniger detailliert sein als bisher in der 3. Förderlinie (Orientierung an übergeordneten Leitfragen, hohe Freiheitsgrade bei der

Umsetzung der Strategie, keine Darstellung operativer Maßnahmen). Vorstellbar ist, dass die Gesamtstrategie in einem gegenüber früher deutlich „schlankeren“ Antragsformat dargestellt würde.

### **Anmerkungen zum Vorschlag eines indikatoren-gestützten Prämienmodells der IEKE (Exzellenzprämie):**

Die IEKE schlägt für die institutionenbezogene Förderlinie ein Prämienmodell vor, das auf quantitativen Indikatoren der bereits erbrachten Forschungsleistung basiert und das im zweiten Schritt zu einem Ranking der Universitäten genutzt werden soll (vertikale Differenzierung). Es kann vermutet werden, dass damit bestimmte Nachteile der bisherigen Wettbewerbsregeln ausgeglichen werden sollen (z.B. es war keine Förderung in der 3. Förderlinie möglich, wenn eine Graduiertenschule fehlte, obwohl mehrere Exzellenzcluster eingeworben wurden; oder der große Aufwand für die Antragstellung, der zu Lasten von Forschung und Lehre geht). Dabei ist aber auch folgendes zu bedenken und abzuwägen:

- \_ Es bleibt unklar, ob die Prämie für Vorhaben und Maßnahmen eingesetzt würde, die der Ausbildung von Spitzenleistungen in der Forschung dienen. Besonders geschickte Strategien und effektive Maßnahmen würden also auch keine Vorbildfunktion entfalten können. Es bleibt offen, inwiefern das Hochschulsystem von einer solchen Prämie profitieren könnte.
  
- \_ Mit der vorgeschlagenen Prämie würde den Universitätsleitungen ein großer Vertrauensvorschuss gewährt und vorausgesetzt, dass das freie Spiel der Kräfte und die Kompetenz der Leitungen die Binnendifferenzierung des Standorts regeln würden. Im Idealfall entstünden auf diese Weise viele innovative Ideen und die Universitäten entwickelten *bottom up* eine Gesamtstrategie. Vermutlich würde eine kluge Universitätsleitung die Verwendung der Exzellenzprämie universitätsintern abstimmen und nicht ad hoc an die Fachbereiche durchreichen. Sie würde auch einen Plan zur Verwendung der Mittel aufstellen, ein internes Anreizsystem anbieten und möglichst einen externen Beirat um ein Urteil bitten, das sowohl inhaltliche Rückmeldungen gäbe wie auch Legitimation und Akzeptanz fördern sollte. Die Reputation, die durch solche selbst zusammengesetzten Beiräte erreicht würde, dürfte allerdings geringer sein als in einem antragsbasierten Wettbewerbsverfahren, in dem verschiedene Strategien und Vorleistungen vergleichend bewertet würden. Der Aufwand für die Universitäten wäre kaum kleiner, allerdings wären sie frei von Terminvorgaben und Antragsanforderungen.
  
- \_ Grundsätzlich bewertet der Wissenschaftsrat rein quantitativ ausgerichtete Verfahren zur Bewertung von Leistungen in der Wissenschaft kritisch und empfiehlt mehrdimen-

sionale Bewertungsschemata, die neben quantitativen Indikatoren auch qualitative Informationen im Kontext von *informed-peer review-Verfahren* einbeziehen. Zudem empfiehlt er, von einer einseitigen vertikalen Differenzierung nur nach Forschungsleistungen abzusehen zugunsten einer funktionalen Differenzierung des Hochschulsystems. Das Prämienmodell würde einen deutlichen Anreiz nur in eine Richtung setzen.

– Es stellt sich zudem die Frage, ob dieses an der *past performance* ausgerichtete Bewertungsverfahren die gewollte Dynamik an den Universitäten und systemweit aufrechterhalten könnte, oder ob es eher Anpassungsverhalten zur Steigerung der Kennzahlen bewirken würde. Intrinsisch motiviertes Personal wird nicht allein durch Geld, sondern vorrangig durch förderliche Arbeitsbedingungen angezogen. Der mit der Exzellenzprämie erhoffte Reputationsgewinn wäre zudem nicht an Ziele und Maßnahmen gekoppelt, für die die Prämie verausgabt werden soll (keine kausale Verbindung zwischen Bewertungsdimension und Verwendungszweck der Prämie). Insofern bleibt offen, ob eine Reputationssteigerung auch international erreicht werden könnte. Die Prämie allein signalisierte nicht nach außen, worin die besonders attraktiven Rahmenbedingungen für Spitzenforschung bestünden.

– Zu bedenken ist ferner, dass der über quantitative Indikatoren konstatierte Erfolg in der Wissenschaft stark an einzelne Personen geknüpft sein kann, die allerdings volatil sind und eine Universität längst verlassen haben können, wenn die Prämie gewährt wird. Für die Leistungsträger käme eine nachlaufende Belohnung möglicherweise zu spät. Das würde gegen das Meritokratieprinzip der Wissenschaft verstoßen. Wenn die notwendigen Aushandlungsstrukturen nicht hinreichend implementiert wären und es keine übergeordnete (weitgehend personenunabhängige) Strategie gäbe, wäre es ungewiss, ob die Exzellenzprämie zweckgemäß und zielführend verwendet würde. Größere Sicherheit entstünde, wenn bereits umgesetzte Reformkonzepte, Governance-Strukturen und Wirkungen der Forschung in andere Aufgabenbereiche der Universität in die retrospektive Status Quo-Bewertung einbezogen würden.

– Es bleibt fraglich, ob eine Hochschulleitung mit einer Prämie die interne institutionelle Reformbereitschaft aufrechterhalten kann. Es ist nicht auszuschließen, dass mit der Prämie vordringlich Verteilungsmechanismen installiert und ggf. interne Konkurrenzen verstärkt würden. Offen ist auch, inwieweit über die Prämie die Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern unterstützt würde. Es könnte sich als schwierig erweisen, die prämierten Universitäten dazu zu bewegen, die Mittel für Kooperationen mit externen Partnern statt für eigene Zwecke zu verausgaben.