

NETZWERK EXZELLENZ  
AN DEUTSCHEN  
HOCHSCHULEN



NEUER ARTIKEL 91B GG:  
WAS ÄNDERT SICH FÜR DIE

# Wi§enschaft?

Angela Borgwardt

FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG



**NEUER ARTIKEL 91B GG:  
WAS ÄNDERT SICH FÜR DIE**

# **Wi§enschaft?**

Publikation zur Konferenz am 19. Mai 2015  
in der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin

Angela Borgwardt

**Schriftenreihe des  
Netzwerk Exzellenz  
an Deutschen Hochschulen**

ISBN: 978-3-95861-303-4

1. Auflage

Copyright by Friedrich-Ebert-Stiftung

Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin

Abt. Studienförderung

Redaktion: Marei John-Ohnesorg, Marion Stichler, Lukas Daubner

Satz & Umschlaggestaltung: minus Design, Berlin

Druck: Druckerei Brandt GmbH, Bonn

Printed in Germany 2015

Die Position der Autor\_innen entspricht nicht in jedem Fall der Position der Friedrich-Ebert-Stiftung.

# INHALT

<b>Vorwort</b> Edelgard Bulmahn	5
<b>91b GG: Ergebnisse und Empfehlungen</b>	8
<b>Der neue Art. 91b I GG – Verfassungsrechtliche Vorgaben und politische Spielräume</b> Johanna Wolff	11
<b>Strategische Positionierung von Hochschulen im internationalen Vergleich</b> Angela Borgwardt	16
<b>Exkurs: Finanzierung der Hochschulmedizin – Neue Möglichkeiten durch Art. 91b GG?</b>	23
<b>Wer sollte vom neuen Art. 91b GG profitieren?</b>	36
<b>Bietet Art. 91b GG neue Chancen für wissenschaftliche Karrierewege?</b>	52
<b>Fazit und Ausblick</b> Edelgard Bulmahn	65



# VORWORT

Bei der umstrittenen Verfassungsänderung 2006, die das Ziel hatte, die Zuständigkeit von Bund und Ländern stärker abzugrenzen, ist der ursprünglich aus den 70er Jahren stammende Artikel 91b, Abs. 1 Grundgesetz dergestalt geändert worden, dass die Zusammenarbeit von Bund und Ländern in der Wissenschaft und Forschung nur noch für Vorhaben von überregionaler Bedeutung zulässig war. Seitdem hat es eine jahrelange kontroverse Debatte über die Sinnhaftigkeit, über ihre negativen Folgen und die daraus resultierenden Probleme bei der Umsetzung wichtiger, von allen Seiten gewollter wissenschaftspolitischer Initiativen gegeben.

In Folge dieser jahrelangen erbitterten Kontroverse kam es nach nicht einmal 10 Jahren am 1. Januar 2015 zu einer erneuten Änderung des Art. 91b, Abs. 1 GG, die im Unterschied zur alten Fassung ausdrücklich die Lehre als Feld der Zusammenarbeit im Fall überregionaler Bedeutung mit aufnahm, um so eine Klarstellung zu erreichen. Zudem entfiel der Begriff „Vorhaben“, so dass jetzt ohne eine zeitliche Einschränkung das Zusammenwirken von Bund und Ländern bei der Förderung von Wissenschaft, Forschung und Lehre möglich ist.

In der vorliegenden Broschüre wird der Versuch einer ersten Bestandsaufnahme und Bewertung dargestellt, die im Rahmen einer Konferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung zu der Frage – Der neue Artikel 91b, GG: Was ändert sich für die Wissenschaft? – erarbeitet wurde.

Die Änderung des Art. 91b war mit besonders großen Erwartungen auf eine spürbare Verbesserung der Finanzsituation für die Hochschulen verknüpft. Im Mittelpunkt der Konferenz stand daher die Frage, inwieweit diese Erwartungen realistisch seien und ob die Neuformulierung des Art. 91b eine finanzielle und hochschulpolitische Beteiligung des Bundes bei der Bewältigung der größten Herausforderungen für das Wissenschaftssystem ermögliche. Kann der neue Art. 91b zum Beispiel die Grundlage für eine dauerhafte Bewältigung des erheblichen Investitionsbedarfs bei Gebäuden, dem Aufbau institutionsübergreifender Infrastrukturen, wie

sie z.B. für die Verarbeitung großer Datenmengen erforderlich sind, leisten? Bieten sich neue Perspektiven, die unzureichende Grundfinanzierung der Hochschulen dauerhaft angemessen zu erhöhen?

Eine andere Frage, die erörtert wurde, war die langfristige Sicherung dessen, was im Rahmen der Exzellenzinitiative an Clustern und Zentren aufgebaut wurde und wie für den exzellent qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs verlässlichere Karriereperspektiven finanziell eröffnet werden können.

Und last not least wurde auch die Frage aufgeworfen, ob jetzt endlich eine langfristige Förderung der Hochschulen sowie des Zusammenwirkens von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen möglich sein wird, ohne von einem zeitlich befristeten Programm zum anderen springen zu müssen.

Inwieweit die Gestaltungsmöglichkeiten realpolitisch durch den Zustimmungszwang aller Länder wieder eingeschränkt werden, spielte ebenso eine wichtige Rolle wie die Frage, ob in einer wissenschaftsgetriebenen Welt die Verfahren und Zeithorizonte, die mit der Anwendung des Art. 91b Grundgesetz einhergehen, noch adäquat, vielleicht sogar vorteilhaft sind, oder ob die Dynamik und Reaktionsfähigkeit des Wissenschaftssystems auf fatale Weise behindert wird.

Die Referent\_innen wiesen in ihren Stellungnahmen darauf hin, dass der neue Art. 91b, Grundgesetz, so wie auch seine Vorgängernorm, lediglich eine Ausnahme vom grundsätzlich sogenannten Kooperationsverbot darstellt, jedoch durch seine Formulierung neue Interpretationsspielräume eröffnet. Die Verfassungsänderung werde weder per se zu einer besseren Grundfinanzierung der Hochschulen führen noch zum Abbau des Investitionsstaus, noch zu einem Aufbau von neuen wichtigen Infrastrukturen, so das Fazit der Diskutant\_innen, noch zu einer Abkehr von der „Unsitte“, auch für dauerhafte Aufgaben ein Programm auf das andere folgen zu lassen.

In den Vorträgen wie auch in der Diskussion wurde deutlich, dass die Frage, ob und wie diese Spielräume genutzt werden, maßgeblich vom politischen Entscheidungswillen abhängt. Es ist Aufgabe der politisch Verantwortlichen, die Spielräume des Art. 91b im Interesse der Zukunft unseres Landes zu nutzen und nicht der Kompetenzabgrenzung zwischen Bund und Ländern den Vorrang zu geben.



An dieser Stelle sei den Referent\_innen wie auch den Diskutant\_innen herzlich für ihre anregenden Beiträge gedankt, die wesentlich zum Erfolg der Konferenz beigetragen haben.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Schulz', written in a cursive style.

Bundestagsvizepräsidentin

Bundesministerin für Bildung und Forschung a.D.

# 91B GG: ERGEBNISSE UND EMPFEHLUNGEN

Für welche **Maßnahmen** könnte Art. 91b GG genutzt werden?

- Verstetigung der Erfolge der Exzellenzinitiative, zum Beispiel mit degressiver Finanzierung, und darüber hinaus Setzen neuer Impulse, die eine positive Dynamik im gesamten System auslösen können (Splitten der Bundesmittel im geplanten 4-Mrd.-Förderprogramm)
- Finanzierung des Aufbaus, aber vor allem des dauerhaften Betriebs übergreifender Infrastrukturen, die allen nützen, von überregionaler Relevanz sind und an einzelnen Institutionen und Standorten nicht finanzierbar sind
- Gezielte Förderung von strategischen Kooperationen zwischen Universitäten und außeruniversitären Einrichtungen, um der „Versäulung“ des Wissenschaftssystems entgegenzuwirken
- Verstärkte Förderung von Forscherpersönlichkeiten (exzellentes Umfeld, sehr gute Ausstattung, Freiräume), insbesondere in Verknüpfung mit institutioneller Förderung
- Einrichtung von länder- und hochschulübergreifenden Förderprogrammen für den wissenschaftlichen Nachwuchs, die die unterschiedlichen Rekrutierungs- und Generierungswege in Universitäten und Fachhochschulen berücksichtigen: Personalentwicklungskonzepte, neue Personalkategorien und Karrierewege, verlässliche Karriereperspektiven und Ausbau von Juniorprofessuren mit Tenure-Track-Option (1-Mrd.-Förderprogramm)

Welche **Förderprinzipien** sollten dabei beachtet werden?

- Institution Universität als Kern des Wissenschaftssystems stärken, finanzielle Balance zwischen außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Universitäten anstreben
- Auskömmliche und verlässliche Grundfinanzierung aller Hochschulen sicherstellen, um die Förderimpulse in eine langfristige Finanzierung überführen zu können
- Lücke zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen bzw. Grundlagenforschung und Anwendung besser schließen, um das gesamte Innovationssystem zu stärken
- Mitteleinsatz auf die neuen Möglichkeiten des Art. 91b konzentrieren und mit den Möglichkeiten bereits bestehender Instrumente kombinieren
- Nachhaltige und verlässliche Strukturen unterstützen
- Mittel fokussieren und zielgerichtet einsetzen, um möglichst starken *impact* zu generieren
- Wettbewerbsprinzip erhalten, aber als Konkurrenz der Konzepte, nicht als Wettbewerb unter Ländern und Hochschulen mit ganz unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen
- Bund sollte als Unterstützer und Impulsgeber agieren, um Anstöße für wichtige Veränderungen in der Fläche zu geben
- Bundesmittel nicht als Ersatz für Landesmittel begreifen, Länder haben Verantwortung und müssen kofinanzieren
- Mittel für das Hochschulsystem nicht nur besser einsetzen, sondern auch insgesamt erhöhen
- Fördermaßnahmen so ausrichten, dass potenziell alle Hochschulen profitieren

### Art. 91b Abs. 1 GG alte Fassung

**(1)** Bund und Länder können auf Grund von Vereinbarungen in Fällen überregionaler Bedeutung zusammenwirken

bei der Förderung von:

1. Einrichtungen und Vorhaben der wissenschaftlichen Forschung außerhalb von Hochschulen;
2. Vorhaben der Wissenschaft und Forschung an Hochschulen;
3. Forschungsbauten an Hochschulen einschließlich Großgeräten.
4. Vereinbarungen nach Satz 1 Nr. 2 bedürfen der Zustimmung aller Länder.

**(2)** Bund und Länder können auf Grund von Vereinbarungen zur Feststellung der Leistungsfähigkeit des Bildungswesens im internationalen Vergleich und bei diesbezüglichen Berichten und Empfehlungen zusammenwirken.

**(3)** Die Kostentragung wird in der Vereinbarung geregelt.

### Art. 91b Abs. 1 GG neue Fassung

**(1)** Bund und Länder können auf Grund von Vereinbarungen in Fällen überregionaler Bedeutung

bei der Förderung von

Wissenschaft, Forschung und Lehre zusammenwirken.

Vereinbarungen, die im Schwerpunkt Hochschulen betreffen, bedürfen der Zustimmung aller Länder. Dies gilt nicht für Vereinbarungen über Forschungsbauten einschließlich Großgeräten.

**(2)** Bund und Länder können auf Grund von Vereinbarungen zur Feststellung der Leistungsfähigkeit des Bildungswesens im internationalen Vergleich und bei diesbezüglichen Berichten und Empfehlungen zusammenwirken.

**(3)** Die Kostentragung wird in der Vereinbarung geregelt.

*Quelle:* Beitrag von Dr. Johanna Wolff (S. 11)

# DER NEUE ART. 91B GG – VERFASSUNGSRECHTLICHE VORGABEN UND POLITISCHE SPIELRÄUME<sup>1</sup>

**Dr. Johanna Wolff** LL.M. eur. (KCL), Forschungsreferentin am Deutschen  
Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

Mit Wirkung zum 1. Januar 2015 hat der Bundestag den Art. 91b I GG geändert. Mit der Neufassung sollten „die verfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen für eine erweiterte Kooperation von Bund und Ländern im Wissenschaftsbereich geschaffen“ werden (BT-Drs. 18/2710, S. 1). Art. 91b I GG stellt, wie auch seine Vorgängernorm (diese galt seit 2006), eine der in der Verfassung ausdrücklich genannten Ausnahmen zum sog. Kooperationsverbot dar. Das Grundgesetz sieht im Grundsatz vor, dass Bund und Länder ihre Aufgaben eigenständig und getrennt wahrnehmen und dass auch die Finanzierungslasten grundsätzlich zu trennen sind. Art. 91b I GG erlaubt demgegenüber – in den dort vorgegebenen Grenzen – die Möglichkeit eines Zusammenwirkens von Bund und Ländern im Bereich der Wissenschaft. Welche Grenzen dies sind, ist im Verfassungstext beschrieben. Allerdings eröffnet dieser, wie ich im Folgenden zeigen will, einigen Spielraum für politische Gestaltung.

Was bei einem Vergleich des neuen Art. 91b I GG mit seiner Vorgängerefassung sofort auffällt, ist, dass der differenzierende Ansatz, wonach die Kooperationsmöglichkeiten im Bereich der Hochschulen und im übrigen Wissenschaftsbereich unterschiedlich weit gehen durften, aufgegeben wurde. Satz 1 des neuen Art. 91b I GG bestimmt ganz allgemein, dass Bund und Länder nunmehr berechtigt sind, aufgrund von Vereinbarungen in Fällen überregionaler Bedeutung bei der „Förderung von Wissenschaft, Forschung und Lehre“ zusammenzuwirken.

Der neue, einheitliche Ansatz bedeutet vor allem – und dies war ja auch die Hauptmotivation hinter der Verfassungsänderung – eine Erweiterung der Kooperationsmöglichkeiten im Hochschulbereich. Nach der Altfassung

---

<sup>1</sup> Schriftfassung des Vortrags auf der Konferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung am 19. Mai 2015. Eine Langfassung zum Vortragsthema erscheint als Fachaufsatz in der Zeitschrift „Die Öffentliche Verwaltung“/2015.

**Der neue Ansatz erweitert die Kooperationsmöglichkeiten im Hochschulbereich.**

war ein Zusammenwirken von Bund und Ländern insofern auf „Vorhaben der Wissenschaft und Forschung an Hochschulen“ (Abs. 1 S. 1 Nr. 2) sowie auf „Forschungsbauten an Hochschulen einschließlich Großgeräten“ (Abs. 1 S. 1 Nr. 3) beschränkt. Die frühere Begrenzung auf „Vorhaben“ wurde allenthalben so verstanden, dass eine Förderung im Hochschulbereich nur zeitlich und inhaltlich begrenzte Projekte betreffen durfte. Eine institutionelle Förderung war dagegen unzulässig. Nach neuer Rechtslage ist dagegen auch eine langfristige Förderung, etwa auch in Bezug auf die Grundfinanzierung der Hochschulen möglich. Zusammengewirkt werden kann im hochschulischen ebenso wie im außeruniversitären Bereich bei allem, was Wissenschaft, Forschung oder Lehre fördert – sei dies ein Projekt, eine Einrichtung oder irgendein anderer Fördergegenstand.

Keine wesentliche Änderung für die Hochschulförderung ergibt sich aus der Einfügung des Wortes „Lehre“ in Art. 91b I 1 GG. Denn schon unter Geltung der alten Rechtslage war unumstritten, dass der Begriff der Wissenschaft die Lehre bereits mit abdeckte. Was sich allerdings aus dem neuen Wort Lehre ergibt, ist, dass nun grundsätzlich auch eine kooperative Förderung der Lehre im außeruniversitären Bereich möglich wäre. Diese war vorher durch die Begrenzung auf Kooperationen bei der Förderung von „Einrichtungen und Vorhaben der wissenschaftlichen Forschung außerhalb von Hochschulen“ (Abs. 1 S. 1 Nr. 1) eindeutig nicht erlaubt.

Eine praktisch relevante Änderung, die der einheitliche Ansatz bewirkt, besteht darin, dass es nunmehr einfacher ist, Verbindungen zwischen Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen gemeinsam zu fördern. Wegen der nunmehr einheitlichen Vorgaben ist eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Förderungsgegenständen nicht mehr notwendig. Auch eine Trennung der Finanzströme erübrigt sich, was die Verwaltungsabläufe vereinfacht.

Im Grundsatz unverändert geblieben ist, dass ein Zusammenwirken von Bund und Ländern nach Art. 91b I 1 GG nur „in Fällen überregionaler Bedeutung“ in Betracht kommt. Der verfassungsgebende Gesetzgeber hat dazu ausgeführt, das Merkmal der „überregionalen Bedeutung“ setze voraus, dass „der Gegenstand der Förderung Ausstrahlungskraft über das einzelne Land hinaus hat und bedeutend ist im nationalen oder internationalen Kontext“ (BT-Drs 18/2710, S. 7). In welchen konkreten Fällen einem Förderungsgegenstand „überregionale Bedeutung“ zukommt, ist

damit freilich noch nicht gesagt. Es ist also eine Beurteilung jedes einzelnen Falles und eine entsprechende Subsumtion notwendig. Insofern war schon nach alter Rechtslage umstritten, ob Bund und Länder einen Beurteilungsspielraum haben, wenn sie Fördergegenstände von „überregionaler Bedeutung“ auswählen. Zur neuen, insofern aber ja unveränderten Rechtslage gibt es dazu noch keine Literaturmeinungen. Es erscheint mir jedoch nahe liegend, einen Beurteilungsspielraum anzunehmen. Denn Art. 91b GG ist insgesamt auf politische Einigung ausgerichtet. So hängt schon die Frage, ob im Wissenschafts- und Bildungsbereich überhaupt eine Bund-Länder-Kooperation stattfindet, davon ab, ob sich die Beteiligten politisch auf eine solche Kooperation einigen können.

Denn anders als zum Beispiel Art. 91a GG, verpflichtet Art. 91b GG nicht zur Zusammenarbeit; er eröffnet nur die Möglichkeit dazu. Diese politische Natur des Art. 91b GG deutet meines Erachtens schon darauf hin, dass die erforderliche Konkretisierung auch in Bezug auf das Merkmal der „überregionalen Bedeutung“ in weitem Umfang der Beurteilung des Bundes und der Länder überlassen ist. Die Alternative wäre schließlich, dass im Zweifel das Bundesverfassungsgericht es im Detail festlegen dürfte, und hierfür sind keine guten Gründe ersichtlich. Faktisch haben Bund und Länder sowieso spätestens dann denkbar große Gestaltungsspielräume, wenn sie einen gemeinsamen Konsens finden. Denn wenn sich Bund und alle 16 Länder einig sind, dass ein Fördergegenstand überregionale Bedeutung hat, gibt es für niemanden eine Möglichkeit, eine entsprechende Vereinbarung anzugreifen. Ein entsprechendes Verfahren vor dem Bundesverfassungsgericht ist im Grundgesetz nicht vorgesehen.

Obwohl Bund und Länder damit faktisch die Macht dazu haben, dürfen sie die überregionale Bedeutung eines Gegenstandes, den sie gerne fördern würden, aber natürlich – rechtlich betrachtet – nicht willkürlich festlegen. Bei der Konkretisierung der Verfassungsvorgabe müssen sie sich vielmehr an Indizien orientieren. Ein solches Indiz kann die finanzielle Größenordnung des Förderungsgegenstandes sein; je nach Fördergegenstand können auch andere Kriterien herangezogen werden, beispielsweise die internationale Vernetzung.

Während ich nun beschrieben habe, dass bei der Formulierung des neuen Art. 91b I GG in Bezug auf die Gegenstände möglicher Kooperationsvereinbarungen ein einheitlicher Ansatz gewählt wurde, werde ich mich im Folgenden den formellen Vorgaben zuwenden und zeigen, dass der einheitliche Ansatz insofern nicht konsequent durchgezogen wurde. Denn es besteht eine Spezialregelung für Förderungen im Hochschulbereich,

die für den übrigen Wissenschaftsbereich nicht gilt: Nach Art. 91b I 2 und 3 GG bedürfen Vereinbarungen, die „im Schwerpunkt Hochschulen betreffen“, der Zustimmung aller Länder, solange es nicht nur um Forschungsbauten geht.

Ein ähnliches Erfordernis war auch schon in der Vorgängernorm enthalten. Nach dem alten Art. 91b I 2 GG bedurften Vereinbarungen über Vorhaben der Wissenschaft und Forschung an Hochschulen der Zustimmung aller Länder. Was dies genau bedeutet hatte, war schon nach alter Rechtslage umstritten. Zwar war man sich allenthalben einig, dass bei Vereinbarungen im Hochschulbereich alle 16 Länder und der Bund zustimmen mussten. Umstritten war aber, ob und in welchem Sinne der alte Art. 91b I 2 GG Rückschlüsse für andere Vereinbarungen erlaubte. Ein Teil der Literatur ging davon aus, Vereinbarungen außerhalb des Hochschulbereichs könnten geschlossen werden, wenn eine Mehrheit der Länder zustimme. Aus meiner Sicht überzeugender war jedoch die Ansicht, nach der auch bei anderen Vereinbarungen Einstimmigkeit verlangt ist, jedoch nicht zwingend alle 16 Länder beteiligt werden müssen. Für die neue Rechtslage ist deshalb, meines Erachtens, entsprechend anzunehmen, dass es sich bei Art. 91b I 2 GG nicht um ein qualifiziertes Mehrheitserfordernis, sondern um ein qualifiziertes Beteiligungserfordernis handelt.

Die Frage, wann dieses greift, wann also eine Vereinbarung „im Schwerpunkt Hochschulen betrifft“, kann in der Praxis eventuell Auslegungsprobleme machen, wo von der oben beschriebenen neuen vereinfachten Möglichkeit Gebrauch gemacht werden soll, Kooperationen zwischen Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen zu fördern. In der Gesetzesbegründung heißt es, die Zustimmung aller Länder sei erforderlich, wenn „die Förderung der Hochschulen im Vordergrund steht“ (BT-Drs 18/2710, S. 10). Auch diese Formulierung ist jedoch offensichtlich sehr unbestimmt. Und erneut führt diese Unbestimmtheit dazu, dass ein politischer Spielraum für Bund und Länder besteht.

Völlig unproblematisch wird es sein, wenn Bund und Länder geschlossen davon ausgehen, dass im Schwerpunkt Hochschulen betroffen sind, und sie ein Abkommen schließen, an dem alle beteiligt sind. Natürlich kann allerdings auch der Fall auftreten, in dem nur ein Teil der Länder meint, es seien alle Länder zu beteiligen. Wird die entsprechende Vereinbarung dann trotzdem ohne die Zustimmung dieser Länder geschlossen, hätten diese die Möglichkeit, die Vereinbarung vor dem Bundesverfassungsgericht anzugreifen. Dann müsste das Verfassungsgericht entscheiden, ob im Schwerpunkt Hochschulen betroffen sind. Welche Maßstäbe es anle-



gen würde, ist kaum vorherzusagen. Ob es auch hier den Vereinbarungsschließenden einen Beurteilungsspielraum zugestehen würde, ist fraglich. Dagegen spricht, dass die Rechtsverletzung der „ausgeschlossenen“ Länder ja gerade aus der subjektiven Beurteilung der anderen Länder und des Bundes resultieren würde.

**Der Verfassungstext ist auf politische Einigung angelegt.**

Insgesamt lässt sich sagen, dass eine Erweiterung der Kooperationsmöglichkeiten durch den neuen einheitlichen Ansatz definitiv eingetreten ist. Dass der einheitliche Ansatz durch das qualifizierte Beteiligungserfordernis im Hochschulbereich durchbrochen wird, kann man rechtspolitisch bedauern. Es wird sicher in der Praxis zu Diskussionen kommen, ob seine Voraussetzungen vorliegen. Dasselbe gilt für die Voraussetzung der überregionalen Bedeutung. Dabei wird in der politischen Debatte sicher auch mal mit einem Gang nach Karlsruhe gedroht werden. Dass das Verfassungsgericht aber tatsächlich entscheiden muss, erwarte ich nicht. Der Verfassungstext ist auf politische Einigung angelegt. Und Bund und Länder würden gleichermaßen davon profitieren, wenn es keine konkreteren Vorgaben des Bundesverfassungsgerichtes gibt, die dann ja auch bei zukünftigen Vereinbarungen einzuhalten wären.

# STRATEGISCHE POSITIONIERUNG VON HOCHSCHULEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

**Dr. Angela Borgwardt** wissenschaftliche Publizistin

Das Beispiel Vereinigtes Königreich:  
Strategische Internationalisierung von Universitäten

**Hohe Autonomie der Universitäten und staatliche Regulierung.** Daniel Shah, Assistant Director of Policy des UK Higher Education International Unit, skizzierte zunächst die wesentlichen Kennzeichen des Hochschulsystems im Vereinigten Königreich (UK):<sup>2</sup> Die Universitäten genießen eine hohe Autonomie und somit weitgehende Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, sowohl in Bezug auf ihre strategische Ausrichtung und Struktur, das Personal und ihre wissenschaftlichen Aktivitäten, als auch im Hinblick auf ihre Finanzierung und die Rekrutierung von Studierenden und Wissenschaftler\_innen. Diese hohe Autonomie wird durch staatliche Regulierung und Kontrolle ausbalanciert, insbesondere durch

- finanzielle Rechenschaftspflichten gegenüber staatlichen Förderern,
- Regelungen zu Qualitätssicherung, studentischer Partizipation, gerechtem Hochschulzugang und Zuwendungen gemeinnütziger Einrichtungen/Stiftungen,
- Bedingungen für Visa und Einwanderung.

**Starke Diversität des Hochschulsystems.** Das Hochschulsystem des UK ist durch eine starke Diversität gekennzeichnet: Die 166 Einrichtungen der Hochschulbildung (Universitäten und Higher Education Colleges) mit ca. 2,5 Millionen Studierenden – davon 133.000 Studierende aus EU-Staaten und 303.000 Studierende aus Nicht-EU-Staaten – unterscheiden sich untereinander sehr stark in ihrem akademischen Profil, ihren inhaltlichen Schwerpunkten und bei der Gewichtung von Forschung und Lehre.

---

2 Das Vereinigte Königreich (United Kingdom, abgekürzt UK) ist eine Union aus Großbritannien, bestehend aus den Ländern England, Wales und Schottland, sowie dem Gebiet von Nordirland.

**Hohe Qualität und Effizienz.** Shah betonte die hohe Qualität und Effizienz des Hochschulsystems im Vereinigten Königreich, was sich in nachweisbaren Erfolgen in Forschung und Lehre widerspiegeln. So erreichte das UK eine sehr gute Positionierung in internationalen Forschungsrankings: Obwohl die Bevölkerung des Landes nur ein Prozent der Weltbevölkerung ausmache, würden im UK 15,9 Prozent der weltweit am meisten zitierten Artikel produziert. Beim bereichsgewichteten Citation Impact schneide das UK sogar besser als die USA ab. Auch die immer weiter ausgebauten Kooperationen zwischen Universitäten und Industrie seien hoch effektiv und hätten – verhältnismäßig gesehen – mehr Spin-outs pro Dollar als entsprechende Kooperationen in Nordamerika. Für die hohe Qualität der Lehre spreche die große Zufriedenheit der Studierenden mit ihrem Studium und die hohe Beschäftigungsfähigkeit (*Employability*) der Absolvent\_innen.

**Das Vereinigte Königreich ist in internationalen Forschungsrankings sehr gut positioniert.**

Die hohe Leistungsfähigkeit und Effizienz in Lehre und Forschung hängt nach Shah mit der stark kompetitiven und leistungsorientierten Ausrichtung des Hochschulsystems im Vereinigten Königreich zusammen. Dies zeige sich auch bei der Art der Finanzierung.

**Verschiedene Finanzierungsquellen.** Der Hauptteil der akademischen Forschung findet im UK an den Universitäten statt, die auch Forschungsaufgaben übernehmen, für die in Deutschland die außeruniversitären Forschungseinrichtungen zuständig sind. Im Vergleich zu Deutschland sind die Investitionen des Staates und der Industrie in die Forschung relativ gering. Die Finanzierung der Hochschulen speist sich aus zahlreichen unterschiedlichen Quellen. Neben öffentlichen Mitteln (der Regierung und der EU) generieren viele Hochschulen weitere Einnahmen durch Zuwendungen von privaten Spendern und Stiftungen, aus Studiengebühren, Auftragsforschung für die Industrie etc. Mehr als die Hälfte des Einkommens der Universitäten – ob für Forschung oder Lehre – kommt nicht aus staatlichen Quellen. Shah hob einen Unterschied zur Hochschulfinanzierung in Deutschland hervor: Im Vereinigten Königreich stellen Studiengebühren von internationalen Studierenden einen wichtigen Teil zur Finanzierung des Hochschulsystems dar.

Für die Verteilung der staatlichen Grundmittel an Hochschulen für Forschung und Lehre ist der Higher Education Funding Council for England (HEFCE) zuständig. Die Zuweisung der HEFCE-Mittel für die Forschung stützt sich auf ein Peer-Review gestütztes Verfahren zur Qualitätsbewertung von Forschungsleistungen, basierend auf den Ergebnissen des Re-

**Das Finanzierungssystem der Hochschulen ist stark kompetitiv und leistungsorientiert ausgerichtet.**

search Excellence Framework (REF). Die Zuweisung der Grundmittel für die Lehre bemisst sich an der Zahl der Studierenden einer Universität und weiteren Gewichtungsfaktoren (etwa bezogen auf Fächer und Institution). Nach Ansicht von Shah ist das wettbewerbliche bzw. leistungsbezogene Prinzip der entscheidende Punkt bei der Hochschulfinanzierung: Alle Mittel aus den verschiedenen Finanzierungsquellen können bei guten Leistungen anwachsen, bei schlechten Leistungen aber auch sinken oder wieder verloren werden. Für die Hochschulleitungen und die Wissenschaftler\_innen sei dies zwar ein „extrem stressiges Umfeld“, doch habe diese Art der Finanzierung maßgeblich dazu beigetragen, dass sich ein international erfolgreiches und effizientes Hochschulsystem herausgebildet habe.

**Finanzierung der Forschung.** Öffentlich finanzierte Forschung in Hochschulen des Vereinigten Königreichs beruht auf zwei Säulen: einer leistungsbezogenen Grundfinanzierung der Hochschulen sowie einer projekt-/programmorientierten Förderung auf kompetitiver Basis, die von den Research Councils vergeben wird.<sup>3</sup> Eine wachsende Bedeutung haben Einnahmen aus EU- und internationalen Programmen. Ende 2014 hat die Regierung des UK ein auf zehn Jahre angelegtes Investitionsprogramm für Wissenschaft und Innovation aufgelegt, um den Forschungs- und Innovationsstandort weiter zu stärken.<sup>4</sup>

Ein wichtiger Aspekt ist nach Shah die Konzentration staatlicher Mittel: Fast 80 Prozent der staatlichen HEFCE-Mittel für Forschung gehen – nach leistungsbezogenen Kriterien – an 20 Prozent der Einrichtungen. Dieses Vorgehen führt auch zu einer starken geografischen Konzentration: Die forschungsintensiven Institutionen befinden sich in bestimmten Regionen, in denen viel wissenschaftliche Exzellenz vorhanden ist.

---

<sup>3</sup> Vgl. Angela Borgwardt: Struktur und Finanzierung des britischen Forschungssystems, in: dies.: Internationaler, besser, anders? Die Strukturen des Wissenschaftssystems nach 2017, Schriftenreihe des Netzwerk Exzellenz an Deutschen Hochschulen, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2012, S. 15-18, <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/09380.pdf> (20.07.2015).

<sup>4</sup> Mit dem Programm „Our Plan for Growth: Science and Innovation“ will die Regierung von 2016 bis 2021 mit ca. 6 Mrd. GBP eine Forschungsstrategie mit fünf Prinzipien verfolgen: Exzellenz, Zusammenarbeit, Flexibilität, Standort und Offenheit. Dazu gehört auch eine Förderung der MINT-Fächer über die gesamte Bildungsleiter sowie ein Ausbau der Bildungsinfrastruktur, von Schulen bis zu Innovationszentren, insbesondere den „Catapult Centres“. Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, <http://www.kooperation-international.de/buf/grossbritannien/laenderbericht.html> (20.07.2015).

**Finanzierung der Lehre.** Bei der Finanzierung der Lehre gab es zwischen 2009 und 2015 eine erhebliche Veränderung, berichtete Shah: Die staatlichen HEFCE-Zuweisungen für Lehre sind in diesem Zeitraum sehr stark zurückgegangen (von knapp 5 Mrd. auf ca. 1 Mrd. Pfund). Dagegen ist der Anteil der Studiengebühren von Vollzeitstudierenden im grundständigen Bereich (*Undergraduates*) aus dem Inland und der EU stark angewachsen. Etwa gleichgeblieben sind die Anteile der anderen Finanzierungsquellen. Somit sei die Umgebung für Lehre in den letzten Jahren enorm kompetitiv geworden, so Shah.

**Internationalität als Herzstück der Exzellenz.** Shah betonte, dass das Hochschulsystem des Vereinigten Königreichs sehr stark international ausgerichtet ist, was er an folgenden Zahlen verdeutlichte: Gegenwärtig sind 24 Prozent des gesamten wissenschaftlichen Hochschulpersonals und 17 Prozent der Studierenden im Vereinigten Königreich international. Die internationalen Forschungs Kooperationen befinden sich auf einem hohen Niveau und nehmen immer weiter zu. 48 Prozent der wissenschaftlichen Artikel haben einen internationalen Ko-Autor, 600.000 Studierende sind in transnationalen Bildungsprojekten (*Transnational Education, TNE*) eingeschrieben, 75 Prozent der Hochschulen engagieren sich in TNE-Projekten in über 200 Ländern.<sup>5</sup> 63 Prozent der Forscher\_innen im UK sind mit einer ausländischen Partnereinrichtung verbunden. Die Studiengebühren von Nicht-EU-Studierenden sorgen für 12,7 Prozent des Einkommens der Hochschulen (2013/14). Shah merkte an, dass das Vereinigte Königreich das zweitpopulärste Studienziel für internationale Studierende ist. Bei den Top-Forschungspartnern stünden die USA an erster und Deutschland an zweiter Stelle.

**Vorteile der Internationalität für Universitäten.** Die starke Internationalität des Hochschulsystems ist nach Ansicht von Shah ein entscheidender Erfolgsfaktor, da sie eine positive Dynamik in Gang setze. Exzellente Lehre und Forschung unterstütze Internationalisierung – und ein internationales Profil attrahiere wiederum Studierende, Ressourcen, Partner. Als weitere

**Die starke Internationalität ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.**

---

<sup>5</sup> Transnationale Bildungsprojekte (TNE) sind Studienangebote, die eine Hochschule in einem anderen Land betreibt. Die inhaltliche Füllung des TNE-Begriffs schwankt jedoch in den einzelnen Ländern stark. Die Definition in Großbritannien ist sehr weit und schließt z.B. auch berufliche Bildung ein, was zu einer sehr hohen Zahl an TNB-Studierenden und TNB-Projekten führt. Die engere Definition des DAAD beinhaltet nur TNB-Studiengänge und -Fakultäten, Branch Campuses, d.h. Ausgründungen bzw. Filialen von Universitäten im Ausland, sowie binationale Hochschulen (keine Doppelabschlussprogramme oder Fernlehreangebote). Vgl. [https://www.daad.de/medien/hochschulen/projekte/studienangebote/wiwe2014\\_tnb.pdf](https://www.daad.de/medien/hochschulen/projekte/studienangebote/wiwe2014_tnb.pdf) (20.07.2015).

wichtige Vorteile nannte er, dass die Zusammenarbeit mit internationalen Ko-Autor\_innen einen höheren *Citation Impact* mit sich bringe, dass international mobile Forscher\_innen produktiver und international mobile Studierende beschäftigungsfähiger seien. Die Studiengebühren von Studierenden aus Nicht-EU-Staaten stellten einen wichtigen Bestandteil der Hochschuleinnahmen dar. Die Internationalisierung habe aber auch weitere Vorteile für das gesamte Land, indem dadurch strategische nationale und regionale Kooperationen unterstützt werden: Globale Netzwerke der Wissensökonomie förderten regionales Wachstum, Exporte und Soft Power. Zudem würden viele hoch qualifizierte nichteuropäische Studierende in Großbritannien eine Arbeitsstelle antreten und damit zur Wirtschaftskraft des Landes beitragen. Aufgrund der zahlreichen Vorteile der Internationalität wolle man diese künftig noch weiter vorantreiben.

**Förderliche Strukturen für Exzellenz.** Shah gab zu bedenken, dass es eine lange Zeit brauche, bis Universitäten Exzellenz entwickeln. Meist funktionieren es mit einer Profilierung der Institution und einer Fokussierung auf bestimmte Bereiche, aber auch mit interdisziplinären Projekten, in denen mit der Wirtschaft kooperiert wird. Die Anreizstrukturen müssten aber immer so gestaltet sein, dass die Wissenschaftler\_innen genug Zeit für ihre Forschung haben. Im Kern müsse es immer darum gehen, die gewünschten Ziele zu erreichen: nämlich sehr gute wissenschaftliche Ergebnisse zu produzieren und international zur Spitze zu gehören. Mit den gegenwärtigen Instrumenten könne man derzeit am besten diese Ziele erreichen.

**Inspirationsquelle Deutschland.** Das Bildungssystem im Vereinigten Königreich ist nicht wie in Deutschland föderal aufgebaut, sondern dezentral organisiert (devolution<sup>6</sup>), weshalb sich das Bildungswesen in England, Schottland, Wales und Nordirland deutlich unterscheidet. Doch ungeachtet der Unterschiede zu Deutschland lasse man sich bei der Gestaltung des Wissenschaftssystems von diesem Land inspirieren, so Shah. So waren z.B. die Fraunhofer-Institute eine Inspirationsquelle für die „Catapult centres“<sup>7</sup>,

---

6 Bei devolution handelt es sich um die Übertragung legislativer Funktionen an regionale Körperschaften im Vereinigten Königreich. Vgl. Charlie Jeffery: Devolution: Auflösung des Vereinigten Königreichs? Aus Politik und Zeitgeschichte, APUZ 49/2010, 30.11.2010, <http://www.bpb.de/apuz/32333/devolution-aufloesung-des-vereinigten-koenigreichs?p=all> (20.07.2015).

7 Ähnlich den Fraunhofer-Instituten sollen die „Catapult Centres“ die Kompetenzen von Wirtschaft und Wissenschaft in innovationsträchtigen Bereichen (wie Satellitentechnik, digitale Wirtschaft, Zelltherapie und erneuerbare Energien) verbinden und die Umsetzung von Forschungsergebnissen in marktfähige Produkte und Dienstleistungen stärken. Vgl. [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Grossbritannien/Kultur-UndBildungspolitik\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Grossbritannien/Kultur-UndBildungspolitik_node.html) (20.07.2015).

die die Regierung in ihrem Zehn-Jahresprogramm noch deutlich ausbauen möchte.

Kennzeichen der  
angelsächsischen Modelle

**Unterschiedliche Hochschulformen und Tenure Track.** In der anschließenden Diskussion benannte Dr. Ulrich Schreiterer, Wissenschaftsforscher am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB), einige Kennzeichen der angelsächsischen Hochschulsysteme. In den USA sei der Typus des unternehmerischen Professors und der unternehmerischen Hochschule zwar verbreitet, aber keineswegs die einzig existierende Daseinsform. Der Tenure Track spiele in vielen – vor allem privaten – Universitäten weiterhin eine erhebliche Rolle und werde in den USA als eigentliches Herzstück der akademischen Freiheit und der wissenschaftlichen Exzellenz gesehen. Auch unbefristete Beschäftigungsverhältnisse seien an US-amerikanischen Hochschulen noch relativ häufig zu finden. Während eine rollierende Kontraktierung in Medical Schools wohl eine gängige Praxis sei, sei das im Arts- und Science-Bereich deutlich anders.

**Finanzierung über Lizenzen und IPs.** Schreiterer ging auch auf die Finanzierungsmöglichkeiten über Lizenzen und IP (*Intellectual Property*) ein. In vielen Hochschulen in den USA sei der Ertrag, der über diese Finanzierungsquellen generiert werde, ein verschwindend kleiner Tropfen auf dem heißen Stein gegenüber anderen Mitteln, etwa aus Endowments oder National Grants. Die Erwartungen, die nach dem Bayh-Dole Act an diese Einkommensquelle gestellt wurden, seien sehr viel höher gewesen als das, was dadurch tatsächlich an Mitteln hereingekommen sei – nicht zu vergessen, dass die zusätzlichen Kosten, um aus Patenten Ertrag zu erzielen, extrem hoch seien und sich viele Erfindungen später auch als wirtschaftlicher Flop herausstellen würden. Die Möglichkeiten dieses Finanzierungswegs werden nach Ansicht von Schreiterer heftig überzeichnet. Die Problematik zeige sich am Beispiel der Stanford University, die einen Meilenstein in dieser Entwicklung darstellte: Die Universität habe 90 Prozent ihrer gesamten Lizenzen in einem erheblichen Ausmaß durch ein einzelnes Patent erzielt. Nach Auslaufen dieses Patents müsse nun erst wieder ein neuer Weg der Finanzierung gefunden werden.

**Diversität der Finanzierung.** In den USA sei eine entscheidende Voraussetzung von Exzellenz eine große Diversität. Exzellenz entstehe dort nicht als „programmierte Exzellenz“, sondern als Ergebnis eines

**Die Diversität der Finanzierung ist entscheidend für die Strategiefähigkeit der Universitäten.**

Wettbewerbs im Hochschulsystem, der aber nicht so stark mit Anreizen angeheizt werde wie in Großbritannien. Ein wesentliches Kennzeichen aller staatlichen Hochschulen, Universitäten und Community Colleges in den USA sei eine sehr differenzierte Finanzierungsbasis aus ganz unterschiedlichen Quellen. Dies sei auch die entscheidende Bedingung für die Möglichkeit, dass sich Hochschulen als Organisationen strategisch verhalten könnten.

**Hierarchisierung und starke Spreizung im Hochschulsystem.** Im Hochschulsystem des Vereinigten Königreichs ist nach Ansicht von Schreiterer ein paradoxes Ergebnis entstanden. Als 1992 das Unified System of Higher Education eingeführt wurde und die Polytechnics und die ehemaligen Universitäten rechtlich gleichgestellt wurden, habe sich anschließend nicht mehr Gleichheit, sondern mehr Ungleichheit entwickelt. Unter dem Signum „Gebt jedem eine Chance“ habe sich eine erhebliche Spreizung in den Ergebnissen herausgebildet, die größer sei als jemals zuvor: Die exzellenten Leistungen würden fast nur von der Russell Group und den beiden ältesten und führenden englischen Universitäten Oxford und Cambridge („Oxbridge“) erbracht, während die anderen Universitäten des Landes im Spitzenbereich keine Rolle spielen.

Je mehr Anreize man setze, desto größer werde der Abstand zwischen der Spitzengruppe und der Breite. Dieses Ergebnis sollte man nach Ansicht von Schreiterer immer im Blick behalten, wenn man über Veränderungen im deutschen Hochschulsystem nachdenke und darüber diskutiere, was nach der Exzellenzinitiative kommen sollte bzw. welche weiteren Wettbewerbe man durchführen möchte. England exerziere gewissermaßen vor, dass unter dem Motto „Jeder hat das gleiche Recht“ eine genau gegenteilige Entwicklung in Gang gesetzt werde, nämlich eine gewaltige Hierarchisierung und Spreizung im institutionellen Gefüge.



# EXKURS: FINANZIERUNG DER HOCHSCHULMEDIZIN – NEUE MÖGLICHKEITEN DURCH ART. 91B GG?

## Rolle und besondere Bedarfe der Hochschulmedizin

Die deutsche Hochschulmedizin hat eine zentrale Rolle sowohl für das Gesundheitssystem als auch für die ärztliche Ausbildung und den Forschungsstandort Deutschland.<sup>9</sup> Ihre Sonderstellung – als Verbund von Uni-

### Besondere Leistungsbereiche der Hochschulmedizin

- Wissenschaftliche Höchstleistungen, die Innovationen ermöglichen, vor allem durch die Erforschung, Erprobung und Anwendung neuer Diagnostik und Therapien,
- Aus- und Weiterbildung für Ärzte und Ärztinnen, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler,
- Behandlung von Schwerst- und Mehrfachkranken sowie Menschen mit seltenen Erkrankungen (Extremkostenfälle), Hochschulambulanzen,
- umfassende Notfallversorgung,
- Interdisziplinäre Zentren, in denen Spezialistinnen und Spezialisten fächerübergreifend kooperieren.

*Quelle:* Prof. Dr. Ingo Autenrieth, Dekan der Medizinischen Fakultät der Universität Tübingen, Impulsvortrag beim Fachgespräch des Netzwerk Exzellenz an Deutschen Hochschulen, 6. März 2015, Friedrich-Ebert-Stiftung Berlin. Vgl. Angela Borgwardt: Investitionen in die Hochschulmedizin – Wege zu einer angemessenen und nachhaltigen Finanzierung, Berlin 2015, <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/11363.pdf> (01.07.2015).

<sup>9</sup> Einige Grunddaten der Hochschulmedizin in Deutschland: 37 Medizinische Fakultäten und 33 Universitätsklinikum; ca. 10.000 Studienplätze (WS 2013/14), ca. 3.380 Professuren; ca. 3.080 Mio. Landeszuweisungen für Forschung und Lehre, ca. 1.500 Mio. Drittmittel; ca. 45.000 Krankenhausbetten (entspricht 9,1% aller Betten; 12% der stationären Fälle); ca. 11.600 Mio. Umsätze in der Krankenversorgung. Vgl. Landkarte Hochschulmedizin, Bezugsjahr 2011.

versitätsklinikum und Medizinischer Fakultät – ergibt sich durch die enge Aufgabenverknüpfung von Forschung, Lehre und Krankenversorgung, die aufeinander abgestimmt werden müssen.

### Es besteht eine massive Unterfinanzierung und ein erheblicher Investitionsstau.

Die besonderen Leistungen der Universitätsmedizin verursachen finanzielle Zusatzbelastungen, die im gegenwärtigen Finanzierungssystem nicht ausreichend berücksichtigt werden. Dies hat in den letzten Jahren zu einer massiven Unterfinanzierung und zu einem erheblichen Investitionsstau geführt. Der Wissenschaftsrat hat zentrale Herausforderungen für die Hochschulmedizin mit zum Teil hohem Investitionsbedarf benannt.

#### Zentrale Herausforderungen für die Hochschulmedizin mit zum Teil hohem Investitionsbedarf

- Wissenschaftlichkeit in der Ausbildung
- interprofessionelle Ausbildung, neue Modelle der Gesundheitsversorgung im Verbund der verschiedenen Gesundheitsberufe (medizinisches Personal und medizinnaher Gesundheitsberufe)
- Nachwuchsförderung und Karriereverläufe, Department-Strukturen, Ausbildung von Bioinformatikerinnen und Bioinformatikern (stetig wachsender Bedarf)
- Forschung und Transfer-Translation, Translational Gap (Lücke zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und klinischer Anwendung), klinische Studien
- Infrastrukturen – Aufbau und Betrieb, Datenbanken/Biobanken, Big Data, Omics-Technologien (ermöglichen eine sehr schnelle und fast vollständige Erfassung der Biomoleküle einer Zelle in Lebewesen), Proof of Concept Units (Elemente zur Überprüfung des Therapiekonzepts, insbesondere im Vorfeld von klinischen Studien)
- anschlussfähige IT-Infrastrukturen
- Hochschulbau
- Finanzierung und Steuerung der Krankenversorgung

*Quelle:* Dr. Beatrix Schwörer, Leiterin der Abteilung Medizin im Wissenschaftsrat, Impulsvortrag beim Fachgespräch des Netzwerk Exzellenz an Deutschen Hochschulen, 6. März 2015, Friedrich-Ebert-Stiftung Berlin. Vgl. Angela Borgwardt: Investitionen in die Hochschulmedizin – Wege zu einer angemessenen und nachhaltigen Finanzierung, Berlin 2015, <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/11363.pdf> (01.07.2015).

Angesichts der starken Unterfinanzierung und des großen Investitionsstaus besteht die Gefahr, dass die Hochschulmedizin ihre Aufgaben von Forschung, Lehre und Krankenversorgung künftig nicht mehr in der notwendigen Qualität erfüllen kann und wissenschaftlich im internationalen Wettbewerb zurückfällt. Deshalb muss nach Wegen gesucht werden, wie eine angemessene und nachhaltige Finanzierung der Hochschulmedizin sichergestellt werden kann.

Hier stellt sich die Frage, ob durch die Änderung des Art. 91b GG neue Möglichkeiten entstanden sind: Auf welche Art und Weise könnte ein stärkeres finanzielles Engagement des Bundes dazu beitragen, der besonderen Bedeutung der Hochschulmedizin gerecht zu werden und ihr eine längerfristige Zukunftsperspektive zu geben?

Finanzierung der Hochschulmedizin neu ausrichten

**Medizinische Fakultät und Universitätsklinik.** Ralf Heyder, Generalsekretär des Verbands der Universitätsklinika Deutschlands (VUD), verwies auf eine Besonderheit der Hochschulmedizin: „Medizinische Forschung kann nicht ohne den Zugang zum Patienten funktionieren – und damit zur Klinik.“ Deshalb bestehe Hochschulmedizin immer aus zwei Kerninstitutionen: der medizinischen Fakultät und der Universitätsklinik, deren Beziehung in Deutschland in unterschiedlichen Rechtskonstrukten ausgestaltet ist. Es existiere eine bunte Vielfalt an verschiedenen Integrations- und Kooperationsmodellen.

Allen Modellen sei jedoch gemeinsam, dass die Klinik – bezogen auf das Umsatzvolumen – der weitaus größere Partner ist: Im Durchschnitt kommen in Deutschland 75 Prozent der Umsätze der Hochschulmedizin aus der ambulanten und stationären Krankenversorgung und nur 25 Prozent aus Landeszuschüssen und Drittmitteln für Forschung und Lehre. Vor zehn Jahren sei der Mittelanteil von Forschung und Lehre noch höher gewesen, so Heyder, er habe sich aber reduziert, weil sich die Klinik als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb im Regulierungskontext der Gesundheitspolitik bewegt.

**Kontext der gesundheitspolitischen Regulierung.** Nach Ansicht von Heyder haben die Entwicklungen der letzten beiden Jahrzehnte in der Gesundheitspolitik dazu geführt, dass der Krankenhausmarkt komplett neu sortiert, finanziert und reguliert wurde. „Das gesamte Regulierungsumfeld im Krankenhausmarkt ist momentan darauf ausgelegt, Wettbewerb zu produzieren, in dem nur der überleben kann, der wächst – und zwar in Form von

## Der Krankenhausmarkt ist zunehmend auf Wettbewerb und Wachstum ausgelegt.

Fall- bzw. Patientenzahlen, die gesteigert werden müssen“, sagte Heyder. Dieses geforderte Wachstum der Klinik hätte die Hochschulmedizin relativ erfolgreich betrieben, doch habe sich dadurch auch das Gewicht der Klinikumsätze im Verhältnis zu den Budgets für Forschung und Lehre verschoben. „Alles, was man im Bereich der Förderung von Forschung und Lehre in der Universitätsmedizin politisch will, hängt von den gesundheitspolitischen Regulierungen im Kontext der Klinik ab und wird davon entscheidend beeinflusst“, meinte Heyder. Diese Wechselwirkung müsse unbedingt berücksichtigt werden.

**Finanzielle Defizite und gesundheitspolitisches Leitbild.** Heyder verwies auf die schlechte wirtschaftliche Situation der Universitätskliniken: Mittlerweile verzeichneten drei Viertel der deutschen Universitätskliniken Budgetdefizite. Alleine in den Jahren 2012 und 2013 – also in nur zwei Jahren – hätten die Universitätskliniken in Summe ein Defizit von über einer Viertel Milliarde Euro angehäuft. Hintergrund ist nach Heyder, dass die Krankenhausregulierung im Endeffekt auf das gesundheitspolitische Leitbild „Gesundheitsfabrik“ ausgerichtet sei, nämlich „möglichst viele Patienten hochstandardisiert und maximal effizient zu versorgen“.

Nachrangig berücksichtigt würden dabei sehr wichtige Aspekte, die mit finanziellem Mehraufwand verbunden seien. So werde z. B. bei der Mittelzuweisung in keiner Weise berücksichtigt, wie stark sich eine Einrichtung in der fachärztlichen Weiterbildung oder in der Notfallversorgung engagiert. Im Unterschied zu anderen Krankenhäusern könne sich eine Universitätsklinik auch nicht auf einzelne lukrative Krankheitsbilder und Patientengruppen konzentrieren, sondern müsse qua Auftrag das gesamte medizinische Spektrum abbilden – und zwar in Lehre, Forschung und Krankenversorgung. All diese Punkte spielen nach Heyder in der aktuellen gesundheitspolitischen Regulierung eine nachrangige Rolle, was zu massiven finanziellen Problemen in der Universitätsmedizin führe.

**Ungeeignete Rahmenbedingungen.** Das Benchmark in der Krankenhausregulierung sei gegenwärtig das nichtuniversitäre Krankenhaus mit hoher Spezialisierung – und nicht das breit aufgestellte Universitätsklinikum mit zahlreichen, finanziell belastenden Sonderaufgaben. Wenn man in diesem System wirtschaftlich überleben wolle, müsse man sich als Klinik mehr oder weniger stark daran orientieren. Deshalb komme aus der Ärzteschaft und der Wissenschaft massive Kritik an der aktuellen Gesundheitspolitik. „Man hat den Eindruck, dass es einen Kulturwandel, eine Akzentverschiebung in der Frage gibt, was Hochschulmedizin eigentlich sein soll und was man

sie aufgrund der gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen zunehmend zwingt zu sein“, meinte Heyder.

**Falsche Anreize und Diskussion.** In den Universitätskliniken bestehe heute im Bereich der Betriebskostenfinanzierung, für den die gesetzlichen Krankenkassen zuständig sind, ein veritables Problem der Unterfinanzierung, so Heyder. Derzeit würden die falschen Anreize zur Ausrichtung der Medizin gesetzt – mit erheblichen Auswirkungen auf die Universitätskliniken. Dieses Thema müsse dringend mit den zuständigen Akteuren der Gesundheitspolitik diskutiert werden, doch brauche es darüber hinaus einen breiten Konsens über die Frage, welche Art Hochschulmedizin man eigentlich in Deutschland wolle: Was soll Hochschulmedizin leisten und welche Voraussetzungen braucht medizinische Forschung in der Krankenversorgung, um erfolgreich sein zu können?

**Investitionsstau.** Heyder ging auch auf den erheblichen Investitionsstau in der Hochschulmedizin ein, den er darauf zurückführte, dass bei der Investitionsfinanzierung in den letzten Jahren die Landes- und Bundesmittel weggebrochen sind. Bis 2006 legte das Hochschulbauförderungsgesetz (HBFUG) den Ausbau und Neubau von Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland als Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Ländern fest. Dabei wurde kein Unterschied gemacht, ob die Mittel im Bereich Forschung und Lehre oder im Bereich der Krankenversorgung investiert wurden: Alle Investitionen konnten über das Hochschulbauförderprogramm finanziert werden.

Im Zuge der Föderalismusreform wurden dann aber zwei zentrale Veränderungen ab 2007 wirksam: Erstens war die gesamte klinische Infrastruktur nicht mehr durch den Bund förderbar, sondern ging komplett in die Landeshaushalte über, zweitens waren im Bereich von Forschung und Lehre nur noch Leuchttürme durch Bundesmittel förderfähig. Seitdem befindet sich der Bereich Forschung und Lehre in der Regel in Landeszuständigkeit. Die Länder können aber die notwendigen Investitionen aufgrund angespannter Haushalte nicht mehr vornehmen.

**Finanzierung von Infrastrukturen.** Angesichts dieser Situation sieht Heyder die klare Notwendigkeit, dass wesentliche Forschungsinfrastrukturen der Medizin, z. B. von Omics-Plattformen oder Big Data, gemeinsam von Bund und Ländern finanziert werden. Mit der Änderung von Art. 91b GG verfüge man nun auch über das erforderliche Instrument, dass der Bund hier mitwirken kann, um diesen Bereich hochschulmedizinisch auszugestalten.

**Art. 91b könnte bei der Finanzierung von Forschungsinfrastrukturen hilfreich sein.**

Ergänzend müsse nach einer Antwort gesucht werden, wie die Infrastruktur für Forschung und Lehre und die klinische Infrastruktur in der Fläche weiterhin vernünftig finanziert werden können – beide Bereiche liegen komplett in Länderzuständigkeit. Die Länder hätten jedoch große Schwierigkeiten, diese Bedarfe absehbar zu decken, insbesondere wenn ab 2020 die Schuldenbremse wirksam wird und die Kompensationsmittel des Bundes für den Wegfall des HBFG auslaufen. Diese Fragen müssten unbedingt rasch gelöst werden. Heyder sieht hier zwar keinen direkten Anknüpfungspunkt über Art. 91b, aber die Möglichkeit, dass diese Bereiche über Bezüge zur Forschungsinfrastruktur davon profitieren könnten.

Diese Möglichkeit erläuterte er am Beispiel Big Data. Die Auswertung und Nutzung großer Datenmengen könne in der Medizin nur funktionieren, wenn die klinischen Daten einbezogen werden, d. h. die klinischen Systeme in der IT angebunden werden. Die Vernetzung sollte dabei idealerweise über einzelne Standorte hinausgehen und auch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen mit einschließen. Dabei handle es sich nicht um ein rein wissenschaftspolitisches Thema. „Wenn Big Data in der Medizin funktionieren soll, braucht es dazu die Flankierung aus der Gesundheitspolitik, wo es allerdings noch viele ungelöste Fragen gibt“, stellte Heyder fest. So werde aktuell ein E-Health-Gesetzesentwurf<sup>10</sup> im Bundestag beraten, bei dem der Bereich Forschung und Lehre aber komplett ausgeblendet werde – also die Frage, inwieweit die Telematik-Plattformen bzw. die IT-Infrastruktur im Gesundheitssystem mit den Erfordernissen von Forschung und Lehre verbunden und aufeinander abgestimmt werden müssen. Dieses Manko sei flächendeckend von der Wissenschaft kritisiert worden. Forschungsinfrastruktur ohne eine Rückkopplung mit der klinischen Infrastruktur könne in der Medizin einfach nicht funktionieren, so Heyder.

**Wissenschaftlicher Nachwuchs.** Im Bereich Nachwuchswissenschaftler\_innen wies Heyder auf die besondere Situation der Hochschulmedizin hin: Einerseits sei man den Erfordernissen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs – der Klinik – verhaftet, andererseits müsse unabhängige Forschung betrieben werden. Eine Karriere als Nachwuchswissenschaftler\_in in der Medizin sei heute relativ unattraktiv, was unter anderem auf die geringere

---

<sup>10</sup> Der Deutsche Bundestag hat sich am 3. Juli 2015 in erster Lesung mit dem Entwurf eines „Gesetzes für sichere digitale Kommunikation und Anwendungen im Gesundheitswesen“ (E-Health-Gesetz) befasst. Vgl. <http://www.bmg.bund.de/ministerium/meldungen/2015/e-health-bundestag.html> (13.07.2015).

Bezahlung von Wissenschaftler\_innen im Unterschied zu Klinikärzt\_innen und die schlechteren Karriereperspektiven zurückzuführen sei.

Aufgrund der aktuellen gesundheitspolitischen Regulierungen müssten beispielsweise angehende Fachärzt\_innen, die bei ihrer Weiterbildung zum Facharzt längere Forschungszeiten in Anspruch nehmen wollen, auch Nachteile in der beruflichen Karriere in Kauf nehmen, weil sie dadurch erst später als ihre Kolleg\_innen Facharzt werden. In diesem Bereich könnten Bundesmittel nach Art. 91b sicher hilfreich sein, ebenso bei der Entwicklung von spezifischen Karrierepfaden für den wissenschaftlichen Nachwuchs in der Medizin. Diese sollten allerdings nicht außerhalb der Klinik stattfinden, sondern es ihnen erlauben, mit einem Fuß in der Klinik zu bleiben und gleichzeitig ihre wissenschaftlichen Interessen verfolgen zu können.

Nachhaltige und verlässliche Strukturen unterstützen

Dr. Beatrix Schwörer, Leiterin der Abteilung Medizin im Wissenschaftsrat, betonte zu Beginn ihrer Ausführungen: „Ein großes Anliegen des Wissenschaftsrats ist es, die Grundfinanzierung der Universitäten und der Universitätsmedizin zu verbessern.“ Wichtige erste Schritte seien zum einen die Entlastung der Länder im Bereich BAföG durch den Bund, zum anderen die Änderung des Art. 91b GG. Zur Frage, welche Möglichkeiten sich aus dem novellierten Artikel ergeben, könne auf Empfehlungen des Wissenschaftsrats zurückgegriffen werden, etwa in den „Perspektiven des Wissenschaftssystems“ (2013). Für den Bereich Hochschulmedizin würden derzeit verschiedene Vorschläge diskutiert, diese seien aber nicht als offizielle Empfehlungen zu verstehen, sondern reflektierten einen Zwischenstand der Diskussion.

**Möglichkeiten im Bereich Hochschulmedizin im Zuge des geänderten Art. 91b GG.** Strukturell/institutionell wirksame Initiativen nach Art. 91b GG könnten demnach sein:

1. Förderung von längerfristig ausgelegten (*regionalen*) Verbänden zwischen Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Unternehmen, die vonseiten der Universitäten/Universitätsmedizin maßgeblich koordiniert werden. Über solche Verbände könnte eine Verbesserung des Prozesses der Translation und die Förderung von Strukturen für Klinische Studien (KKS etc.) ermöglicht werden.
2. *Liebig-Zentren an Universitäten*, die der Wissenschaftsrat in seinen „Per-



spektiven des deutschen Wissenschaftssystems“ als Instrumente der Profilbildung an Universitäten zur Förderung herausragender Schwerpunktbereiche in Lehre, Forschung, Transfer und Infrastrukturleistungen vorgeschlagen hat. Dabei geht es um eine langfristig angelegte institutionelle Förderung herausragender Leistungsbereiche in einer speziellen Bund-Länder-Förderung. Denkbar wäre, Einrichtungen oder Plattformen für unterschiedliche Zwecke zu fördern, auch über einzelne Fakultäten hinweg, zum Beispiel den Aufbau, Betrieb und/oder die Vernetzung von Datenbanken/Biobanken.

3. Darüber hinaus wird es auch weiterhin wichtig sein, *forschungsorientierte Zentren* zu fördern (z. B. Forschungscluster); auch diese könnten grundsätzlich über eine befristete gemeinsame Bund-Länder-Förderung von herausragenden Leistungsbereichen der Hochschulen dazu dienen, Innovationen zu schaffen. Eine solche projektorientierte, kurz- bis mittelfristige Förderung durch Bund und Länder war aber auch schon vor der Änderung von Art. 91b GG grundsätzlich möglich.

**Neue Instrumente in der Diskussion.** Schwörer betonte, dass durch die Einrichtung hochschulischer Zentren (in den „Perspektiven des Wissenschaftssystems“ durch den Wissenschaftsrat „Liebig-Zentren“ genannt) mehrere Ziele erreicht werden könnten: die institutionelle Förderung von Hochschulprofilen in verschiedenen Leistungsdimensionen (Forschung, Lehre, Transfer oder Infrastrukturen) und der wissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung sowie die Etablierung neuer Karrierewege. Bei der Förderung überregionaler Verbünde zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sei es möglich, die Programme eher wettbewerblich auf Exzellenz auszurichten oder eher in die Breite zu zielen.

**Langfristige Stärkung von Hochschulprofilen.** Aus Sicht des Wissenschaftsrats geht es im Kern darum, mit strukturell wirksamen Initiativen nachhaltige und verlässliche Strukturen zu schaffen, die die Profile der Hochschulen auf lange Sicht stärken können. Ralf Heyder habe zu Recht darauf hingewiesen: Wenn man über die Finanzierung der Hochschulmedizin spreche, müsse man immer auch das Gesundheitssystem mit in den Blick nehmen. Gegenwärtig sei die Hochschulmedizin im Bereich der Krankenversorgung strukturell fehlfinanziert und die bestehenden Defizite seien von gesundheitspolitischer Seite zum Teil auch schon erkannt. Mögliche Wege zur Behebung dieser Defizite würden derzeit aber noch diskutiert.

**Verknüpfung von finanziellen und strukturellen Fragen.** Wie wirksam die notwendigen Reformen in der Hochschulmedizin sein werden, wird nach



Schwörer auch davon abhängen, welche Arbeitsbedingungen für die Wissenschaftler\_innen in den Universitätskliniken geschaffen werden. Aktuell bestehe hier ein erhebliches Problem, so Schwörer: „Aufgrund des ökonomischen Drucks in der Krankenversorgung fehlen die notwendigen Freiräume für die Ärztinnen und Ärzte, die in den Kliniken auch forschen und lehren sollen.“ Man sollte nicht nur darüber sprechen, dass in der Hochschulmedizin mehr Geld gebraucht werde, sondern auch überlegen, ob das verfügbare Geld in den gegenwärtigen Strukturen sinnvoll aufgehoben sei bzw. in welchen anderen Strukturen es besser eingesetzt werden könnte.

**Die Hochschulmedizin ist gegenwärtig strukturell fehlfinanziert.**

**Empfehlungen für die Hochschulmedizin.** Der Wissenschaftsrat hat in den vergangenen Jahren schon einige Empfehlungen vorgelegt, wie Strukturen so verändert werden können, dass die Hochschulmedizin zukunftsfähiger wird. Dazu gehören die Empfehlungen zur Weiterentwicklung der ambulanten Universitätsmedizin (2010) und zu hochschulischen Qualifikationen für das Gesundheitswesen (2012), aber auch die Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Medizinstudiums (2014). Im Moment beschäftigt sich der Wissenschaftsrat in einer AG mit der Frage, wie sich die Universitätsmedizin in den nächsten 10 bis 15 Jahren noch besser aufstellen könnte als bisher. Diese Empfehlungen, die 2016 vorgelegt werden sollen, verfolgen eine wissenschaftsgeleitete Linie. Es werden Vorschläge entwickelt, wie die strukturellen Rahmenbedingungen für die Universitätsmedizin in ihren Aufgabenbereichen Lehre, Forschung, Krankenversorgung verändert werden könnten.

Schwörer benannte drei Bereiche der Hochschulmedizin mit besonders dringendem Investitionsbedarf, die die AG des Wissenschaftsrates nach nationalen und internationalen Expertenanhörungen identifiziert hat:

1. Schaffen von neuen Karrierewegen (*Clinician Scientist*) mit geeigneten Zielpositionen in ausreichender Zahl und eingebettet in die besonderen Strukturen der Universitätsmedizin (evtl. Department-Strukturen und flachere Hierarchien),
2. Stärkung der Translation (Verbindung zwischen Grundlagenforschung und klinischer Anwendung), insbesondere bei wissenschaftsgeleiteten Fragestellungen wie den *Investigator Initiated Trials* (IITs), also klinischen Prüfungen oder Studien, die von Ärzten und Ärztinnen an Universitätsklinika initiiert werden, um vorhandene Therapien und Behandlungskonzepte zu verbessern oder weiterzuentwickeln;

3. Auf- und Ausbau von Infrastrukturen, bes. Informationsinfrastrukturen (Modernisierung von IT-Systemen und Etablierung von geeigneten Strukturen für die Erfordernisse moderner Medizin (Biobanken/Datenbanken, Umgang mit Big Data).

**Hochschulbau.** Die Finanzierung des allgemeinen Hochschulbaus sei ein erhebliches Problem, so Schwörer. Allerdings sei offen, ob man es mit dem neuen Art. 91b lösen könne, insbesondere wegen der relativ hohen Hürden im Gesetzestext, der eine „überregionale Bedeutung“ und die Zustimmung aller Länder fordere. Hier bräuchte es eigentlich ein Sofortprogramm, um den großen Investitionsrückstand abzubauen. Dabei seien auch die unterschiedlichen Bedarfe in den einzelnen Bundesländern zu berücksichtigen. Außerdem sollte geprüft werden, wie die Förderung des Hochschulbaus nach Art. 143c GG über das Jahr 2019 hinaus fortgesetzt werden könnte.

Art. 91b GG im Kontext  
der Hochschulmedizin

**Universitätsmedizin als „Gesamtkunstwerk“.** Bei der Universitätsmedizin sei immer zu berücksichtigen, dass die medizinischen Fakultäten integraler Bestandteil der Universitäten sind, betonte Prof. Dr. Bernhard Eitel, Rektor der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg/Mannheim. Kliniken und Universitäten müssten immer als Gesamtheit gedacht werden. Das gelte auch in Bezug auf die Infrastruktur. Hier sollten die Universitätsklinika auf keinen Fall Parallelstrukturen zu den Universitäten aufbauen. Dies betreffe in erster Linie die wichtige Datenspeicherung, -vorhaltung und -nutzung, wo es teilweise um sehr große Datenmengen geht. Die Kosten für den Betrieb solcher Infrastrukturen seien oft erheblich. In diesem Bereich könnte der neue Art. 91b GG hilfreich sein, indem sich der Bund an der Finanzierung beteiligt.

**Mit Art. 91b könnte der Betrieb von Infrastrukturen finanziert werden.**

Um Doppelstrukturen zu verhindern und die vorhandenen Mittel möglichst effizient einzusetzen, könnte zum Beispiel die an Universitäten vorhandene Fachexpertise genutzt werden, indem Mathematik- und Informatikfakultäten beim Betrieb der Datenbanken mit ins Boot geholt werden. Dann müssten dafür keine teuren externen Expert\_innen hinzugekauft werden und die Expertise sei immer auf dem neuesten wissenschaftlichen Stand. Dadurch bleibe auch die universitätsmedizinische Infrastruktur up to date und könne kontinuierlich weiterentwickelt werden. Der Bereich der Medizin dürfe in der wissenschaftlichen Diskussion nicht partikularisiert werden, sondern müsse

immer als Teil des universitären Gesamtkomplexes verstanden werden. „Ich plädiere leidenschaftlich dafür, die Universitätsmedizin nicht in Klinika, medizinische Fakultäten und Universitäten aufzugliedern, sondern gerade mit Blick auf 91b als ein Gesamtkunstwerk zu betrachten und in diesem Kontext nach Lösungen zu suchen“, sagte Eitel.

**Klinischer Kontext und Gesundheitspolitik.** Heyder verdeutlichte, dass Infrastrukturen in der Hochschulmedizin – insbesondere im Bereich IT und Big Data – nicht nur unter dem Gesichtspunkt Forschung und Lehre betrachtet werden können, sondern immer der klinische Kontext mitberücksichtigt werden müsse, der wiederum im speziellen Kontext der Gesundheitsregulierung zu betrachten sei. Im IT-Bereich der Hochschulmedizin würden verschiedene Welten aufeinander treffen: die Welt der Grundlagenforschung, die mit patientenbezogenen Daten u.U. anders umgeht als die Welt der klinischen Forschung, und die immer wichtiger werdende Welt der Versorgungsforschung, die per se Daten aus dem klinischen System, aber auch aus dem Gesundheitssystem brauche. Die Hochschulmedizin sei durch besondere Komplexität gekennzeichnet, da die verschiedenen Perspektiven der Universität und der Klinik unter den Bedingungen gesundheitspolitischer Regulierung zusammengebracht werden müssten.

Wichtig ist nach Heyder, dass Translation und Versorgungsforschung – die eng zusammengehören – letztlich nur nah an der Klinik stattfinden können. Universität und Klinik müssten immer gemeinsam betrachtet werden: „Wenn man Forschung und Lehre in diesem Bereich weiterentwickeln will, muss man es institutionell verknüpft mit der Patientenversorgung tun – und eben nicht versäult: Forschung und Lehre einerseits und Klinik andererseits“, sagte Heyder.

**Zahlreiche Bedarfe sortieren und verknüpfen.** In der Diskussion wurden erhebliche Finanzierungsnotwendigkeiten in der Universitätsmedizin benannt, angefangen von Sanierungsstau über Nachwuchsförderung, Aus- und Fortbildung, Sonderbedarfe der Universitätsmedizin aufgrund Extremkostenfällen etc.

Ein Diskussionsteilnehmer merkte dazu an, dass den Gesundheitspolitiker\_innen auf Bundes- und Landesebene erst einmal klar gemacht werden müsse, welche großen Bedarfe in der Hochschulmedizin überhaupt bestehen. Die Wissenschaftspolitiker\_innen der Länder würden bei der Universitätsmedizin immer wieder den Systemzuschlag für die besonderen Leistungen der Hochschulmedizin ins Gespräch bringen, wovon die Gesundheitspolitiker\_innen aber nichts wissen wollten. In der KMK-Ar-

beitsgruppe gehe man nun dazu über, Einzelaspekte zu besprechen. In Bezug auf Art. 91b und Kooperationsmöglichkeiten sei es nötig, sich die einzelnen Bereiche genau anzuschauen und nach Schnittmengen zu suchen, auch im Sinne der überregionalen Bedeutung und der Notwendigkeit von gemeinsamen Aktivitäten bis hin zu regionalen Clustern. Was können die Länder, was der Bund tun? Es sei notwendig, die zahlreichen Bedarfe gut zu sortieren und zu verknüpfen.

**Infrastrukturen und Translation an einem Ort.** Ein anderer Diskussionssteilnehmer verwies darauf, dass in der Vergangenheit in der Medizin häufig „Umgehungsgeschäfte“ gemacht werden mussten, um Translation und damit zusammenhängende Infrastrukturen in der Universitätsmedizin voranzubringen. Die Deutschen Zentren für Gesundheitsforschung (DZG) seien zum Beispiel über die außeruniversitären Helmholtz-Zentren finanziert worden, was letzten Endes auch den Universitäten zugute gekommen sei. Man habe die Finanzierung über diesen Weg machen müssen, weil es Art. 91b in der jetzigen Form noch nicht gab. Translation könne mit dem neuen 91b nun sehr viel leichter erreicht werden.

Das Berlin Institut of Health bzw. Berliner Institut für Gesundheitsforschung (BIG) sei ein weiterer Schritt in die richtige Richtung gewesen, weil bei den DZG die Ausbildung von Infrastrukturen ein großes Problem darstellte, obwohl diese finanzierbar gewesen seien. Die DZG seien aber virtuell und es sei außerordentlich schwer, die notwendigen Infrastrukturen virtuell aufzubauen. Dies sei am Berliner Institut für Gesundheitsforschung sehr viel einfacher, weil sich alles an einem Ort befindet, an dem klinische Forschungseinheiten, Omics-Strukturen, Biodatenbanken und Bioinformatik aufgebaut werden können. Heute bestünden durch Art. 91b andere Möglichkeiten der Finanzierung von Kooperationen zwischen universitärer und außeruniversitärer Forschung.

In Zukunft wäre es wünschenswert, regionale Verbünde über 91b zu finanzieren. Dabei sollte dort begonnen werden, wo sich Hochschulmedizin in Fakultät und Krankenversorgung separiert habe, also bei den Kooperationsmodellen: Über eine Zusatzfinanzierung könnte eine homogene Kooperation an einem Ort ermöglicht werden, damit Fakultät und Klinikum wieder eng zusammenarbeiten können. Hierbei könnte der geänderte 91b sehr hilfreich sein.

**Regionale und überregionale Verbünde.** Aus Heyders Sicht ist es nicht entscheidend für den Erfolg eines Standortes, ob Kooperations- oder Integrationsmodelle zwischen Medizinischer Fakultät und Klinik umgesetzt

werden. Viel entscheidender ist aus seiner Sicht, dass Fakultät, Universität und Klinikum eng zusammenarbeiten. In manchen Kooperationsmodellen seien diese drei Entitäten rechtlich getrennt und es funktioniere trotzdem hervorragend, während es Integrationsmodelle gebe, wo diese Entitäten rechtlich eins sind und die Kooperation nicht so gut funktioniere. Der richtige Ansatz wäre vielmehr, genau hinzuschauen, wo die Partner gut miteinander zusammenarbeiten – und da sollte man dann gezielt mit der Förderung ansetzen.

**Mit 91b sollten Verbünde an einem Standort, aber auch überregionale Verbünde gefördert werden.**

Nach Ansicht von Heyder sollten Verbünde an einzelnen Standorten gefördert werden, darüber hinaus aber auch Verbünde mehrerer Standorte, da gerade beim Thema Vernetzung, IT und Big Data überregionale Strukturen gebraucht werden, wenn man die internationalen Entwicklungen betrachte. Man sollte eher in Richtung Verbünde und Netzwerke gehen, sowohl an einem Standort als auch standortübergreifend.

**Stärkung der Universitäten.** In der Diskussion wurde eingewendet, dass die Deutschen Zentren für Gesundheitsforschung ein Schritt in die falsche Richtung waren, da sie letztlich dazu führten, dass die Universitäten viele ihrer besten Wissenschaftler\_innen an die außeruniversitären Zentren der Helmholtz-Gemeinschaft verloren haben. Dieses Prinzip sollte in Zukunft nicht fortgesetzt werden. Vielmehr müsse man aus solchen Modellen lernen und die Universität als Institution künftig mehr stärken. Schwörer verwies darauf, dass sich der Wissenschaftsrat in dieser Frage klar positioniert hat: Ziel sei es, die Hochschulen verstärkt zu fördern. Daran müssten sich die Instrumente auch messen lassen: ob sie strukturell wirksam, nachhaltig und verlässlich diesen Zweck erfüllen und dadurch auch die Wissenschaft voranbringen können.

# WER SOLLTE VOM NEUEN ART. 91B GG PROFITIEREN?

**Dr. Angela Borgwardt** wissenschaftliche Publizistin

**Nicht mehr Mittel, sondern andere Verteilung.** Prof. Dr. Karl Max Einhäupl, Vorstandsvorsitzender der Charité Berlin, machte darauf aufmerksam, dass mit den neuen Möglichkeiten über Art. 91b nicht automatisch mehr Geld ins System fließen werde, sondern die vorhandenen Mittel nur nach anderen Kriterien verteilt werden können. Insofern sei es eine Illusion zu glauben, mit dem geänderten 91b könnten alle Finanzierungsprobleme im Hochschul- und Wissenschaftssystem gelöst werden. Wenn man die Kosten des gesamten Bereichs betrachte, werden die damit zu verteilenden Mittel ein Tropfen auf dem heißen Stein sein. Deshalb müsse man sich jetzt genau überlegen, wie das Ganze vernünftig gesteuert werden könne und welcher entscheidende Unterschied sich aus dem veränderten Art. 91b zu der bisherigen Situation ergebe.

„Der entscheidende Unterschied ist, dass Bund und Länder Hochschulen jetzt institutionell fördern können und nicht mehr nur Projekte“, sagte Einhäupl. Zuvor hätten manche Hochschulen mit Tricks versucht, aus einer institutionellen Maßnahme eine Projektmaßnahme zu gestalten, um die Finanzierung sicherzustellen. Zumindest dieses Problem der Schaffung von Umgehungstatbeständen sei mit der Verfassungsänderung nun beseitigt worden.

**Balance zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen.** Ein wesentlicher Punkt ist nach Einhäupl, dass die Universitäten nun wenigstens die verfassungsrechtliche Chance haben, mit den außeruniversitären Einrichtungen, die immer institutionell vom Bund gefördert wurden, finanziell gleichzuziehen. Seit vielen Jahren bestehe das Problem, dass der Abstand zwischen der Förderung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen und der Universitäten durch die anderen Fördermöglichkeiten des Bundes in der außeruniversitären Forschung immer größer wird. Wenn man ernst nehme, was immer wieder gesagt werde – dass Universitäten das Rückgrat des Wissenschaftssystems dar-

stellen – dann müsse auch etwas für die universitäre Wissenschaft getan werden. Eine zentrale Frage sei deshalb: Was kann mit dem neuen 91b getan werden, um künftig die Lücke zwischen den Universitäten und den außeruniversitären Einrichtungen zu schließen?

### Programme zur Förderung der Spitzenforschung und des wissenschaftlichen Nachwuchses ab 2017

Im April 2015 einigten sich die Fraktionsspitzen der Großen Koalition auf zwei Förderprogramme über insgesamt 5 Mrd. Euro. Dabei wurden folgende Punkte festgelegt:

- Nach dem Auslaufen der Exzellenzinitiative fördert der Bund Exzellenz in der Wissenschaft zwischen 2018 und 2028 mit mindestens 4 Mrd. Euro, d.h. mit mindestens 400 Mio. Euro im Jahr. Die Exzellenzförderung wird somit fortgesetzt, allerdings ist noch unklar, in welcher Form und nach welchen Prinzipien das neue Exzellenzprogramm gestaltet werden soll. Zudem wird erst 2016 das Gutachten internationaler Expert\_innen vorliegen, das die bisherigen Runden der Exzellenzinitiative bewertet und Aufschluss darüber geben kann, welche Bereiche weitergeführt, modifiziert oder beendet werden sollten.
- Ab 2017 soll der wissenschaftliche Nachwuchs mit 1 Mrd. Euro unterstützt werden, um in einer „Personaloffensive“ neue Karrierewege in der Wissenschaft – an Hochschulen und Forschungseinrichtungen – zu fördern.

Darüber hinaus soll das Wissenschaftszeitvertragsgesetz zeitnah novelliert werden, „ohne die in der Wissenschaft erforderliche Flexibilität und Dynamik zu beeinträchtigen“. Das 2007 eingeführte Gesetz ist nach weit verbreiteter Kritik mitverantwortlich dafür, dass ein hoher Anteil von Nachwuchswissenschaftler\_innen immer nur kurzfristige Zeitverträge von wenigen Monaten bis zu einem Jahr bekommen.

Über die konkrete Ausgestaltung der neuen Exzellenzförderung und das Nachwuchswissenschaftlerprogramm wird derzeit zwischen Bund und Ländern verhandelt.

*Quelle:* Neues Milliarden-Programm für die Wissenschaft, Die Welt online, 17.4.2015, [http://www.welt.de/newsticker/dpa\\_nt/infoline\\_nt/wissenschaft\\_nt/article139698559/Neues-Milliarden-Programm-fuer-die-Wissenschaft.html](http://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infoline_nt/wissenschaft_nt/article139698559/Neues-Milliarden-Programm-fuer-die-Wissenschaft.html) (20.07.2015).

**Neue Förderprogramme.** Inzwischen hat die Große Koalition eine Einigung über zwei Förderprogramme erzielt, die der universitären Spitzenforschung und dem wissenschaftlichen Nachwuchs zugutekommen sollen.

Forscherpersönlichkeiten, strategische Kooperationen und Infrastrukturen

**Exzellentes Umfeld.** Von der Änderung des Art. 91b GG sollten letztlich alle profitieren, meinte Prof. Dr. Antje Boetius, Professorin an der Universität Bremen und Leiterin einer Forschungsgruppe am Max-Planck-Institut für Marine Mikrobiologie. Dieses Ziel lasse sich direkt aus der Idee herleiten, wie Forschungsexzellenz gewonnen und gesichert wird. Im Kern der Forschung stehe das kreative Individuum, das seine Ideen bestmöglich umsetzen kann. Dafür brauche es ein Umfeld mit förderlichen Bedingungen.

An diesem Prinzip sollte sich die Wissenschaftslandschaft Deutschland künftig stärker orientieren: „Dort, wo die Forscherpersönlichkeiten und der wissenschaftliche Nachwuchs arbeiten, muss für das bestmögliche Umfeld gesorgt werden. Das ist zeitlich und räumlich so gemeint, dass man als Mensch mit anderen Menschen in einem hervorragenden Umfeld zusammenarbeiten kann“, sagte Boetius. Die sozialen Medien bzw. digitale Kommunikation könnten nicht ersetzen, dass sich die Menschen vor Ort persönlich treffen können. Dies gelte für alle Wissenschaftler\_innen – unabhängig davon, ob sie an Universitäten oder an außeruniversitären Forschungseinrichtungen tätig sind.

**Im Kern der  
Forschung  
steht das  
kreative  
Individuum.**

**Kooperationen zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen.** Die außeruniversitären Forschungsinstitute seien zwar oft sehr gut ausgestattet, doch bräuchten die dort tätigen Wissenschaftler\_innen darüber hinaus ein exzellentes und strategiefähiges Umfeld, das die Kooperation in Forschung und Lehre unterstützt. Dies habe auch die Exzellenzinitiative gezeigt, die strategische Kooperationen zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gestärkt habe. Boetius verwies darauf, dass Max-Planck-Institute an der Exzellenzinitiative in allen drei Förderlinien stark beteiligt waren: Max-Planck-Institute wirkten an 70 Prozent der Zukunftskonzepte und somit an den Strategien von Universitäten mit, insgesamt ein Drittel aller Max-Planck-Institute war daran beteiligt. Die Kooperationen im Rahmen der Exzellenzinitiative seien weniger dadurch motiviert worden, mehr Mittel zu generieren, sondern dadurch, sich dadurch ein exzellentes Umfeld verschaffen zu können.



In der Exzellenzinitiative hätten die Universitäten deutlich an Strategiefähigkeit hinzugewonnen, die – auch mithilfe des neuen Art. 91b GG – künftig weiter gestärkt werden könnte, meinte Boetius. Aus Sicht der Max-Planck-Gesellschaft sollte bei der Weiterentwicklung von Kooperationen künftig mehr in den Blick genommen werden, was Wissenschaftler\_innen für exzellente Forschung brauchen: die Möglichkeit, ein Team mit fähigen Wissenschaftler\_innen aufzubauen, ein exzellentes Umfeld, in dem sie sich willkommen fühlen und in denen Kooperationen erleichtert werden, sowie eine hervorragende Ausstattung und Infrastruktur.

**Nationale und regionale Infrastrukturen.** Der Bedarf an Infrastrukturen sei in den letzten Jahren immer mehr gestiegen, weil sich die Forschungslandschaft stark verändert habe, so Boetius. Deshalb habe die Max-Planck-Gesellschaft – aufbauend auf den Empfehlungen des Wissenschaftsrats – vorgeschlagen, dass Infrastrukturen von überregionaler Relevanz künftig gemeinsam von Bund und Ländern finanziert werden sollten. Infrastrukturen, die für sich genommen nur von regionaler Relevanz sind, könnten im Zusammenhang nationale Relevanz gewinnen. Dabei sollte immer auch der Betrieb mitgedacht werden, d. h. es gehe nicht nur um die materielle Struktur, sondern z. B. auch um Aufwendungen für Personal oder Kommunikation. Bei der Umsetzung eines solchen Modells könnte Art. 91b hilfreich sein. „Das würde bedeuten, dass sich Bund und Länder in einer Vereinbarung langfristig auf eine dynamisch sich entwickelnde Infrastruktur zum Wohle der Hochschulen und aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einigen“, sagte Boetius.

In diesem Kontext könnte man auch den Hochschulbau in Bezug auf Art. 91b in den Blick nehmen. Natürlich hätten Investitionen an einzelnen Gebäuden an einem bestimmten Standort keine „überregionale Bedeutung“, wie im Gesetzestext gefordert. Wenn man jedoch insgesamt für verschiedene Forschungsbereiche eine wichtige überregionale Infrastruktur aufbaue, die alle Hochschulbauten gemeinsam als Ganzes begreift, könne das durchaus überregional bedeutend sein. Dann gäbe es in der Infrastruktur ein nationales Umfeld, aber auch ein regionales Umfeld, in dem die Universität das Zentrum bildet und alle auf Augenhöhe vor Ort zusammenarbeiten. Die regionalen Strukturen müssten möglichst flexibel gehalten sein, damit sie auf die Umstände am jeweiligen Standort zugeschnitten werden können.

**Forscherpersönlichkeit im Mittelpunkt.** Boetius betonte noch einmal die Bedeutung der exzellenten Forscherpersönlichkeit, die im Fokus der Förderstrategie stehen sollte. Wenn es gelinge, mit Art. 91b das Umfeld zu

verbessern und nationale Infrastrukturen zu schaffen, die insgesamt die Forschung verbessern und alle zu Gewinnern machten, gelte das auch für die Forscherpersönlichkeit. Nützlich könne hier die Erfahrung aus der Max-Planck-Forschung sein, die den Menschen in seiner Exzellenz in den Mittelpunkt stelle. Mit Art. 91b könnten Förderprogramme eingerichtet werden, die den einzelnen Forscher bzw. die einzelne Forscherin in den Blick nehmen und dabei auch das Thema Diversität voranbringen, vor allem im Hinblick auf Gender und Internationalisierung. In diesem Sinne habe der Wissenschaftsrat auch die „Merian-Professuren“ vorgeschlagen. „Wenn Geld den Menschen, den Köpfen folgt, führt das auch zu einer nationalen Weiterentwicklung der Forschung, die die Universitäten im Blick hat und ganz neue Kooperationsformen einschließt“, sagte Boetius.

Starke Universitäten in einem funktional  
ausdifferenzierten Wissenschaftssystem

**Stärkung der Institution Universität.** Eine Stärkung der Universitäten sei dringend notwendig, meinte Prof. Dr. Bernhard Eitel, Rektor der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg/Mannheim. Immer wieder werde gesagt, die Exzellenzinitiative sei auch deshalb erfolgreich, weil dadurch Kooperationen zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen entstanden sind. Hier werde jedoch Ursache und Wirkung verwechselt. Die Kooperationen seien keine Folge der Exzellenzinitiative, sondern eine Ausschreibungsvoraussetzung, die die Universitäten bei den Zukunftskonzepten erfüllen mussten. Dagegen hätten die außeruniversitären Einrichtungen ihre Mittel erhalten, ohne auf Kooperationen verpflichtet zu werden.

In der Exzellenzinitiative sei sehr viel Geld indirekt in Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen geflossen, das eigentlich den Universitäten zugedacht war, so Eitel. Im Unterschied dazu sei von den außeruniversitären Forschungseinrichtungen bisher kein Geld in die Institution Universität geflossen – nur in universitäre Köpfe. Da-

**Der Blick muss  
auf die Institution  
Universität ge-  
richtet werden.**

durch habe teilweise ein Brain Drain von den Universitäten an außeruniversitäre Forschungseinrichtungen stattgefunden, der die Universitäten institutionell u.a. durch Loyalitätskonflikte schwächen könne. Wissenschaftler\_innen würden in einem kompetitiven System immer dahin gehen, wo sie die besten Bedingungen vorfinden. Deshalb müsse der Blick nun auf die Stärkung der Universität gerichtet werden, stellte Eitel fest.

**Finanzielle Balance zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen.** Eitel kritisierte das finanzielle Ungleichgewicht zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen und forderte, hier eine Balance herzustellen. Während die außeruniversitären Forschungseinrichtungen einen dreiprozentigen Mittelaufwuchs erhalten haben, seien die Hochschulen bisher leer ausgegangen. Deshalb müsse man mit den Möglichkeiten des neuen Art. 91b nun verstärkt die Institution Universität fördern. Dies könne durchaus im Verbund mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen geschehen, aber die Kooperation dürfe keine Vorbedingung sein. Sonst bestehe die Gefahr, dass Universitäten zu Kooperationen mit Partnern genötigt werden, die dann die Bedingungen der Zusammenarbeit diktieren können.

**Gelungenes Beispiel für Kooperation.** Als ein gelungenes Beispiel der Kooperation zwischen Universität und außeruniversitärer Forschungseinrichtung benannte Eitel neben der Kooperation mit dem DKFZ die langjährige Zusammenarbeit der Universität Heidelberg mit dem Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Die beiden Institutionen haben mit der „Heidelberg Karlsruhe Research Partnership“ (HEiKA) eine wissenschaftliche Einrichtung gegründet, die als „institutionalisiertes Dach für themenbezogene Kooperationen“ eine bessere Abstimmung der beiden Partner ermöglichen soll, etwa bei Berufungsverfahren und gemeinsamen Forschungsanträgen.<sup>11</sup> Die Partnerschaft schließt auch eine gemeinsame Graduiertenförderung und die Beschaffung von teuren Großgeräten ein. Ein wichtiger Grund für den Erfolg der Kooperation ist aus Eitels Sicht, dass die beiden beteiligten Institutionen komplementär aufgestellt sind, was zu Synergieeffekten führe, und dass sie sich räumlich in einem nahen Umfeld befinden. Diese Form der Kooperation sei für beide Institutionen enorm wichtig – auch, weil sie sich dadurch thematisch profilieren könne.

**Zieldefinition als Aufgabe der Politik.** Eitel ging auch auf das geplante Programm zur Förderung der Spitzenforschung ab 2017 ein, das eine Fördersumme von 4 Mrd. Euro für zehn Jahre vorsieht. Diese Summe sei mit 0,4 Mrd. pro Jahr, wenn nicht fokussiert verwendet, eigentlich eine quantität negligeeable – wenn man sich vor Augen halte, dass die Länder ungefähr 23,5 Mrd. Euro pro Jahr in ihre Hochschulen und der Bund ca. 6 Mrd. in die außeruniversitären Forschungseinrichtungen investieren.

---

<sup>11</sup> Vgl. <https://www.uni-heidelberg.de/exzellenzinitiative/zukunftskonzept/heika.html>.

Angesichts der überschaubaren Mittel erscheint es Eitel umso wichtiger, dass die politischen Entscheidungsträger klare Ziele für ihre Verwendung setzen. „Bisher fehlt die Zieldefinition. Es wird häufig über die Verteilung von Geld diskutiert oder sogar gestritten, ohne dass man sich im Klaren darüber ist, was man mit dem Geld eigentlich erreichen will“, sagte Eitel. Geld fehle in vielen Bereichen des Wissenschaftssystems und würde nun angesichts des neuen Art. 91b für unterschiedlichste Zwecke eingefordert, doch könne man mit der relativ geringen Summe nicht alle Bedarfe decken. Die Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen bräuchten schnell Klarheit über die politischen Ziele, damit sie wissen, wohin sie sich orientieren sollen. Nur dann könnten sie sich entsprechend aufstellen und ihren Input einbringen.

**Fokussierung der Mittel.** Die Politik müsse jetzt grundsätzliche förderpolitische Entscheidungen treffen: Sollen alle Hochschulen ein bisschen oder wenige Hochschulen stärker gefördert werden? Will man sich auf thematische Felder fokussieren oder bestimmte Kooperationsformen unterstützen? Mit der Exzellenzinitiative seien klare Ziele verfolgt worden: internationale Sichtbarkeit und Aufschließen an die Spitzengruppe der Universitäten weltweit. Entsprechend habe man die dafür bereitgestellten Mittel auf das Erreichen dieser Ziele konzentriert. Dieser Weg sollte nach Auffassung von Eitel weiterverfolgt werden: Die Exzellenzmittel sollten nach 2017 fokussiert werden, da nur dadurch ein starker impact generiert werden könne. Bei einer Gießkannenförderung, in der

**Die Exzellenzmittel sollten strategisch fokussiert werden**

die knappen Mittel breit verteilt werden, würde niemand wirklich viel erhalten und es bestünde die Gefahr von Mitnahmeeffekten in Hochschulen und Kooperationsnetzwerken.

**Funktionale Ausdifferenzierung.** Eine klare Zielsetzung sei auch deshalb so wichtig, weil sich die Hochschullandschaft funktional immer weiter ausdifferenzieren werde, was nach Eitels Ansicht auch notwendig ist. „Wir haben in Deutschland eine Chance durch die unterschiedlichen Institutionen, die verschiedene Funktionen haben“, sagte Eitel. Die damit verbundenen Vorteile würden sich allerdings nur ergeben, wenn die funktionale Ausdifferenzierung auch wirklich gelebt werde. Ein erfolgversprechendes Modell sei das gemeinsame Institut der Universität Heidelberg mit der Fachhochschule Mannheim im Bereich Medizintechnik, das auf Arbeitsteilung beruhe: Die FH konzentriere sich auf die Anwendung, die Universität auf Grundlagenforschung. Unterschiedliche Institutionen könnten funktional gut zusammenarbeiten, doch brauche es dazu den politischen Willen, die Unterschiedlichkeit

und die andere Funktionalität zu akzeptieren und gegebenenfalls noch weiter zu profilieren. In der Politik sieht Eitel aber gerade eine gegenläufige Entwicklung: „Stattdessen zeigt sich – auch im Wording – in allen Bereichen eher die Tendenz einer funktionalen Nivellierung, eines funktionalen Gleichmachens“.

Fachhochschulen als Teil  
des Innovationssystems

**Verlässliche und auskömmliche Grundfinanzierung.** Die Perspektive der Fachhochschulen erläuterte Prof. Dr. Klaus Semlinger, Präsident der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Die Veränderung des Grundgesetzartikels sei grundsätzlich zu begrüßen, doch seien damit leider nicht zusätzliche Finanzmittel verbunden, da das Geld lediglich die Mittel auslaufender Programme ersetze. Um die Leistungsfähigkeit aller Hochschulen sicherzustellen, bedürfe es aber insgesamt deutlich mehr Mittel. Viel wichtiger erscheint Semlinger deshalb das Bekenntnis zu einer höheren Grundfinanzierung in der Gesetzesbegründung. So jedenfalls habe er den Passus verstanden, dass „verlässliche Perspektiven und Planungssicherheit für die Hochschulen“ angestrebt werden. Offenbar wolle man sich nun vom Übergewicht der kurzfristigen Projekt- und Programmfinanzierung verabschieden, was sehr zu begrüßen wäre.

**Ziele der Gesetzesänderung.** Aus Sicht der Fachhochschulen sei es zudem positiv, dass der Begriff der Lehre jetzt explizit genannt werde und die Förderung nun auch Innovation und Transfer einschließen soll. Erklärtes Ziel sei es, die Mittel unter anderem für bessere Rahmenbedingungen einzusetzen, „die wissenschaftliches Arbeiten und die Transformation wissenschaftlicher Erkenntnisse in innovative Verfahren, Produkte und Dienstleistungen unterstützen“, zitierte Semlinger. Damit werde nicht nur das Wissenschaftssystem, sondern das gesamte Innovationssystem in Deutschland in den Blick genommen. Hier könnten sich die Fachhochschulen sehr gut wiederfinden, da dies ihrem Kernauftrag entspreche, anwendungsorientiert und praxisnah zu lehren und zu forschen.

**Lücke zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Anwendung.** Semlinger nahm Bezug auf die Darlegung des Innovationssystems im angelsächsischen Raum, wo eine Kommerzialisierung von Wissenschaft (academic capitalism) die Translation und den Transfer vorantreibt, was jedoch nicht ohne Nebenwirkungen bliebe. Tatsächlich werde immer wieder beklagt, dass Deutschland zwar gut in der Erzeugung wissenschaft-

licher Erkenntnisse sei, aber schwach in der Fähigkeit, aus diesen Erkenntnissen wettbewerbliche Produkte zu machen.

Wenn man in Deutschland den angelsächsischen Weg nicht gehen wolle – wofür einiges spräche –, dann müsse auf anderem Wege dafür gesorgt werden, dass die Lücke zwischen Forschung und Anwendung künftig besser geschlossen wird. Hier könnten die Fachhochschulen mit ihrem spezifischen Auftrag noch besser als bislang dabei helfen, die gesuchte bessere Verbindung (missing link) herzustellen, so Semlinger. Allerdings müssten die Fachhochschulen durch entsprechende Ausstattung in die Lage versetzt werden, ihre Potenziale weiterzuentwickeln und zur Geltung zu bringen, damit sie diese Rolle vollständig übernehmen können.

**Überregionale – regionale Bedeutung.** Semlinger ging darauf ein, dass im Gesetzestext „überregionale Bedeutung“ bei Bundesbeteiligung gefordert wird. In der Erläuterung werde klar gemacht, dass damit eine „Ausstrahlkraft über das einzelne Land hinaus und bedeutend im nationalen oder internationalen Kontext“ verbunden wird. Auf den ersten Blick könne man meinen, dass hier Fachhochschulen außen vor blieben, da sie traditionell einen regionalen Auftrag haben. Doch sind die Fachhochschulen diesem regionalen Auftrag nach Semlingers Auffassung häufig schon entwachsen, was er am Beispiel seiner Hochschule erläuterte: An der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin kommen 40 Prozent der Studierenden aus Städten und Regionen jenseits von Berlin/Brandenburg, und ein großer Teil der Absolvent\_innen tritt auch jenseits dieser Region eine Stelle in der Wirtschaft an.

Insofern hätte die Fachhochschule auch eine überregionale bzw. nationale Bedeutung. Hinzu komme eine starke internationale Vernetzung der HTW, wenn auch sicher auf einem anderen Level als Universitäten, die aber auch ganz andere Rahmenbedingungen haben, um überregionale Bedeutung und internationale Strahlkraft zu entwickeln. Semlinger forderte, dass bei einer wettbewerblichen Mittelverteilung über Art. 91b dafür gesorgt werden müsse, dass die Wettbewerbschancen aller Hochschulen annähernd gleich sind.

**Karrierewege.** Beim Thema wissenschaftlicher Nachwuchs appellierte Semlinger, die Diskussion nicht einseitig auf die Promotion und universitäre Karrierewege zu verengen. An Universitäten sei der Karriereweg durch Kontinuität gekennzeichnet: Die Karrierestufen reichten vom Masterabschluss über Promotion und Juniorprofessur bis hin zur unbefristeten Berufung auf eine W2- oder W3-Professur, womit immer ein finanzieller Aufstieg und

eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen verbunden sei. Dagegen verlaufe der Rekrutierungs- und Generierungsweg für den wissenschaftlichen Nachwuchs an Fachhochschulen deutlich anders, da für eine Fachhochschulprofessur auch Praxiserfahrung erforderlich sei.

Semlinger kritisierte, dass der Karriereweg an Fachhochschulen gegenwärtig überhaupt nicht adressiert werde, auch nicht beim Wissenschaftszeitvertragsgesetz. „Das ist ein blinder Fleck, der das Potenzial der Fachhochschulen im Innovationssystem Deutschland behindert“, meinte Semlinger. Er sieht die Gefahr, dass es künftig immer schwerer wird, für Fachhochschulen qualifizierte Professor\_innen für Forschung und Lehre zu gewinnen. Ein wichtiger Grund für dieses Rekrutierungsproblem liege darin, dass Fachhochschulprofessor\_innen einerseits ein breites Spektrum an Qualifikationen nachweisen müssen: neben einer Promotion und Publikationstätigkeit auch Erfahrungen in der Lehre und darüber hinaus eine mehrjährige erfolgreiche berufliche Praxis außerhalb des Hochschulsystems.

Andererseits sei eine Fachhochschulprofessur vor diesem Erwartungshintergrund finanziell nicht sehr attraktiv – ein Wechsel insbesondere aus der Privatwirtschaft an die Fachhochschule sei jedenfalls nicht selten mit hohen Einkommenseinbußen verbunden. Es fehlten daher Stellen an Fachhochschulen, die es Wissenschaftler\_innen ermöglichen würden, am Hochschulsystem angedockt zu bleiben und gleichzeitig Erfahrungen in der Praxis zu sammeln. Der neue Art. 91b könnte dazu genutzt werden, in einem Programm gezielt geeignete Nachwuchskandidat\_innen dabei zu unterstützen, ihre Qualifikationen zu entwickeln und die spezifischen Voraussetzungen für eine Fachhochschulprofessur zu erfüllen – ähnlich dem bewährten Bundesprogramm zur Chancengleichheit von Männern und Frauen an Hochschulen.

**Fachhochschulen als Teil des Innovationssystems.** Semlinger betonte zusammenfassend nochmals die wichtige Rolle der Fachhochschulen, die einen wesentlichen Teil des Innovationssystems in Deutschland darstellten. Immerhin hätten die Fachhochschulen 2012 ein Drittel der Studierenden und 60 Prozent des Ingenieurwachstums ausgebildet, zudem sei die Hälfte der Bachelorabschlüsse an Fachhochschulen gemacht worden. „Es geht offenkundig nicht nur um ein Universitätsförderprogramm und auch nicht nur um ein Hochschulförderprogramm, sondern um ein Förderprogramm für das Innovationssystem Deutschland – und dazu gehören auch die Fachhochschulen“, sagte Semlinger.

**Es geht um ein Förderprogramm für das gesamte Innovationssystem Deutschland.**



Wie sollen die Möglichkeiten durch den neuen Art. 91b GG genutzt werden?

**Zielgerichteter Einsatz der begrenzten Mittel.** Aus Sicht von Prof. Dr. Karl Max Einhäupl, Vorstandsvorsitzender der Charité Berlin, müssen möglichst rasch konkrete Antworten auf die Frage entwickelt werden, wie die Mittel, die der Bund über Art. 91b zur Verfügung stellen kann, eingesetzt werden sollen. Sonst bestehe die Gefahr, dass die Möglichkeiten dieser Änderung nicht gut genutzt werden. Dabei müsse man sich klar machen, dass es insgesamt um relativ wenig Geld gehe und gleichzeitig in zahlreichen Bereichen des Wissenschaftssystems ein sehr hoher Bedarf an Investitionen und konsumtiven Mitteln besteht. Angesichts dessen sollte die Politik auf keinen Fall versuchen, alle Finanzierungsprobleme mit den neuen Möglichkeiten des novellierten Art. 91b zu lösen, so Einhäupl. Dies würde im schlimmsten Fall dazu führen, dass die Mittel irgendwo versickern und nicht zielgerichtet als Hebel eingesetzt werden können, um das deutsche Wissenschaftssystem – wie mit der Exzellenzinitiative – wieder einen großen Schritt nach vorne zu bringen.

Von zentraler Bedeutung ist nach Einhäupl, die Erfolge der Exzellenzinitiative zu verstetigen. Es sei aber nicht sinnvoll, hierfür die gesamten vier Milliarden einzusetzen, weil dies die Ungleichheiten zwischen den Ländern weiter verstärken würde: So sei absehbar, dass die bisherigen Gewinner der Exzellenzinitiative wie Bayern, Baden-Württemberg und Berlin erneut die Gewinner wären und andere Länder, insbesondere die neuen Bundesländer wie z. B. Sachsen-Anhalt oder Thüringen, wieder die Verlierer. Des-

**Mit Art. 91b können nicht alle Finanzierungsprobleme im Wissenschaftssystem gelöst werden.**

halb müsse nun sehr genau überlegt werden, welche gezielten Impulse man aus der Veränderung des 91b für das deutsche Wissenschaftssystem insgesamt generieren wolle.

**Standortförderung über Zukunftskonzepte.** Eitel ging näher auf die Frage ein, wie die Exzellenzförderung fortgesetzt werden sollte. Es ergebe sich eine gewisse Problematik aus der Tatsache, dass gegenwärtig „nur“ elf Universitäten in der dritten Säule („Zukunftskonzepte“) der Exzellenzinitiative gefördert werden. Infolgedessen würde sich eine Mehrheit der Länder wie auch der Hochschulen gegen die Fortsetzung der dritten Säule aussprechen, also „Exzellenzuniversitäten“ auf Basis ihrer Zukunftskonzepte im Ganzen zu fördern. Deshalb verstehe er sich als Interessenvertreter der „Exzellenzuniversitäten“, da diese nur wenig politische Lobby hätten, obwohl sie für das deutsche Wissenschafts-



system in den letzten Jahren unbestritten große Erfolge und internationale Sichtbarkeit gebracht hätten.

Seiner Ansicht nach wäre es ein großer Fehler, mit dem Auslaufen der Exzellenzinitiative 2017 die dritte Förderlinie völlig zu beenden. Immer wieder werde betont, man wolle mit Art. 91b Standortförderung betreiben. Über die dritte Säule seien aber bereits zehn Jahre lang Standorte gefördert worden, da jedes Zukunftskonzept qua Ausschreibung ein Standortkonzept sei: Alle beteiligten Universitäten hätten mit anderen Hochschulen, außeruniversitären Partnern und Industriepartnern ein Standortkonzept umgesetzt. An diese vielversprechenden Ansätze solle man nun anknüpfen. Würde man die Förderung der Exzellenzuniversitäten einfach einstellen, wären die positivsten Effekt der Exzellenzinitiative – der Erfolg der Standorte und die damit verbundene internationale Sichtbarkeit – abrupt zu Ende und die bisher erreichten Erfolge massiv gefährdet.

**Degressive Auslaufförderung** der Exzellenzuniversitäten. Dabei gehe es weniger um eine dauerhafte Förderung der Exzellenzuniversitäten, so Eitel. „Deshalb lautet mein Vorschlag: Diese elf Universitäten sollten evaluiert und degressiv über zehn Jahre auslaufend finanziert werden.“ Mit etwa einem Drittel der verfügbaren Summe von jährlich 400 Mio. Euro könne dieser Teil abgedeckt werden. Durch eine degressive Finanzierung würden jedes Jahr mehr Mittel von Bund und Ländern freierwerden, die diese dann sukzessive in neue Programme über 91b oder in andere Bereiche investieren könnten. So könnten zum Beispiel neue Wettbewerbe initiiert werden, in denen Exzellenzuniversitäten, aber auch andere Hochschulen die Möglichkeit erhalten, neue Mittel einzuwerben. Die Exzellenzuniversitäten hätten in diesem Modell zehn Jahre Zeit, um sukzessive Kofinanzierungspartner für die Umsetzung ihres Standortkonzeptes zu gewinnen oder Nachfolgefinanzierungen wettbewerblich neu zu beantragen. Mit einer degressiven Auslauffinanzierung könnte man nach Eitel die Erfolge der Exzellenzinitiative verstetigen und den beteiligten Universitäten eine verlässliche Perspektive geben, die aufgebauten Infrastrukturen zu bewahren und weiterzuentwickeln.

Aus Eitels Sicht sollten die politisch Verantwortlichen möglichst bald über die Weiterförderung der exzellenzgeförderten Universitäten entscheiden, weil sonst die Gefahr bestehe, dass sie die besten Nachwuchswissenschaftler\_innen verlieren. Eine solche Tendenz habe sich schon 2010 gezeigt, als noch nicht klar war, ob die jeweilige Universität auch im zweiten Exzellenzwettbewerb in den gleichen Förderlinien erfolgreich sein würde.

## Der Wettbewerb hat Dynamik ins System gebracht.

Ein Diskussionsteilnehmer bewertete die degressive Auslauffinanzierung als guten Weg, doch sollten die Exzellenzuniversitäten nicht nur aufgrund einer positiven Evaluation ihres Zukunftskonzeptes weitergefördert werden. Neben der Frage, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, sollte auch einbezogen werden, ob eine überzeugende Idee für die nächsten fünf bis zehn Jahre entwickelt wurde. Diese Idee sollte das Standortkonzept betreffen und auf neue Formen der Aktivitäten und Finanzierung in Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und der Wirtschaft zielen. Dies könnte noch mit der Bedingung verknüpft werden, dass die neuen Möglichkeiten des veränderten Art. 91b genutzt werden.

**Dynamik und Wettbewerb im System.** Boetius merkte an, dass die Exzellenzinitiative sehr deutlich gezeigt habe, dass nicht das Geld allein Bewegung ins System bringe. Ganz entscheidend sei der Wettbewerb gewesen, der dafür gesorgt habe, dass die Universitäten an Strategiefähigkeit hinzugewonnen haben. Die relativ geringen Exzellenzmittel – bezogen auf das Gesamtbudget – hätten so eine riesige Dynamik im Wissenschaftssystem erzeugen können. Wenn man diese Bewegung erhalten wolle, wäre es falsch, die erfolgreichen Exzellenzuniversitäten fest zu setzen und weiter zu fördern. Dies würde den Wettbewerb und die daraus entstehende Dynamik wieder infrage stellen. Eitel meinte dazu, er würde eben gerade keine feste Setzung der Exzellenzuniversitäten für die Ewigkeit fordern, sondern eine degressive Auslauffinanzierung über zehn Jahre vorschlagen.

Semlinger betonte die Bedeutung von kontinuierlichen Einstiegs- oder Ausstiegsoptionen in der Exzellenzförderung nach 2017. Auf der einen Seite müsse man Projekte, die sich nicht bewährt haben, geordnet auslaufen lassen. Auf der anderen Seite sollten erfolversprechende neue Projekte eine echte Aufnahmechance haben und erfolgreiche Projekte, die auch künftige Erträge versprechen, sollten selbstverständlich nicht auslaufen, sondern längerfristig weitergeführt werden. Es gäbe keinen vernünftigen Grund, warum man die Finanzierung von erfolgreichen Projekten beenden sollte, es sei denn, sie hätten ihren Zweck voll und ganz erfüllt. Wenn aktuell nicht genügend Geld da sei, um neue Einstiegs- und geordnete Ausstiegsoptionen im Nachfolgeprogramm zu finanzieren, dann sollten zusätzliche Mittel mobilisiert werden, um eine vernünftige Ausgestaltung des Nachfolgeprogramms zu ermöglichen, meinte Semlinger.

**Besondere Rolle des Bundes.** Peter Greisler, Leiter der Unterabteilung Hochschulen im Bundesministerium für Bildung und Forschung, machte noch einmal klar, dass es in der Diskussion um 91b nicht darum gehen könne, alle

notleidenden Bereiche im Wissenschaftssystem über diesen Artikel zu lösen. Dies sei schlichtweg nicht möglich. „Die Tatsache, dass Bund und Länder jetzt gemeinsam agieren dürfen, ist gut. Das gibt uns Spielräume – rechtlich. Aber finanziell ist dadurch kein neuer Spielraum gewonnen – weder ist Geld von den Ländern zum Bund geflossen, noch von anderen Ressorts ins BMBF. Die Finanzlage ist so geblieben, wie sie vorher war“, sagte Greisler.

Man müsse sich die Rolle des Bundes bewusst machen, so Greisler, und sich die Frage stellen, was der Bund durch die Veränderung des Art. 91b jetzt zusätzlich machen könne. Die Rolle des Bundes bestehe in jedem Fall nicht darin, nun gemeinsam mit den Ländern für alles zuständig zu sein. Der Bund müsse sich immer darauf beschränken, bestimmte Bereiche zu fördern. „Es müssen besondere gesellschaftliche Herausforderungen sein oder Sondersituationen, wie beispielsweise bei den doppelten Jahrgängen oder bei der Exzellenzförderung, um Innovationsschübe auszulösen und internationale Sichtbarkeit zu erhöhen“, sagte Greisler.

**Der Bund muss besondere Bereiche fördern und neue Impulse setzen können.**

**Gemeinsame Förderung von Bund und Ländern.** Der Bund müsse auch immer in der Lage sein, neue Initiativen anzustoßen und neue Impulse zu setzen. Deshalb werde man nicht alle Mittel über 91b auf einen Schlag langfristig festlegen, auch wenn man jetzt die Möglichkeit einer dauerhaften Finanzierung habe. Denn sonst könnte der Bund über einen langen Zeitraum nichts Neues mehr initiieren. „Wir werden die Mittel über 91b sehr genau dosieren müssen, um Spielräume für die Zukunft zu erhalten. Das ist jetzt die schwierige Aufgabe“, sagte Greisler. Natürlich werde man erfolgreiche Modelle nicht einfach beenden, aber auch nicht endlos weiterfördern.

Einzelheiten könne er noch nicht benennen, da im Artikel eindeutig festgelegt sei, dass bei Fördermaßnahmen über Art. 91b die Zustimmung aller Länder erforderlich ist, d. h. dass der Bund mit den Ländern darüber sprechen und eine Einigung finden müsse. Sicher werde es nicht einfach sein, einen Konsens zwischen 16 Ländern zu erzielen. Der Bund erwarte aber auf jeden Fall, dass die Länder ihrer Verantwortung gerecht werden und mitfinanzieren.

Angesichts der zahlreichen Finanzierungsbedarfe im Wissenschaftssystem, die nicht alle mit Art. 91b befriedigt werden können, schlug Heyder vor, Kriterien zur Priorisierung von Bedarfen festzulegen. Aus seiner Sicht könnten zwei Kriterien sinnvoll sein: die Förderung von internationaler Sichtbarkeit und das Schaffen der notwendigen Infrastruktur, um neue Forschungsfelder erschließen zu können. Aktuell bestehe in Deutschland das

Problem, dass ganze Themenfelder nicht bearbeitet werden können, weil die erforderlichen infrastrukturellen Voraussetzungen nicht vorhanden seien, beispielsweise in der Medizin. Dies bringe im internationalen Wettbewerb erhebliche Nachteile mit sich. Die notwendigen Infrastrukturen könnten nicht von den einzelnen Standorten aus eigener Kraft geschaffen werden. Deshalb bedürfe es hier standortübergreifender Ansätze und Vernetzungen, z. B. bei Big Data und Omics-Plattformen.

**Gezielte Auswahl geeigneter Förderinstrumente.** Auch Bulmahn betonte, dass nicht alle Bedarfe mit einem Instrument gelöst werden können. „Wir haben unterschiedliche Instrumente zur Verfügung und müssen überlegen, wie wir die neuen Möglichkeiten durch den geänderten 91b in diesem Zusammenhang nutzen können“, sagte Bulmahn. Der Aufbau einer institutionenübergreifenden Infrastruktur sei sehr wichtig – Stichwort Big Data und Omics –, doch seien dafür auch andere Instrumente wie z. B. Projektförderung geeignet. Für eine kontinuierliche Finanzierung des Betriebs der Infrastrukturen brauche man jedoch den neuen Art. 91b. Dass sich der Bund nun auch kontinuierlich an den Betriebskosten von Infrastrukturen beteiligen könne, sei eine wichtige neue Möglichkeit der Finanzierung.

**Konzentration auf die neuen Möglichkeiten von 91b.** Insgesamt sollte man sich bei der Debatte um 91b auf die neuen Möglichkeiten des novellierten Artikels konzentrieren, so Bulmahn: Erstens könne der Bund nun unbefristet mitfinanzieren, was eine ganz entscheidende Verbesserung darstelle. Zweitens könnten wesentliche Erfolge der Exzellenzinitiative sichergestellt werden, die vor allem in der internationalen Sichtbarkeit und im Aufbau von institutionenübergreifenden Profilierungskonzepten für die einzelnen Hochschulen zu sehen seien. Bisherige Probleme, die sich aus den unterschiedlichen rechtlichen Regulierungen und Rahmenbedingungen verschiedener Institutionen ergaben, seien durch den geänderten 91b jetzt lösbar, weil Bund und Länder Institutionen jetzt gemeinsam fördern können. Schließlich sei es sehr wichtig, dass durch die gesetzliche Änderung die Institutionenförderung mit einer wissenschaftler\_innenorientierten Finanzierung verknüpft werden kann, was immer sehr schwierig gewesen sei. Programme wie z. B. das Professorinnenprogramm hätten die Breite im Blick. Aber man brauche hier beide Ansätze: die Förderung der Spitze und der Breite.

**Mehr Mittel für das Hochschulsystem.** Ein Diskussionsteilnehmer kritisierte, dass in der gegenwärtigen Diskussion immer von einer gegebenen Größe verfügbarer Mittel ausgegangen werde. Bevor man über die Verteilung des Geldes über 91b spreche, sollte man diese Prämisse aber infrage stellen. Auf dem Bildungsgipfel in Dresden 2008 habe die damalige Bundesregierung

das klare Ziel formuliert, zehn Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) für Bildung und Forschung auszugeben.<sup>12</sup> Dieses Ziel sei noch nicht erreicht, da noch mindestens ein halbes bis ein Prozent fehle – was bei Milliarden-Größenordnungen eine erhebliche Summe darstelle. Die OECD weise immer wieder darauf hin, dass in Deutschland nur 1,1 bis 1,2 Prozent des BIP für die Hochschulen ausgegeben werde. Dagegen werde in den USA ungefähr das Doppelte in Hochschulen investiert, wenn auch unter Einschluss privater Finanzierungsquellen. Bei dieser Finanzierungslage könne Deutschland auf Dauer international nicht konkurrenzfähig bleiben. Deshalb solle man sich nicht von der grundsätzlich richtigen Forderung abbringen lassen, insgesamt mehr Mittel in das Hochschulsystem einzubringen.

**Gewinn für alle Hochschulen.** In der Diskussion wurde auch daran erinnert, welche ursprünglichen Motive in der Debatte um eine Änderung des Art. 91b vorgebracht wurden. Zum einen sei damit die Erwartung verbunden gewesen, dass dadurch mehr Bundesgeld in das Hochschulsystem fließt – und nicht nur eine andere Verteilung angestrebt wird, wie es jetzt der Fall sei. Zum anderen habe man die Hoffnung gehabt, dass dadurch die Grundfinanzierung aller Hochschulen erhöht werden könnte. Bei der Formulierung „überregionale Bedeutung“ sei diese Vorstellung aber zunehmend verschwunden, unter anderem, weil manche diesen Passus als „Exzellenz“ interpretierten. Hier müsse aber klar gesagt werden: Exzellenz könne zwar überregionale Bedeutung haben, sei jedoch nicht das einzige „überregional Bedeutende“ im Hochschulsystem.

Natürlich müsse eine Auslauffinanzierung für die Exzellenzuniversitäten sichergestellt werden, doch sollten bei den neuen Möglichkeiten durch Art. 91b vor allem solche Wege genutzt werden, die potenziell allen Hochschulen zugutekommen. Wenn man etwas für alle Hochschulen tun wolle und gleichzeitig „überregionale Bedeutsamkeit“ berücksichtigt werden müsse, könnte das vermutlich nur über infrastrukturelle Maßnahmen funktionieren – sei es sächlicher, räumlicher oder personeller Art –, die quer über den ganzen Hochschulbereich gehen.

**Die neuen Möglichkeiten über Art. 91b sollten potenziell allen Hochschulen zugutekommen.**

<sup>12</sup> Im Herbst 2008 riefen Bundeskanzlerin und die Ministerpräsidenten auf dem „Bildungsgipfel“ in Dresden die „Bildungsrepublik Deutschland“ aus. Ein Ziel war, dass bis 2015 der Anteil der Ausgaben für Bildung und Forschung am Bruttoinlandsprodukt bei zehn Prozent liegen sollte (sieben Prozent für Bildung, drei Prozent Prozent für Forschung). 2012 lagen sie bei neun Prozent des BIPs. Vgl. Anja Kühne/Tilmann Warnecke: Die Bildungsrepublik verfehlt ihre Ziele. Tagesspiegel online, 7. Januar 2015, <http://www.tagesspiegel.de/wissen/dgb-bilanz-nach-dem-bildungsgipfel-die-bildungsrepublik-verfehlt-ihre-ziele/11198254.html> (25.07.2015).

# BIETET ART. 91B GG NEUE CHANCEN FÜR WISSENSCHAFTLICHE KARRIEREWEGE?

**Dr. Angela Borgwardt** wissenschaftliche Publizistin

Arbeitsbedingungen und Karriereperspektiven  
des wissenschaftlichen Nachwuchses

**Befristungen.** Tim Flink, seit Herbst 2014 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrbereich Wissenschaftsforschung an der Humboldt-Universität zu Berlin, berichtete aus der Perspektive eines Nachwuchswissenschaftlers. Zunächst skizzierte er seinen bisherigen beruflichen Werdegang: Vor seiner Zeit an der Humboldt-Universität (HU) war er am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik tätig, in dieser Zeit bearbeitete er auch sein Dissertationsvorhaben im Rahmen eines DFG-Graduiertenkollegs an der Universität Bielefeld. In den knapp sechs Jahren am WZB war Flink in fünf Drittmittelprojekten beschäftigt.

Hier müsse man sich die Frage stellen, wie man es in diesem Zeitraum und unter diesen Arbeitsbedingungen schaffen kann, eine konzise wissenschaftliche Qualifikationsarbeit zu leisten, so Flink. „Das geht nur, wenn man sehr viel arbeitet, sehr viel Unsicherheiten aushält und viel publiziert.“ Flink hat diese Phase erfolgreich absolviert und befindet sich jetzt in der „sehr glücklichen Situation“, einen sechsjährigen Vertrag an der HU erhalten zu haben. Diese Stelle sieht er nun als Chance, in der Wissenschaft weiter Fuß zu fassen.

**Zu wenig Zeit für Forschung.** Die befristete Projektförmigkeit der Forschung hat in den letzten Jahren an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Rahmen von Drittmittelprojekten immer mehr zugenommen. Diese Tendenz hält Flink nicht nur für berufsbiografisch problematisch, weil prekäre Lebensverhältnisse und große Unsicherheit damit verbunden sind. Auch die wissenschaftliche Qualität sei dadurch gefährdet, da Wissenschaftler\_innen genügend Zeit für Forschung sowie eine gewisse Kontinuität brauchen, um ihre vielfältigen Aufgaben zu erfüllen. Dies hät-

ten Studien der Wissenschaftsforschung eindeutig ergeben: Kurze Projektlaufzeiten wirken sich qualitativ negativ auf gute Forschung und Lehre aus.

**Mangelnde Planungssicherheit.** Aus der Perspektive eines Nachwuchswissenschaftlers stehe nicht so sehr die Entfristung oder der Karriereweg zu einer Professur im Vordergrund. „Es geht schlichtweg um Planungssicherheit: Wie kann ich meine nächsten Jahre bestreiten?“, meinte Flink. Inzwischen habe sich in der Wissenschaftspolitik auch die Erkenntnis durchgesetzt, dass die dreijährige Promotion alles andere als Realität sei. Studien belegten, dass Promotionen in der Regel vier bis fünf Jahre dauerten – weitgehend unabhängig vom Fach. Nach der Promotion, in der Postdoc-Phase, werden die Karriereperspektiven dann meist völlig unklar.

**Keine verlässlichen Karriereperspektiven.** Deshalb sollten nach Ansicht von Flink in der Postdoc-Phase mehr Juniorprofessuren mit Tenure Track und Evaluationen eingeführt werden. Damit würde man beiden Seiten mehr Planungssicherheit geben: der jeweiligen Hochschulverwaltung bzw. außeruniversitären Institutsverwaltung wie auch den betroffenen Wissenschaftler\_innen. Dies sei allerdings keine Frage der bundes- oder landespolitischen Steuerung, sondern die Hochschulen und Forschungseinrichtungen müssten selbst klären, wie sie ein solches Evaluationssystem mit verbindlichen Regeln für Postdocs einrichten. Bund und Länder könnten hier allenfalls randsteuern und politische Signale aussenden.

**Fehlende Alternativen zur Professur.** Ein wichtiger Punkt ist nach Flink, dass nicht jeder Wissenschaftler und jede Wissenschaftlerin Professor\_in werden wolle, insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine Professur mit großen Belastungen verbunden sei: „Man soll exzellent forschen, innovativ und praxisorientiert lehren, Anträge für Drittmittelprojekte schreiben, viel publizieren, ausgründen und Patente anmelden, Konferenzen besuchen, Qualifikationsarbeiten betreuen, Gremienarbeit machen, Forschungsarbeiten begutachten, außeruniversitär beraten, Vertrauensprofessuren für Stiftungen o.ä. übernehmen, Pressemitteilungen schreiben, Interviews geben, Aktionen für den Tag der Offenen Tür und die Lange Nacht der Wissenschaften vorbereiten etc.“ – und dies alles bei einer W2-Besoldung von ungefähr 3.000 bis 3.500 Euro netto, was in vielen Fächern nicht gerade lukrativ sei. Hinzu komme, dass nur sehr wenige Nachwuchswissenschaftler\_innen eine Professur erhalten können, der Karriereweg an Hochschulen aber – ohne Alternativen – auf das Karriereziel Professur ausgerichtet sei.

Angesichts der Arbeitsbedingungen und Karriereperspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses erscheint es Flink äußerst fraglich, ob der



novellierte Art. 91b oder das geplante 1-Milliarden-Programm für Nachwuchsförderung hier wirklich Entlastung bieten und viel bewirken könne – zumal offen sei, ob der Bund mit seinem Engagement nicht per saldo ein Nullsummenspiel auslöse, weil die Länder sich dafür an anderen Stellen aus der Finanzierung zurückziehen.

Was kann der Bund tun?  
Mögliche Initiativen und Programme

**Verantwortung von Bund und Ländern.** Peter Greisler, Leiter der Unterabteilung Hochschulen im Bundesministerium für Bildung und Forschung, merkte an, dass Flinks Forderungen nicht im Verantwortungsbe- reich des Bundes liegen: Neue Personalkategorien neben der Professur, mehr Zeit für Forschung, mehr Planungssicherheit und mehr Juniorprofessuren mit Tenure Track seien allesamt Sache der Hochschulen und der Länder. Angesichts des neuen Art. 91b stelle sich aber die Frage, was die Bundespolitik konkret tun könnte, um etwas in die richtige Richtung zu bewegen.

**Bund als Impulsgeber und Unterstützer.** Die Bundespolitik könne hier sehr viel tun, meinte Dr. Ernst Dieter Rossmann, MdB, Sprecher der AG Bildung und Forschung der SPD-Bundestagsfraktion. Dies ge- linge aber nur, wenn sich der Bund einerseits nicht überschätze und andererseits selbstbewusst als Impulsgeber und Unterstützer be- greife. Er nannte entsprechende Initiativen in der Vergangenheit, an denen der Bund maßgeblich mitgewirkt hat: Einen wichtigen Impuls habe man mit dem Juniorprofessurprogramm 2002 gesetzt, aber auch mit dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz, selbst wenn hier auf Grund von Schwächen in der Praxis nachjustiert werden müsse.<sup>13</sup> Ursprünglich habe man mit dem Gesetz eine neue wissenschaftsgeleitete Balance von Orientierung und Verlässlichkeit in den Karrierewegen für

---

<sup>13</sup> Das Wissenschaftszeitvertragsgesetz von 2007 regelt im Wesentlichen die befristete Beschäftigung des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (mit Ausnahme von Hochschullehrenden) an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Der Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2013 zeigte, dass das Gesetz die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses nicht grundsätzlich verbessert hatte, sondern auch negative Entwicklungen im Wissenschaftsbereich unterstützte. So ist den letzten Jahren der Anteil der befristeten Drittmittelstellen beim hauptberuflichen wissenschaftlichen Personal unterhalb der Professur immer mehr gestiegen und es wurden Zeitverträge in Folge abgeschlossen, die teilweise sehr kurz befristet sind (hoher Anteil von Zeitverträgen unter einem Jahr). Vgl. u.a. Forschen auf Zeit. ZEIT Online Campus Nr. 04/2013, <http://www.zeit.de/campus/2013/04/wissenschaftliche-mitarbeiter-befristung> (20.07.2015).



den wissenschaftlichen Nachwuchs schaffen wollen, was eine Reaktion auf die damaligen zu unflexiblen Anstellungs- und Arbeitsbedingungen an den Hochschulen gewesen sei.

Rossmann erinnerte daran, dass auch Bund-Länder-Programme wie die Exzellenzinitiative, die Hochschulpakete und der Pakt für Forschung und Innovation inzwischen etwa zehn Jahre existieren und sehr positive Entwicklungen im Wissenschaftssystem mit sich brachten. Aus den Erfolgen dieser Programme und Initiativen könne abgeleitet werden, dass der Bund wichtige Impulse setzen und Unterstützung geben könne. In diesem Selbstverständnis sollte sich der Bund auch weiter begreifen.

**Doppelstrategie: Änderungen im WissZeitVG und neuer Impuls.** Zur Verbesserung der Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses schlug Rossmann vor, eine Doppelstrategie umzusetzen: zum einen müssten die Mängel des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) beseitigt werden, die eine starke Zunahme des Anteils befristeter Arbeitsverhältnisse und kurzer Vertragslaufzeiten unter einem Jahr begünstigt haben. Zum anderen sollte ein neuer Impuls gesetzt werden, um den wissenschaftlichen Nachwuchs in den Mittelpunkt von Hochschulpersonalentwicklung zu stellen und die Schaffung neuer Personalkategorien zu ermöglichen.

Ein wichtiger Schritt war nach Rossmann, dass sich die Fraktionsvorstände kürzlich darauf geeinigt haben, vier Milliarden für die Exzellenzinitiative und eine Milliarde für Nachwuchswissenschaftler\_innen zu investieren.<sup>14</sup> „Dem Nachwuchs wird nicht der Himmel versprochen, aber mit den Mitteln kann mindestens ein substanzieller Impuls gesetzt werden, der jetzt auszugestaltet ist.“ Dieser Impuls des Bundes würde umso wirksamer werden, je stärker die Hochschulen und die außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie die Länder diesen aufgreifen. Wichtige Initiativen kämen aber auch von den Wissenschaftsakteuren selbst. So biete die Max-Planck-Gesellschaft mit ihrem neuen Personalentwicklungskonzept dem wissenschaftlichen Nachwuchs eine neue Stabilität, indem Stipendien tendenziell durch Vertragslösungen ersetzt werden. Solche Initiativen renommierter Einrichtungen würden ausstrahlen und andere Institutionen dazu motivieren, diesem Weg zu folgen.

**Personalentwicklungskonzepte an Hochschulen.** Zwar würden auch schon einige Hochschulen Personalentwicklungskonzepte umsetzen,

---

14 Vgl. dazu den Infokasten am Anfang des Kapitels „Wer sollte vom neuen Art. 91b profitieren?“

doch gebe es hier bei den meisten Hochschulen noch erheblichen Nachholbedarf. Deshalb sollte die Entwicklung solcher Konzepte unterstützt werden, um darüber eine Bewegung im Hochschulsystem zu initiieren, bei der alle Hochschulen mitziehen müssen. Dieser Prozess könnte mit Unterstützung des Bundes und in Übereinstimmung mit den Ländern vorangetrieben werden. Die SPD spricht sich für einen Wettbewerb aus, in dem sich Hochschulen mit Personalentwicklungskonzepten bewerben können und bei Erfolg über fünf Jahre eine Mio. Euro jährlich erhalten. 80 Hochschulen könnten in den Genuss dieser Unterstützung kommen, so Rossmann.

**Ein Hochschulwettbewerb zu Personalentwicklungskonzepten könnte hilfreich sein.** Mehr Juniorprofessuren mit Tenure-Track-Option. Darüber hinaus fordert die SPD einen qualitativen und quantitativen Ausbau von Juniorprofessuren mit Tenure-Track-Option, um den wissenschaftlichen Nachwuchs möglichst früh in Verantwortung mit verlässlicher Karriereperspektive zu bringen. Bei der Umsetzung könnte auf das Professorinnenprogramm als Vorbild zurückgegriffen werden, das die Finanzierung von Programmstellen daran knüpft, das die Hochschule ein Gleichstellungskonzept entwickelt hat. Ein solches Verfahren sei auch bei einer Tenure-Track-Option vorstellbar: Eine Hochschule müsste dann ein Personalkonzept vorweisen, um drei bis vier Stellen aus dem Personalförderprogramm zu erhalten, das der Bund mit einer Milliarde Euro finanziert.

All diese Fragen würden mit dem Koalitionspartner aktuell noch diskutiert, so Rossmann, doch gehe er davon aus, dass es am Ende zu einem Kompromiss kommen werde, der folgende Elemente enthält: Personalentwicklungskonzepte für den wissenschaftlichen Nachwuchs, neue Personalkategorien und gesicherte Laufbahnperspektiven unter dem Stichwort Tenure Track.

**Vom Impuls zur Regelfinanzierung.** Bei allen Initiativen, die der Bund mitfinanziert, bestehe die Erwartung, dass der Impuls ausstrahlt und in eine Regelfinanzierung übergeht, meinte Rossmann: „An dieser Stelle sind die Hochschulen und vor allem die Länder die entscheidenden Spieler. Denn alles, was der Bund hier macht, ist ein kleiner Prozentsatz dessen, was die Länder in ihre Hochschulen investieren müssen.“ Allerdings müsse auch daran gearbeitet werden, dass die Hochschulen finanziell so auskömmlich ausgestattet sind, dass sie diese Initiativen auch dauerhaft umsetzen können.

## Juniorprofessuren mit Tenure-Track-Option

Bulmahn berichtete, dass sich einige Hochschulen und Länder gegen Juniorprofessuren mit Tenure-Track-Option aussprechen. Aus ihrer Sicht gibt es aber keinen triftigen Grund gegen dieses Instrument. „Option“ heiße doch nicht, dass die jeweilige Person automatisch einen Tenure Track auf eine Professur erhält und in eine unbefristete Dauerbeschäftigung übergeleitet werden muss. Vielmehr müsse sich die Hochschule nur von vornherein überlegen, wie sie den Juniorprofessor bzw. die Juniorprofessorin längerfristig in ihrer Personalentwicklungsplanung berücksichtigen wird.

Eitel hingegen steht den Instrumenten „Juniorprofessur“ und „Tenure Track“ kritisch gegenüber. Die Juniorprofessur sei nicht in allen Fächern attraktiv: So sei zum Beispiel in den Bio- bzw. Lebenswissenschaften die unabhängige Nachwuchsgruppenleiterposition viel attraktiver, weil sie besser bezahlt und zudem nicht mit dem Aufwand für Lehrverpflichtungen und akademischer Selbstverwaltung verbunden ist. In den Geisteswissenschaften und in der Medizin werde nach wie vor die Habilitation bevorzugt, weil die Juniorprofessur in diesen Fächern noch nicht ausreichend anerkannt ist und die Fachgesellschaften weiterhin die Habilitation fordern, sodass Juniorprofessor\_innen faktisch noch zusätzlich habilitieren müssen.

Bei einer Juniorprofessur mit Tenure-Track-Option findet Eitel problematisch, dass nach ihrem Ende eine W3-Professur gebraucht werde bzw. die Hochschule eine solche Stelle vorhalten müsse. Diese mangelnde Flexibilität schränke die Möglichkeiten der Hochschule stark ein. „Ein Problem des Tenure Track ist: Wenn die Kolleg\_innen erst einmal im System drin sind, besetzen sie die Stellen auf 25 bis 30 Jahre. Das macht es besonders im Mittelbau schwer, die Stellen nach dem jeweiligen Bedarf zu besetzen, d. h. wie es vom jeweiligen Forschungsprojekt oder von der Forschungsrichtung her sinnvoll wäre“, sagte Eitel. Wenn alle Nachwuchswissenschaftler\_innen eine Stelle mit Tenure-Track-Option erhielten, würden auch alle eine wissenschaftliche Karriere an einer Hochschule anstreben – wofür es aber weder den Bedarf noch genügend Stellen gebe. In den USA funktioniere das Tenure-Track-Modell, weil diese Stellen in ein ganz anderes Umfeld eingebettet sind: 20 oder 30 der Top-Universitäten würden 2000 Community Colleges mit Wissenschaftler\_innen versorgen, womit gewissermaßen ein Export des wissenschaftlichen Personals gegeben sei.

Die vorgeschlagene Tenure-Track-Option für Mittelbau-Mitarbeiter birgt

aus Eitels Sicht hohe finanzielle und arbeitsrechtliche Risiken: Wenn eine Hochschule für einen Wissenschaftler im Mittelbau mit Tenure-Track-Option zu einem bestimmten Zeitpunkt keine Professur habe und diesen übergangsweise im Mittelbau im technisch-administrativen Dienst unterbringe, führe der Mitarbeiter Tätigkeiten aus, bei denen er nach einer gewissen Zeit ein Anrecht auf eine unbefristete Beschäftigung erhält. Die Hochschule erhalte dafür aber keine zusätzliche Landesstelle. An diesem Punkt scheitere die Umsetzung des Modells, so Eitel. Wenn sich der Mitarbeiter erfolgreich auf eine Dauerstelle einklage, müsse die Hochschule die nächste frei werdende Landesstelle nehmen, um ihn zu finanzieren. Daraus entstünden an Hochschulen enorme interne Verwerfungen, weil

### Juniorprofessuren mit Tenure-Track-Option sind ein Angebot für Spitzenwissenschaftler\_innen.

zum Beispiel Stellen in der Physik nicht mit Stellen im Bibliotheksdienst ausgeglichen werden können.

Dieser kritischen Sicht widersprach Rossmann. Der entscheidende Punkt beim geforderten Programm zum Ausbau der Juniorprofessuren sei doch gerade, dass nicht für alle Nachwuchswissenschaftler\_innen eine Juniorprofessur und eine Tenure-Track-Option gefordert werde, sondern nur 1.500 Juniorprofessuren geschaffen werden sollen. Es handle sich also um ein Spitzenangebot für Wissenschaftler\_innen mit besonders guten wissenschaftlichen Leistungen, im Unterschied zu Tenure-Track-Modellen in anderen Ländern.

**Geeignete gesetzliche Rahmenbedingungen.** Ein Hochschulrektor forderte, dass die Politik erst einmal die notwendigen gesetzlichen Rahmenbedingungen schaffen müsse, damit die Hochschulen die gewünschten Ziele auch umsetzen können. Gegenwärtig hätten Hochschulen zum Beispiel nicht die Möglichkeit, einen echten Tenure Track von W1 über W2 zu W3 anzubieten, da sie dazwischen immer wieder neu ausschreiben bzw. so tun müssten, als würde die Stelle immer wieder ergebnisoffen ausgeschrieben. Auch bei den Vorgaben zur Mindestbefristungsdauer sei zu berücksichtigen, dass ein großer Teil der wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen auf Drittmittelprojekten beschäftigt ist und die Hochschulen hier an die jeweilige Förderdauer gebunden sind.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen müssten hier zunächst so geändert werden, dass Hochschulen längerfristige Verträge schließen können, ohne dass die Stelleninhaber\_innen anschließend die Möglichkeit haben, Dauerverträge einzuklagen. Es sei ja keineswegs so, dass die Hochschulen kein Interesse daran hätten, dem wissenschaftlichen Nachwuchs längere Verträge zu geben, aber gegenwärtig sei das aus rechtlichen Gründen häufig gar nicht möglich.

## Befristungspraxis bei Nachwuchswissenschaftler\_innen

**Befristete Arbeitsverhältnisse.** In der Diskussion wurde auch über die kurzen Befristungen von Arbeitsverträgen des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen gesprochen, deren Anteil in den letzten Jahren stark angewachsen ist. Bulmahn verdeutlichte, dass das allgemeine Arbeitsrecht, das auch für Hochschulen gilt, nur eine „Sachgrundbefristung“ erlaubt. Das Wissenschaftszeitvertragsgesetz stelle eine Ausnahmeregelung vom allgemeinen Arbeitsrecht dar und erlaube den Hochschulen zusätzlich eine „sachgrundlose“ Befristung. Ihr sei allerdings keine Regelung im allgemeinen Arbeitsrecht bekannt, dass den Hochschulen eine unbefristete Beschäftigung von Wissenschaftler\_innen verbiete. Hier seien auch die Hochschulen und Forschungseinrichtungen in der Verantwortung, nach der Qualifizierungsphase (für die die Ausnahmeregelung des WissZeitVG gelten sollte) unbefristete Stellen im Rahmen eines Personalentwicklungskonzepts zu schaffen.

**Die Hochschulen sollten ihre Möglichkeiten nutzen, unbefristete Dauerstellen zu schaffen.**

Aus Bulmahns Sicht haben die Hochschulen durchaus auch mehr Möglichkeiten, unbefristete Dauerstellen zu schaffen. Wenn zum Beispiel in einem Fachgebiet über einen längeren Zeitraum immer wieder Drittmittel eingeworben werden, stelle sich doch die Frage, warum dann nicht in unbefristete Arbeitsverhältnisse übergegangen werde.

### Befristungsrecht in der Wissenschaft – allgemeines Arbeitsrecht und WissZeitVG

Das allgemeine Arbeitsrecht, das grundsätzlich auch für Hochschulen gilt, ermöglicht auf der Grundlage von § 14 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) eine Befristung von Arbeitsverhältnissen nur dann, wenn ein Sachgrund vorliegt, z.B. aufgrund befristeter Projektlaufzeiten. Zudem gilt eine Zweijahresfrist, die nur begrenzt verlängerbar ist.

Das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) wurde im Rahmen einer Novellierung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) 2007 verabschiedet, um eine Befristung von Arbeitsverträgen mit wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter\_innen im Rahmen von zeitlich befristeten Forschungsprojekten bzw. Drittmittelprojekten zu erleichtern.

Die im HRG festgelegten Sonderregelungen für die befristete Beschäftigung des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (außer den Hochschullehrenden) wurden übernommen und erweitert. Damit wurde eine Ausnahmeregelung vom allgemeinen Arbeitsrecht geschaffen, die Hochschulen eine „sachgrundlose“ Befristung nach bestimmten Regelungen erlaubt. Demnach dürfen Arbeitsverträge mit wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter\_innen bzw. Hilfskräften ohne Sachgrund für insgesamt zwölf, im Bereich der Medizin bis zu 15 Jahren befristet werden.

Der Gesamtzeitraum wird unterteilt in

- eine Phase von bis zu sechs Jahren, die dem Erwerb einer wissenschaftlichen Qualifikation – v.a. der Anfertigung einer Dissertation – dienen soll,
- eine Postdoc-Phase von bis zu sechs bzw. neun Jahren (im Bereich der Medizin), in der die promovierten Nachwuchswissenschaftler\_innen durch die fortgesetzte Tätigkeit in Forschung und Lehre weitere Qualifikationen für die Erlangung einer Professur erwerben können.

Das Befristungsrecht beinhaltet auch eine familienfördernde Regelung, indem sich die zulässige Befristungsdauer in der Qualifizierungsphase im Falle der Kinderbetreuung um zwei Jahre je Kind verlängert.

Nach Ablauf dieser Zwölfjahresfrist ist eine befristete Anstellung nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz möglich, erfordert dann aber eine sachliche Begründung. Auch durch Drittmittel finanzierte befristete Stellen können über die Zwölf-Jahres-Frist dauern.

*Quelle:* Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Befristungsrecht für Arbeitsverträge in der Wissenschaft, <http://www.bmbf.de/de/6776.php> (25.07.2015); Angela Borgwardt: Arbeitsplatz Hochschule: Aufstieg oder Sackgasse. Reihe Hochschulpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin 2013, <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/10369.pdf> (25.07.2015).

**Mehr unbefristete Stellen.** Ein Diskussionsteilnehmer wies darauf hin, dass auch in der Wirtschaft erwartet werde, dass die Beschäftigten nach einem gewissen Zeitraum der Befristung eine unbefristete Stelle erhalten – auch wenn der Arbeitgeber nicht immer wüsste, welche nächsten Projekte folgen werden. Die Hochschulen, die über beträchtliche Mittel – auch Drittmittel – verfügten, könnten das doch auch in einem gewissen Maße so machen und mehr unbefristete Stellen einrichten. Auch

Drittmittel würden ja in der Regel nicht plötzlich wegfallen, sondern häufig über längere Zeiträume laufen.

**Unbefristete Stellen als Ausnahme.** Ein Hochschulrektor meinte dazu, dass viele Hochschulen diese Möglichkeit unter den gegenwärtigen Finanzierungsbedingungen nicht hätten, da sie nicht über ausreichend Grundmittel verfügten und die eingeworbenen Drittmittel zweckgebunden seien. Eine Hochschule sei eben kein Wirtschaftsunternehmen wie z. B. VW, das seit vielen Jahren Autos verkaufe und in dem die Unternehmensleitung Ziele vorgebe und den Ressourceneinsatz steuere. Die Hochschulleitung habe kein Zugriff auf die gesamten Drittmittel, um sie dann so zu verteilen, wie sie es für sinnvoll hält: An Hochschulen werben verschiedene Professor\_innen jeweils einzeln Drittmittel für ihre Projekte ein und verwenden die Mittel dann gezielt zur Projektbearbeitung. In Drittmittelmittelprojekten könnte eine Hochschule nur in Ausnahmefällen unbefristete Dauerstellen schaffen, da sie nach Ablauf des entsprechenden Projekts sonst dazu verpflichtet wäre, diese Stelle – meist hoch bezahlter Wissenschaftler\_innen – zwanzig oder dreißig Jahre lang weiter aus ihren Grundmitteln zu finanzieren – auch dann, wenn das Forschungsgebiet nicht mehr interessant ist.

**Zu geringe Grundmittel und zweckgebundene Drittmittel verhindern Dauerstellen.**

In Fachhochschulen habe dieses Problem eine besondere Ausprägung, so Semlinger, da hier oft mit dem kleinbetrieblichen Mittelstand zusammengearbeitet wird, wo die Projektlaufzeiten meist noch kürzer sind als in größeren Unternehmen. Wenn mehrere Projekte in Folge absehbar sind, könne die Hochschule zwar Verträge mit längeren Laufzeiten von drei oder fünf Jahren schließen und für etwaige Projektlücken eine Risikoabschirmung vornehmen. Wenn man dabei aber aus arbeitsrechtlichen Gründen in das Risiko eines unbefristeten Vertrages hineinlaufe, dann sei das Risiko zu groß.

**Notwendigkeit struktureller Änderungen.** Boetius zweifelte daran, dass für die Hochschulen in den gegenwärtigen Strukturen ausreichend Handlungsmöglichkeiten bestehen, um mehr unbefristete Stellen zu schaffen. So sei zum Beispiel die Forschung an Hochschulen sehr stark ausdifferenziert und Wissenschaftler\_innen nach dem Ende eines Projekts nicht so einfach zwischen Fachgebieten transferierbar bzw. in einem anderen Projekt einsetzbar. Um hier mehr Flexibilität zu erreichen, müssten die Fachbereiche deutlich größer sein und eine ganz andere Art von Governance etabliert werden. Selbst im gleichen Fach ist es nach Eitel kaum



möglich, einen Doktoranden oder einen Postdoc in anderen Projekten zu beschäftigen, weil bereits Nachwuchswissenschaftler\_innen hoch spezialisiert sind. Und auch in großen Departmentstrukturen seien Stellen und Projekte wenig durchlässig.

## Neue Personalkategorien und Karrierewege

**Veränderung der Personalstruktur.** Wie sollte die Personalstruktur an Hochschulen verändert werden, um dem wissenschaftlichen Nachwuchs verlässliche berufliche Perspektiven zu geben und gleichzeitig den verschiedenen Bedarfen an Hochschulen besser gerecht zu werden? Boetius wies darauf hin, dass in Deutschland nach wie vor ein traditionelles Bild vorherrsche, das die beruflichen Perspektiven an einer Hochschule auf eine Professorenkarriere verenge. In den technischen und naturwissenschaftlichen Fächern funktioniere das aber schon lange nicht mehr und auch in den geisteswissenschaftlichen Fächern zunehmend weniger. Hier brauche es neue Personalkategorien neben der Professur, um die deutschen Hochschulen wieder international anschlussfähig zu machen.

Des Weiteren sollte darüber nachgedacht werden, wie neue Karrierewege – innerhalb und außerhalb der Wissenschaft – gestaltet werden können. Aktuell erhielten nur etwa fünf Prozent der Promovierten eine Professur, gleichzeitig sei die Arbeitslosigkeit unter Promovierten gering. Es stelle sich die Frage, wo diese hoch qualifizierten Wissenschaftler\_innen eigentlich hingehen. Hier bedürfe es einer anderen politischen Steuerung als bisher: Es müssten Programme – verstärkt auch mit Blick auf die internationale Dimension – aufgelegt werden, die entsprechende Impulse setzen, damit sich die Breite der Hochschulen besser aufstellen kann, so Boetius.

**Schwerpunkt Lehre.** Nach Ansicht von Flink sollte man sich auch von der Vorstellung verabschieden, dass alle Nachwuchswissenschaftler\_innen auf Postdoc-Ebene grundsätzlich auf die Funktion eines Lehrstuhlinhabers hinarbeiten würden, um gleichermaßen Forschung und Lehre zu betreiben. „Es gibt sehr unterschiedliche Ziele und sehr unterschiedliche Formen, wie man Wissenschaft betreiben möchte“, sagte Flink. Viele Wissenschaftler\_innen seien zum Beispiel mehr an Lehre interessiert und weniger an Forschung. Hier wäre es wichtig, neue Personalkategorien mit einem Schwerpunkt Lehre zu schaffen. Einige Hochschulen würden hier zwar schon vereinzelt Angebote machen, doch gebe es bisher noch keine großen Programme, die auf diesen Bedarf reagieren. Im gesamten Wissen-



schaftssystem werde der Schwerpunkt Lehre noch viel zu wenig honoriert, da sich die Reputationsordnung noch vorrangig an Forschung, insbesondere Grundlagenforschung, orientiere.

**Im Wissenschafts-  
system wird der  
Schwerpunkt Lehre  
zu wenig honoriert.**

**Forscherpersönlichkeiten und neue Kultur.** Nach Ansicht von Boetius sollten die Hochschulen stärker einzelne Forscherpersönlichkeiten in den Blick nehmen, wie es die außeruniversitären Forschungseinrichtungen mit Erfolg tun: Man stelle den Menschen in den Mittelpunkt und biete dem Wissenschaftler oder der Wissenschaftlerin eine hervorragende Ausstattung („Geld folgt Kopf“), die es möglich macht, selbstständig zu forschen und ein kompetentes Team zusammenzustellen. Die Wissenschaftler\_innen sollten dann auch selbst entscheiden können, wie sie die Mittel einsetzen möchten bzw. welche Art Forschung sie betreiben wollen. Unter diesen Bedingungen könnten sich die Wissenschaftler\_innen auf dem internationalen Markt gut behaupten. „Dieser Weg ist möglich und kostet auch nicht sehr viel Geld, aber es erfordert eine neue Kultur“, sagte Boetius. Genau hier könne der neue Art. 91b helfen: Es könnte ein Programm aufgelegt werden, das die Impulse der Exzellenzinitiative in diesem Sinne weiter nach vorne bringt.

**Gemeinsame Lösung.** Gegenwärtig plant die Politik, die zur Nachwuchswissenschaftlerförderung vorgesehene eine Milliarde Euro in zwei Schwerpunkten einzusetzen: einem Ausbau der Tenure-Track-Angebote und der Entwicklung von Personalkonzepten an Hochschulen.

Rossmann erläuterte, dass die Tenure-Track-Option verstärkt werden soll, um eine größere Verbindlichkeit des Karrierewegs für einen bestimmten Teil der Nachwuchswissenschaftler\_innen zu erreichen. Dabei sei noch ungeklärt, ob diese Option mit einer Junior- oder Assistenzprofessur verbunden werden sollte. Der Bund könne zwar diesen Impuls setzen, aber letztlich nicht über neue wissenschaftliche Karrierewege entscheiden, so Rossmann. Hier liege die wesentliche Definitions- und Umsetzungsarbeit bei den Ländern, auch in Bezug auf die Personalgesetzgebung an den Hochschulen. Nur die Länder können als nach dem Grundgesetz zuständiger Gesetzgeber auf das reagieren, was sich in den Hochschulen entwickelt. Insofern könnte die Auslobung eines Wettbewerbs sinnvoll sein, bei dem Hochschulen nach bestimmten Kriterien eine Unterstützung in Höhe von jeweils fünf Millionen Euro bekommen können.

Eine große Herausforderung besteht nach Rossmann darin, darauf hinzuwirken, dass nicht jedes Bundesland und womöglich jede Hochschule ei-

gene Lösungen für neue Personalkategorien oder neue Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs entwickelt. „Das wäre wieder mobilitätsbeschränkend und kleinstaatlerisch“, meinte Rossmann. Hier müsse eine übergreifende Definitionsebene gewonnen werden und der Bund einen entsprechenden Impuls setzen. Ganz entscheidend sei zunächst, dass sich die HRK und die Länder darauf einigen, zusätzliche Karrierewege zu schaffen, die die Mobilität zwischen einzelnen Institutionen und Ländern ermögliche.

# FAZIT UND AUSBLICK

**Edelgard Bulmahn** Bundestagsvizepräsidentin, Bundesministerin für Bildung und Forschung a.D.

In meinem Resümee möchte ich einige Ergebnisse unserer heutigen Konferenz festhalten. Die Diskussion hat in manchen Fragen mehr Klarheit hergestellt und es wurden wichtige Punkte herausgearbeitet, die bei weiteren Überlegungen und künftigen Maßnahmen berücksichtigt werden sollten.

Mehr Klarheit hat die Diskussion darüber gebracht, welche neuen Möglichkeiten der neue Art. 91b GG eröffnet.

Erstens ermöglicht der neue Art. 91b eine zeitlich unbefristete Bund-Länder-Finanzierung im Hochschulbereich. Bisher war dies nur im außeruniversitären Bereich möglich. Nun können auch Vorhaben an den Hochschulen ohne zeitliche Befristung in einer gemeinsamen Verantwortung von Bund und Ländern finanziert werden. Das ist ein erheblicher Fortschritt gegenüber der vorherigen Situation. Zweitens erlaubt die Novellierung die gemeinsame Bund-Länder-Förderung von institutionenübergreifenden Strukturen, ohne dass dabei die unterschiedlichen Rechtsrahmen der beteiligten Institutionen – etwa von Vereinen, Stiftungen oder GmbHs – zum Problem werden. Die dritte neue Möglichkeit besteht darin, dass Bund und Länder künftig nicht nur Investitionskosten, z. B. für Forschungsbauten, sondern auch die Betriebskosten für Infrastrukturen gemeinsam übernehmen können. Viertens ist es für Bund und Länder nun möglich geworden, zeitlich unbefristet große Infrastrukturprogramme gemeinsam zu finanzieren.

Deutlich wurde auf unserer Konferenz auch, was die Neufassung des Art. 91 b nicht bedeutet. Sie bedeutet nicht, dass nun automatisch mehr Geld ins Hochschulsystem fließt. Und sie bedeutet auch nicht, dass damit die Bedarfe in sämtlichen Hochschulbereichen gedeckt werden können.

Wichtig ist, dass die neuen Möglichkeiten, die ich gerade beschrieben habe, nicht alle im Rahmen des Vier-Milliarden-Programms gedacht werden müssen. Der neue Art. 91b bietet eine andere Grundlage für die gesamte gemein-

same Forschungs- und Wissenschaftsförderung von Bund und Ländern. Das Vier-Milliarden-Programm ist nur ein Handlungsfeld der gemeinsamen Forschungs- und Wissenschaftsförderung unter anderen Handlungsfeldern.

**Die Novellierung des Art. 91b GG eröffnet grundsätzlich neue Möglichkeiten.**

Eine große Infrastrukturinitiative von übergreifender Bedeutung könnte man zum Beispiel auch im Rahmen der gemeinsamen Forschungsförderung, zum Beispiel der Programmförderung, finanzieren. Dies muss nicht unbedingt im Rahmen des Vier-Milliarden-Programms geschehen.

Und genau das liegt mir am Herzen: Der neue Art. 91b eröffnet ganz andere, grundsätzlich neue Möglichkeiten. Man sollte jetzt nicht den Fehler machen, nur noch über die vier Milliarden Euro zu diskutieren und alles andere auszusparsen. Dadurch würde man wichtige Möglichkeiten ausklammern. In der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) wird dieses Thema sicher auch so diskutiert werden: Welche neuen Instrumente kann man einsetzen, welche sinnvollen Möglichkeiten gibt es?

Zu den vier Milliarden möchte ich generell sagen: Die Göttinger Erklärung der Koalition ist nicht nur wichtig, weil sie von den Koalitionsspitzen aller Fachbereiche beschlossen worden ist, sondern auch deshalb, weil die Finanzverantwortlichen dabei waren und diesen Beschluss mitgetragen haben. Dies ist ganz entscheidend. Zudem hat sich auch die GWK vergleichbar positioniert und es gibt eine Erklärung der Regierungschefs von Bund und Ländern, dass sie eine Fortsetzung der Exzellenzinitiative wollen. Auch wenn es über die konkrete Ausgestaltung noch keinen Konsens gibt, wurde damit aber schon einmal eine wichtige Grundlage geschaffen.

Die heutige Debatte hat noch einmal sehr deutlich gemacht, dass es bei den konkreten Verhandlungen zwischen Bund und Ländern nun darum gehen muss, die Erfolge der Exzellenzinitiative zu sichern. Es würde uns alle doch furchtbar ärgern, wenn wir das, was wir über viele Jahre mit diesem Instrument erreicht haben, jetzt einfach beenden würden. Die Exzellenzinitiative ist inzwischen zu einem Markenzeichen geworden, das auch internationale Ausstrahlkraft hat. Insofern wird es eine sehr wichtige, auch politische Aufgabe sein, sicherzustellen, dass das gelingt.

Eine Sicherung der Erfolge der Exzellenzinitiative könnte man sicherlich durch eine degressive Förderung der Exzellenzuniversitäten über zehn Jahre erreichen, wie es heute vorgeschlagen wurde. Sie wäre aber sicher nicht möglich, wenn die Förderung nach zwei oder drei Jahren einfach abbricht. Das wäre fatal. Wir müssen bei diesem Thema immer auch mitdenken, dass

es nicht nur um die Zukunftskonzepte der Spitzenuniversitäten, sondern auch um die Exzellenzcluster geht. Wir müssen sehr genau überlegen, wie wir es in beiden Förderlinien schaffen können, dass nicht vieles wegbricht, was wir in diesem Bereich an Exzellenz aufgebaut haben.

Darüber hinaus möchte ich noch etwas anmerken, was heute nicht explizit angesprochen wurde: Die Graduiertenschulen sind meines Erachtens so abgesichert, dass diese dritte Förderlinie nicht unbedingt fortgeführt werden muss. Man kann sicher sagen, dass sich die Graduiertenschulen inzwischen als ein wichtiger Promotionsweg für den wissenschaftlichen Nachwuchs an den Hochschulen etabliert haben. Auch die DFG-Graduiertenschulen werden weiterlaufen und auch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen, wie z. B. die Max Planck-Gesellschaft, machen in diesem Bereich bereits eine Menge.

Es ist sicher richtig, was heute gesagt wurde: Wir sollten die vier Milliarden auch dafür nutzen, um einen neuen Impuls zu setzen. Auch darüber wird zu diskutieren sein. Mein letzter Punkt. Die Diskussion um den wissenschaftlichen Nachwuchs hat eines sehr deutlich gemacht: Wir dürfen nicht vergessen, dass es letztlich auf die Menschen ankommt. Wenn wir den Menschen im Wissenschaftssystem nicht gute Bedingungen bieten, werden all unsere Infrastrukturmaßnahmen nicht zum Erfolg führen.

**Das WissZeitVG muss novelliert werden.**

Zum einen ist es wichtig, das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) zu novellieren, um einer negativen Entwicklung an Hochschulen Einhalt zu gebieten: nämlich der rapiden Zunahme von kurzfristigen Beschäftigungsverhältnissen, die häufig nur wenige Monate umfassen. Für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist das ein großes Problem. Natürlich wird es im Wissenschaftssystem auch künftig notwendig sein, anlassbezogene Befristungen aussprechen zu können. Darüber gibt es im politischen Raum großen Konsens. So sind zum Beispiel Qualifikationszeiten oder Projektlaufzeiten anlassbezogen. Doch müssen Nachwuchswissenschaftler\_innen mehr längerfristige Beschäftigungsmöglichkeiten als gegenwärtig geboten werden.

Zum anderen muss man überlegen, wie den unterschiedlichen Bedarfen an Karrierewegen besser Rechnung getragen werden kann. Das hat die letzte Diskussionsrunde auch unterstrichen: Gegenwärtig werden nur etwa fünf Prozent der Promovierenden anschließend eine Professur erhalten. Wir haben einen Bedarf unterhalb der W3-Professur – und zwar nicht nur an W2-Professuren, auch wenn diese eine wichtige Rolle spielt. An Universitäten und Fachhochschulen gibt es bereits eine breite Streuung an Professuren.

Wir haben aber auch einen erheblichen Bedarf an wissenschaftlichem Nachwuchs in anderen Bereichen.

Zudem ist es notwendig, unterschiedliche Karrierewege in der Wissenschaft offenzulassen. Das haben wir damals im Hochschulrahmengesetz (HRG) ausdrücklich festgelegt. Die Juniorprofessur ist ein Karriereweg unter anderen, etwa Forschungsgruppenleitung oder Nachwuchsgruppenleitung im Emmy Noether-Programm der DFG. Wir brauchen in unserem Wissenschaftssystem auch diese unterschiedlichen Karrierewege. Und wir brauchen auch die Möglichkeit, aus der Praxis – etwa aus der Industrie, der Verwaltung oder dem Rechtswesen – in die Hochschullehrtätigkeit einzusteigen. Für ein leistungsfähiges Wissenschaftssystem müssen wir verschiedene Karrierewege offenhalten und gleichzeitig Flexibilität erhalten. Das hat auch das heutige Beispiel USA sehr gut gezeigt.

**Wir müssen unsere Anstrengungen für mehr internationale Sichtbarkeit erhöhen**

Darüber hinaus müssen wir unsere Anstrengungen für mehr internationale Sichtbarkeit erhöhen. Das ist dringend geboten, weil das deutsche Wissenschaftssystem sonst nicht nur an internationaler Anschlussfähigkeit verliert, sondern auch für Wissenschaftler\_innen aus anderen Ländern unattraktiv ist. Wir brauchen aber die besten Wissenschaftler\_innen weltweit, denen wir deshalb attraktive Arbeitsbedingungen bieten müssen. Und wir müssen dafür sorgen, ein attraktiver internationaler Partner zu sein.

Das waren einige wichtige Eckpunkte aus der heutigen Diskussion, die wir in die aktuelle Debatte um die künftige Ausgestaltung des Wissenschaftssystems einbringen sollten. Ich hoffe sehr, dass es uns in einem ersten Schritt gelingt, die vier Milliarden Euro in einem neuen Programm sinnvoll zu investieren und eine neue Bund-Länder-Vereinbarung erreichen, in der wir die anfangs beschriebenen Ziele erreichen können. Wir müssen die Erfolge der Exzellenzinitiative sicherstellen und zugleich neue Impulse setzen. Wir müssen eine Infrastrukturinitiative starten, die für die Weiterentwicklung der Wissenschaft von erheblicher Bedeutung ist. Und wir müssen überzeugende Lösungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs finden.

Auch wenn manche vielleicht skeptisch sind: Ich bin davon überzeugt, dass wir das Zehn-Prozent-Ziel schaffen müssen und auch schaffen werden. Wir sind davon zwar noch ein kleines Stückchen entfernt, aber wir haben in den letzten Jahren schon große Fortschritte gemacht. Wir werden noch mehr tun müssen und dabei alle brauchen, die sich auch im guten Sinne des Wortes als Lobbyisten für die Wissenschaft verstehen.

---

bisher erschienen:

- #10 Angela Borgwardt: **Wissenschaftsregionen – Regional verankert, global sichtbar** (2015)
- #09 Angela Borgwardt: **Wissenschaft auf Abwegen? Zum drohenden Qualitätsverlust in der Wissenschaft** (2014)
- #08 Angela Borgwardt: **Leitlinien des zukünftigen Wissenschaftssystems – Grundforderungen, Gemeinsamkeiten und Widersprüche** (2014)
- #07 Angela Borgwardt: **Europäische Forschungsallianzen – Regionale Verbände und EU-Förderung** (2013)
- #06 Angela Borgwardt: **Internationaler, besser, anders? – Die Strukturen des Wissenschaftssystems nach 2017** (2012)
- #05 Angela Borgwardt: **Internationalisierung der Hochschulen – Strategien und Perspektiven** (2012)
- #04 Angela Borgwardt: **Rankings im Wissenschaftssystem – Zwischen Wunsch und Wirklichkeit** (2011)
- #03 Angela Borgwardt: **Der lange Weg zur Professur – Berufliche Perspektiven für Nachwuchswissenschaftler/innen** (2011)
- #02 Angela Borgwardt, Marei John-Ohnesorg: **Vielfalt oder Fokussierung – Wohin steuert das Hochschulsystem nach drei Runden Exzellenz?** (2010)
- #01 Meike Rehburg: **Verbündete im Wettbewerb – Neue Formen der Kooperation im Zuge der Exzellenzinitiative, dargestellt am Beispiel des Karlsruher Instituts für Technologie** (2007)

Das **Netzwerk Exzellenz an Deutschen Hochschulen** entwickelt vor dem Hintergrund der Exzellenzinitiative Beiträge und Empfehlungen zur künftigen Gestaltung des deutschen Wissenschaftssystems.

Die Publikationen können Sie per E-mail nachbestellen bei: [marion.stichler@fes.de](mailto:marion.stichler@fes.de)

Digitale Versionen aller Publikationen:  
<http://www.fes.de/themen/bildungspolitik/index.php>

ISBN: 978-3-95861-303-4



Die Friedrich-Ebert-Stiftung ist im Qualitätsmanagement zertifiziert nach EFQM  
(European Foundation for Quality Management): Committed to Excellence