

NETZWERK EXZELLENZ  
AN DEUTSCHEN  
HOCHSCHULEN



# Impulse für die strategische Debatte in der Wissenschaft

Angela Borgwardt

FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG



# Impulse für die strategische Debatte in der Wissenschaft

Angela Borgwardt

ISBN: 987-3-95861-795-7

1. Auflage

Copyright by Friedrich-Ebert-Stiftung

Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin

Abt. Studienförderung

Redaktion: Marei John-Ohnesorg, Marion Stichler

Satz & Umschlaggestaltung: minus Design, Berlin

Fotos im Innenteil: André Wagenzik

Druck: Druckerei Brandt GmbH, Bonn

Printed in Germany 2017

---

# INHALT

Vorwort	05
Handlungsempfehlungen	09
Einführung	17
Wissenschaftssystem in Deutschland – Herausforderungen und Lösungsvorschläge	19
I Wettbewerbsorientierung und Differenzierung	25
II Strategiefähigkeit der Hochschulen	39
III Wissenschaft als Beruf	51
IV Gute Lehre im Mittelpunkt	59
V Transfer und Anwendungsorientierung	75



# VORWORT

Wichtige Impulse für die wissenschaftlichen, forschungspolitischen und gesellschaftlichen Diskussionen und Denkanstöße für die Weiterentwicklung des deutschen Wissenschaftssystems zu geben: Das ist das Anliegen des ‚Netzwerk Exzellenz an deutschen Hochschulen‘ der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Wir verstärken damit den Diskurs mit den wissenschaftlich Tätigen über forschungs- und wissenschaftspolitische Themenstellungen und schaffen vor allem eine eigene Plattform für aktuelle Debatten und zukünftige Weichenstellungen.

Das Netzwerk hat auch das Ziel und den Anspruch, mit seiner Arbeit einen Beitrag zu einem besseren gegenseitigen Verständnis von Wissenschaft und Politik zu leisten. Dabei geht es nicht um eine wohlfeile gegenseitige Bedeutungsversicherung, sondern um die Förderung von Verständnis und Diskussionsbereitschaft auf beiden Seiten und Anerkennung der verschiedenen Rationalitäten der zwei Teilsysteme unserer Gesellschaft: der Wissenschaft und der Politik. Auf diese Weise erlangen wir letztlich bessere Gestaltungs- und Entwicklungskonzepte.

Zukunftsgestaltung zu Beginn des 21. Jahrhunderts macht den ergebnisoffenen Dialog zwischen Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit wichtiger denn je. Die Politik muss wissenschaftliche Analysen, Erkenntnisse und Entwicklungstendenzen kontinuierlich und frühzeitig in ihre Meinungsbildungsprozesse einbeziehen. Der transdisziplinäre Diskurs, die transdisziplinäre Arbeit bei wichtigen Fragenstellungen sind daher notwendig, um möglichst fundierte und um die langfristigen Wirkungen wissende Entscheidungen treffen zu können. Geschieht das nicht, verliert Politik ihre Gestaltungsmöglichkeit, ja ihren Gestaltungsanspruch.

Auch die Wissenschaft kann ihren Anspruch, Wirkungen zu entfalten, Problemlösungen durchzusetzen, wissenschaftliche Politikberatung als Korrektiv für kurzatmiges, vor allem auf den nächsten Wahlerfolg aus-





gerichtetes Handeln zu nutzen, nicht gerecht werden, wenn sie sich diesem Diskurs entzieht.

Und, last but not least, muss es auch ein Anliegen der Wissenschaft selbst sein, wissenschaftliche Politikberatung zu nutzen, um differenzierte wirtschaftliche, wissenschaftliche, berufsständige, regionale oder andere Einzelinteressen zusammen zu führen und zu erfolgsversprechenden, mehrheitsfähigen Handlungsalternativen zu formen.

Ziel ist es nicht, dem Recht des Mächtigsten zur Durchsetzung zu verhelfen, sondern um auf der Grundlage von Grundwerten Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln und zivilisatorischen Fortschritt neu zu bestimmen.

Nachdem in den letzten zwei Jahrzehnten erhebliche Fortschritte in der Weiterentwicklung des deutschen Wissenschaftssystems durch strategisch platzierte Programme bzw. Entscheidungen wie der Exzellenzinitiative, dem Pakt für Forschung und Innovation, der Juniorprofessur oder dem Hochschulpakt erreicht wurden, ist es notwendig, die Weichenstellungen für das kommende Jahrzehnt vorzubereiten.

Die vorliegende Broschüre stellt die wichtigsten Ergebnisse der zweitägigen Konferenz „Wettbewerbsorientierung und Strategiefähigkeit – Impulse für die strategische Debatte in der Wissenschaft“ des Netzwerk Exzellenz an deutschen Hochschulen im September 2016 dar. Neben der Debatte der wichtigsten strategischen Herausforderungen für das deutsche Wissenschaftssystem werden auch mögliche Lösungsansätze und Entwicklungskonzepte vorgestellt. Wir hoffen, damit Denkanstöße für weitere Debatten, aber auch für wissenschaftspolitisches Handeln zu geben.



Dr. h.c. Edelgard Bulmahn  
Vizepräsidentin des Deutschen Bundestages  
Bundesministerin a.D.



# HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

## 1. Leitbild für das Wissenschaftssystem entwickeln

Es muss ein Leitbild für das Wissenschaftssystem entwickelt werden: für das System insgesamt, die institutionelle Ebene (Hochschule) und die individuelle Ebene (Wissenschaftler\_in). Folgende Prinzipien sollten gelten: Forschung und Lehre sind grundsätzlich als gleichwertig zu betrachten, der Transfer von Wissen in die Gesellschaft hat ein großes Gewicht. Für die drei Bereiche Forschung, Lehre und Transfer werden anerkannte Reputationssysteme und kontinuierliche Finanzierungsinstrumente etabliert. Auf der Ebene der Hochschulen und der Wissenschaftler\_innen sind Schwerpunktsetzungen in Forschung, Lehre und Transfer sinnvoll, ohne dass die anderen Bereiche aus den Augen verloren werden. Das Leitbild ist als hinreichend konkrete und verbindliche Orientierung für strategische Entscheidungen zu formulieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

## 2. Wert der Wissenschaftsfreiheit verteidigen, Verantwortung der Wissenschaft stärken

Wissenschaft muss als gesellschaftlicher Wert und in ihrer unabhängigen Autorität verteidigt werden, ebenso die Wissenschaftsfreiheit als Voraussetzung jeder Erkenntnis und Teil der menschlichen Freiheit. Die große Bedeutung der Wissenschaft für Gesellschaft und Individuum sollte stärker als bisher betont werden. Dazu ist es erforderlich, dass das System Wissenschaft erkennbar mehr Verantwortung für die Bearbeitung der gesellschaftlichen Herausforderungen übernimmt und sich dabei an zentralen Werten wie Frieden und Demokratie, Ökologie und nachhaltiger Entwicklung, sozialer Gerechtigkeit und zivilem Zusammenleben ausrichtet. Wissenschaft sollte die eigenen Qualitäten von Rationalität, Vorurteilsfreiheit, Wertebezug und Wahrheitssuche verstärkt in die Gesellschaft, in Wirtschaft und Politik einbringen.

### 3. Rollenverteilung von Politik und Wissenschaft klären

Öffentliche Hochschulen und öffentlich finanzierte Wissenschaft sind wichtige strategische Werte im Wissenschaftssystem. Forschung und Lehre muss als öffentlich abgesicherte, nicht gewinnorientierte Aufgabe erhalten bleiben. Die Hochschulen sind nicht als Unternehmen zu betrachten, sondern folgen in ihrer öffentlich-rechtlichen Verfasstheit einer eigenen Logik. Damit Bund und Länder ihrer öffentlichen Verantwortung für das Wissenschaftssystem gerecht werden können, muss ihnen ein angemessener politischer Gestaltungsspielraum und eine Initiativfunktion erhalten bleiben. Aus der grundgesetzlich gewährleisteten Wissenschaftsfreiheit folgt jedoch, dass klar zu definieren ist, in welchen Bereichen die Wissenschaft in eigener „wissenschaftsgeleiteter“ Verantwortung entscheidet, und in welchen Bereichen die Politik Rahmenbedingungen, Ziele und Priorisierungen setzen kann und muss.

### 4. Balance von Breite und Spitze erreichen, Chancen der Digitalisierung nutzen

Breite und Spitze im deutschen Wissenschaftssystem müssen kontinuierlich so ausbalanciert werden, dass exzellente Forschung und starke internationale Profilierung, aber auch praxisbezogene Lehre und eine starke regionale Verankerung erreicht werden. Auf der einen Seite braucht es dafür eine hochkompetitive Wissenschaft und Wissenschaftsinstitutionen, insbesondere Universitäten, die ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit aufbauen und sichern. Auf der anderen Seite stellt die hohe Qualität in der Breite der Hochschulen eine große Stärke dar, die nicht gefährdet werden darf. Deshalb müssen geeignete Instrumente entwickelt werden, um die Funktionsfähigkeit aller Hochschulen dauerhaft auf hohem Niveau sicherzustellen und dafür zu sorgen, dass die geförderte Exzellenz in der Spitze auch in die Breite diffundiert. Dabei können die Potenziale der Digitalisierung einen entscheidenden Beitrag leisten: Grundsatz sollte sein, dass die Vergabe öffentlicher Mittel an offen lizenzierte wissenschaftliche Publikationen (Open Access) und Lehr- und Lernmaterialien (Open Educational Resources) geknüpft wird, damit an den Hochschulen dauerhaft offene digitale Lernplattformen und Bildungsangebote entstehen können.

## 5. Ausreichend Mittel für die Wissenschaft sichern

Notwendig wäre eine erhebliche Aufstockung der Mittel im Wissenschaftsbereich. Der zusätzliche Finanzierungsbedarf wurde vom Wissenschaftsrat mit mehreren Milliarden Euro veranschlagt, die Bund und Länder gemeinsam aufbringen müssten, um die erforderlichen Konzepte in der Breite des Wissenschaftssystems umzusetzen. Wenn um das Jahr 2020 wichtige Bund-Länder-Pakte auslaufen und die Schuldenbremse der Länder wirkt, ist mindestens eine Sicherung des bestehenden Finanzvolumens des Bundes für die Wissenschaft unabdingbar. In Mittelkonkurrenz zu anderen Politikfeldern wie Migration, Verteidigung, Rente, gesetzliche Krankenversicherung etc. muss die gegenwärtige Höhe der Mittel behauptet werden. Dies kann nur mit einer klaren Strategie gelingen, die offensiv kommuniziert wird und mit konkreten Vorschlägen unterlegt ist.

## 6. Neues Zusammenwirken von Bund und Ländern in gesamter Bildungskette gestalten

Die neuen Möglichkeiten des Zusammenwirkens von Bund und Ländern durch den geänderten Art. 91b GG müssen im Sinne der Wissenschaft mit neuen, passgenauen Modellen zur Finanzierung von Hochschulen genutzt werden. Ein großer Finanzierungsbedarf besteht in Studium und Lehre, aber auch bei Bau-, Sanierungs- und Infrastrukturmaßnahmen und in der Universitätsmedizin (Forschung, Ausbildung und Krankenversorgung). Da Hochschulbildung und letztlich auch Forschung auf der schulischen Bildung als Fundament aufsetzt, müssen Bund und Länder auch dafür sorgen, dass die erforderlichen qualitativen Ziele im Schulsystem erreicht werden. Dazu gehören eine institutionelle Verankerung der Diversität, ein Abbau der sozialen Selektivität sowie eine Verbesserung des Zustands der schulischen Lernorte und Infrastrukturen.

Sinnvoll wäre ein gemeinsamer „Zukunftspakt“ von Bund und Ländern, in dem die verschiedenen Maßnahmen zur Verbesserung des Bildungs- und Wissenschaftssystems in einem Gesamtkonzept zusammengeführt werden, das ein abgestimmtes Finanzierungskonzept einschließt.

*„Der Bund sollte die Länder auch bei ihren Aufgaben im Schulbereich finanziell unterstützen können. Dem darf kein Kooperationsverbot entgegenstehen. Denn das Wissenschaftssystem muss im Zusammenhang betrachtet werden: Man muss schauen, was im Lebenslauf vor der Hochschulbildung kommt, um eine unerwünschte gesellschaftliche Spaltung zu vermeiden.“* (Hubertus Heil, stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion)

## **7.** Funktionale Differenzierung im Wissenschaftssystem vorantreiben

Die funktionale Differenzierung im deutschen Wissenschaftssystem muss weiter vorangetrieben werden. Erforderlich ist zunächst ein systemischer Blick auf die unterschiedlichen Funktionen und Potenziale von Wissenschaft (Forschung, Lehre und Transfer, Grundlagenforschung und Anwendungsorientierung) sowie eine Diskussion und begründete Festlegung der unterschiedlichen Rollen der Wissenschaftseinrichtungen (Fachhochschulen, Universitäten, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Forschung und Entwicklung in Unternehmen).

Ziel ist eine sinnvolle Aufgabenteilung und bessere Ressourcennutzung im hochdifferenzierten deutschen Wissenschaftssystem. Um die funktionale Differenzierung der Hochschulen zu befördern, bedarf es neuer Anreiz- und Finanzierungssysteme, zum Teil auch neuer Personalkategorien und rechtlicher Änderungen. Dann kann auch über die Mittelvergabe eine Profilbildung der Hochschulen und inhaltliche Schwerpunktsetzung unterstützt werden. Dabei ist nicht für jeden Bereich das gleiche Förderinstrument geeignet, sondern die Instrumente müssen zu den jeweiligen Zielen passen und nach regelmäßigen Evaluierungen immer wieder angepasst werden.

## 8. Hochschulen als Herzstück des Wissenschafts-systems stärken

Die Hochschulen müssen als Herzstück des Wissenschaftssystems gestärkt werden. Kernelement ist eine auskömmliche und verlässliche Grundfinanzierung. Ein nachhaltiges Finanzierungsmodell sollte im Zusammenwirken der Länder mit dem Bund umgesetzt werden. Anzustreben ist eine Kombination aus langfristiger Grundfinanzierung der Hochschulen und kurzfristiger Finanzierung von zu fördernden Impulsen. Für die grundlegenden, dauerhaften Aufgaben (z.B. Lehre, Digitalisierung) müssen verlässliche Finanzierungsmöglichkeiten gefunden werden, ergänzend sollten zeitlich begrenzte Sonderprogramme und Projektförderung hinzukommen, um spezifische Ziele zu erreichen. Zugleich gilt es auch, eine Finanzierungsbalance zwischen Hochschulen und den gut ausgestatteten außeruniversitären Forschungseinrichtungen herzustellen, die durch den Pakt für Forschung und Innovation einen regelmäßigen finanziellen Aufwuchs erhalten haben.

## 9. Wettbewerb und Kooperation verbinden

Der Wettbewerbsgedanke als Konkurrenz der Erkenntnisse und des besseren Arguments gehört per se zur Wissenschaft. Doch hat sich in den letzten Jahren im Wissenschaftssystem ein zunehmend starker Wettbewerbsdruck um messbare Forschungsleistungen und Drittmiteleinwerbungen eingestellt, der zu dysfunktionalen Effekten führt. Die einseitige Ausrichtung der Anreiz- und Finanzierungssysteme auf Forschung, die die höchste Reputation im Wissenschaftssystem genießt, hat nicht nur Nachteile für einzelne Wissenschaftler\_innen und Wissenschaftseinrichtungen, sondern wirkt sich in Summe negativ auf das gesamte Wissenschaftssystem und die Gesellschaft aus.

Die vertikale Differenzierung (Leistungswettbewerb der Hochschulen) sollte nicht weiter verstärkt werden. Vielmehr sollte eine zunehmende funktionale Differenzierung mit verstärkten Anreizen zur Kooperation verbunden werden, um gemeinsam mögliche Synergieeffekte effektiver nutzen zu können. In einem arbeitsteiligen System können sich manche Einrichtungen stärker über Forschung, andere stärker über Lehre

oder Wissenstransfer profilieren. Die Kooperation verschiedener Einrichtungen ermöglicht es, dass sich verschiedene Stärken ergänzen und vorhandene Ressourcen effektiver eingesetzt werden können.

## 10. Strategiefähigkeit und Profilbildung der Hochschulen fördern

Eine langfristige Strategie und ein passgenaues Profil ermöglicht es einer Hochschule, ihre Ressourcen besser für nachhaltigen Erfolg zu nutzen. Unverzichtbar ist dafür eine langfristige und auskömmliche Finanzierung der Hochschulen, um ihnen die erforderliche Planungssicherheit als Basis von Profilbildung und Strategieentwicklung zu geben. *Mission Statements* sind ein sinnvolles Instrument, um die institutionellen Besonderheiten einer Hochschule zu verdeutlichen und Orientierung nach innen und außen zu geben.

Ein erfolgreicher Prozess der Strategiebildung verbindet eine Top-down-Strategie mit Bottom-up-Aktivitäten über einen längeren Zeitraum und führt dazu, dass die Ziele in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Wichtig wäre, dass Hochschulleitungen bei Berufungsentscheidungen mehr Spielräume erhalten, um mit der gezielten Berufung von Wissenschaftler\_innen ein bestimmtes Profilvermerkmal oder eine Hochschulstrategie umzusetzen. In begründeten Fällen sollten auch Schwerpunkte jenseits des mehrjährigen Strukturplans möglich sein, um flexibel auf neue Anforderungen reagieren zu können.



## 11. Stellenwert der Lehre erhöhen, Kapazitätsrecht ändern

Die Lehre muss einen höheren Stellenwert erhalten und ausreichend finanziert werden. Dafür müssen neue Finanzierungs- und Anreizsysteme und geeignete Instrumente zur Umsetzung entwickelt werden. Der Hochschulpakt muss vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen modifiziert und auf Dauer vereinbart werden. Auch wenn die Verantwortung bei den Ländern bleiben wird, ist eine dauerhafte Beteiligung des Bundes unverzichtbar. Verschiedene Vorschläge für eine Beteiligung des Bundes liegen bereits vor und müssen diskutiert und entschieden werden. Dabei sind mögliche Fehlanreize so weit wie möglich auszuschließen und die politische Umsetzbarkeit in einem relativen kurzen Zeitraum zu bedenken.

Grundlage für gute Lehre ist eine auskömmliche und verlässliche Grundfinanzierung der Hochschulen, hinzu kommen weitere Aspekte, vor allem die Entwicklung von institutionellen Leitbildern für Lehre, die Verbesserung der Betreuungsverhältnisse, die institutionelle Verankerung von Unterstützungsstrukturen, eine größere Bedeutung von Lehrleistungen in Berufungsverfahren und eine höhere Wertschätzung der Lehre durch Peers. Von entscheidender Bedeutung ist eine Änderung des Kapazitätsrechts, das derzeit ein großes Hindernis bei der Umsetzung von Reformen im Bereich Lehre darstellt.

## 12. Vielfältige und verlässliche Karriereperspektiven an Hochschulen mit guten Arbeitsbedingungen schaffen

An Hochschulen sollten neue Personalkategorien eingeführt werden, die neue Karriereperspektiven jenseits der Professur eröffnen und auch verschiedene Arten von Professuren mit Entwicklungsmöglichkeiten einschließen. Sinnvoll wäre ein weiterer Ausbau von Tenure-Track-Professuren, aber auch die Möglichkeit, Professuren so flexibel auszugestalten, dass im Laufe des Berufslebens verschiedene Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Transfer gesetzt werden können. Sehr wichtig wären Strukturveränderungen an Hochschulen, um jungen Wissenschaftler\_innen selbstständiges Forschen und Lehren zu einem früheren Karrierezeit-

punkt zu ermöglichen. Dazu gehört die Abschaffung des Lehrstuhlprinzips und die Einführung flacherer Hierarchien (z.B. Departments), um eine Anschlussfähigkeit für neue Instrumente wie der Juniorprofessur zu schaffen.

An Hochschulen muss zudem eine systematische Personalentwicklung etabliert werden, vor allem im Hinblick auf die prekäre Beschäftigungssituation vieler junger Wissenschaftler\_innen. Zu guter Arbeit an Hochschulen gehört eine ausreichende Bezahlung für das Lehrpersonal (insbesondere Lehrbeauftragte), aber auch ein angemessenes Verhältnis von befristeten Stellen und Dauerstellen. Zudem sollten Beratungsangebote etabliert werden, die den Studierenden und Doktorand\_innen rechtzeitig verdeutlichen können, ob für sie eine Karriere innerhalb oder außerhalb der Wissenschaft sinnvoll und aussichtsreich ist.

### 13. Wissenschaftssystem im europäischen Kontext entwickeln

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems ist von großer Bedeutung. Doch sollte die strategische Orientierung für das Gesamtsystem auch den europäischen Kontext einbeziehen. Ein wichtiges Ziel wäre, dass Europa global als gemeinsamer Hochschulraum wahrgenommen wird, in dem es ausgewiesene Spitzeneinrichtungen und Exzellenzstandorte, aber auch Verbünde zwischen Hochschulen verschiedener europäischer Länder sowie grenzüberschreitende Wissenschaftsregionen gibt. Außenwissenschaftspolitik und internationale und europäische Kooperationen sollten einen höheren Stellenwert als bisher erhalten. Die europäische Hochschulkultur und die europäische Wissenschaft sollten in ihren besonderen Qualitäten international sichtbarer werden.

*„Das Leitbild einer starken Wissenschafts- und Hochschullandschaft in Europa sollte weiter nach vorne gebracht werden. Es könnte eine europäische Hochschule, eine europäische Hochschulkultur entwickelt werden.“ (Ernst Dieter Rossmann, MdB, bildungs- und forschungspolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion)*

# EINFÜHRUNG

Um das Jahr 2020 werden im Wissenschaftsbereich die Finanzen von Bund und Ländern neu geordnet. Zentrale Bund-Länder-Pakte laufen aus und es muss festgelegt werden, ob und wie die Pakte fortgeführt werden und welche neuen Anreiz- und Finanzierungssysteme notwendig sind. Der Hochschulbau wird dann nicht mehr aus Bundesmitteln finanziert und die Hochschulmedizin dramatisch unterfinanziert sein. Aufgrund der Schuldenbremse können die Länder keine Neuverschuldung mehr eingehen, gleichzeitig werden Bundesmittel in einer Größenordnung von 3 bis 5 Mrd. Euro pro Jahr frei, über die neu entschieden werden muss.

In den nächsten Jahren wird somit eine grundlegende Weichenstellung vorbereitet, da 2020 darüber entschieden wird, wie sich das deutsche Wissenschaftssystem im nächsten Jahrzehnt weiterentwickeln wird. Angesichts der großen Bedeutung der Wissenschaft für die Gesellschaft muss strategisch überlegt werden, was notwendig ist, damit eine erfolgreich begonnene Entwicklung fortgesetzt und das Wissenschaftssystem insgesamt weiter gestärkt werden kann. Dabei muss es darum gehen, eine Balance zwischen der hohen Qualität in der Breite und der Exzellenz in der Spitze zu erreichen.

Ziel sollte eine längerfristige „Wissenschaftsstrategie 2030“ sowie ein ganzheitliches Anreiz- und Finanzierungssystem sein. Zu klären ist, welche Herausforderungen im Wissenschaftssystem bestehen und welche Ziele mit welchen Strategien am besten verfolgt werden sollten. Sinnvoll wäre, zunächst ein Leitbild für das Wissenschaftssystem zu definieren, das nicht nur das Gesamtsystem, sondern auch die institutionelle Ebene der Hochschule und die individuelle Ebene des einzelnen Wissenschaftlers bzw. der einzelnen Wissenschaftlerin umfasst.

Dann sollte darüber nachgedacht werden, wie dieses Leitbild umgesetzt werden kann und welche Instrumente geeignet sind, um die zentralen Bereiche von Forschung, Lehre und Transfer so zu gestalten, dass die Wissenschaft in Deutschland auch weiterhin leistungsfähig bleibt. Notwendig ist somit eine strategische Debatte über die Weiterentwicklung des Wissen-

schaftssystem, die zahlreiche Akteure und möglichst vielfältige Perspektiven einbezieht. Dabei ist das Zeitfenster relativ klein, um überzeugende Lösungen zu entwickeln.

Der Bereich Bildungs- und Hochschulpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung beteiligt sich seit vielen Jahren am Diskussionsprozess um die Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems mit Konferenzen und Publikationen. In der Fachtagung „Wettbewerbsorientierung und Strategiefähigkeit“ am 19. und 20. September 2016 des Netzwerk Exzellenz an Deutschen Hochschulen, die von der Friedrich-Ebert-Stiftung konzipiert und durchgeführt wurde, erörterten Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft, in welche Richtung sich das deutsche Wissenschaftssystem entwickeln sollte und welche Instrumente gebraucht werden. Wo gibt es Stärken, wo Defizite?

Hinzu kam der internationale Vergleich: Welche Aktivitäten gibt es in Frankreich, im Vereinigten Königreich, in China, in den USA und in den Niederlanden im Bereich der Wissenschaft? Auf der Konferenz wurden Herausforderungen und offene Fragen formuliert, aber auch Lösungswege vorgeschlagen. Die Ergebnisse dieser Debatte werden in vorliegender Publikation in strukturierter Form thematisch-analytisch dargestellt und durch Handlungsempfehlungen ergänzt. Damit sollen erste „Impulse für eine Strategie zur Weiterentwicklung unseres Wissenschaftssystems“ gegeben werden, die als Anregung für die weitere Diskussion zu verstehen sind.

# WISSENSCHAFTSSYSTEM IN DEUTSCHLAND

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wurde das deutsche Wissenschaftssystem von einer internationalen Kommission evaluiert, die vom Wissenschaftsrat eingesetzt war. Ein wichtiges Ergebnis der empirisch untermauerten Studie lautete, dass die Leistungsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems massiv durch folgende Aspekte beeinträchtigt war:

- Versäulung zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen und zwischen Disziplinen an Universitäten (Unflexibilität und zahlreiche Kooperationshindernisse);
- mangelhafte Governance und fehlende Profilierung der Hochschulen;
- ungenügende Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (lang andauernde Phasen persönlicher und wissenschaftlicher Abhängigkeit) und mangelnde Frauenförderung (keine angemessene Teilhabe im Wissenschaftssystem).<sup>1</sup>

Diese massiven Schwächen sollten durch Reformen, die Exzellenzinitiative und andere Bund-Länder-Programme beseitigt werden.

Seitdem wurden in den letzten zwei Jahrzehnten **zahlreiche Reformen** im deutschen Wissenschaftssystem umgesetzt und **Bund-Länder-Pakte** initiiert. Wichtige Aktivitäten im Wissenschaftsbereich in der ersten Phase unter der rot-grünen Regierungskoalition mit Bundesbildungsministerin Edelgard Bulmahn waren:

- Etablierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) (1999)
- Reform des BAföG (2001)

---

<sup>1</sup> Vgl. Forschungsförderung in Deutschland. Bericht der internationalen Kommission zur Systemevaluation der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft, Hannover 1999, <https://www.leopoldina.org/fileadmin/redaktion/Publikationen/Allianz/990601-allianz-forschungsforderung-deutschland.pdf> (10.11.2016).

- Einführung der neuen Personalkategorie Juniorprofessur (2002)
- Reform der Professorenbesoldung (Umstellung auf Besoldungsordnung W) (2002)
- Pakt für Forschung und Innovation (Pakt I–III: 2006–2010, 2011–2015, 2016–2020)
- Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen (2005–2017)
- Ausbau der Frauenförderung und Nachwuchsförderung (Emmy Noether-Programm, Graduiertenkolleg)
- Implementation des Bologna-Prozesses
- Umsetzungsbeginn des 3%-Ziels für Forschung und Entwicklung (Steigerung der F&E-Ausgaben auf 3% des Bruttoinlandsprodukts) im Rahmen der Lissabon-Strategie

Weitere Pakte und Reformen wurden von den Bundesbildungsministerinnen Anette Schavan und Johanna Wanka in unionsgeführten Regierungskoalitionen umgesetzt:

- Hochschulpakete zur Schaffung zusätzlicher Studienanfängerplätze (3 Phasen: 2007–2010, 2011–2015, 2016–2020)
- Qualitätspakt Lehre (2011–2020)
- Qualitätsoffensive Lehrerbildung (2014–2018, 2019–2023)
- BAföG-Novelle (2015/2016)
- Tenure-Track-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (2017–2032)
- Förderinitiative Innovative Hochschule (2017/2018–2027)
- Exzellenzstrategie (Weiterführung der Exzellenzinitiative ab 2018 in modifizierter Form).<sup>2</sup>

Neben den zahlreichen Programmen ist auch der **höhere Umfang der Bundesmittel** für die Wissenschaft zu nennen (1998: 7,5 Mrd. Euro, 2016: 17,6 Mrd. Euro). Durch die Änderung des Art. 91b GG mit Wirkung zum 1. Januar 2015 ist nun auch die **Möglichkeit des Zusammenwirkens von Bund und Ländern** in Wissenschaft, Forschung und Lehre gegeben. Zuvor hatte der Bund in der Wissenschaftspolitik nur begrenzte Kompetenzen, sodass mit der Gesetzesänderung neue Finanzierungs- und Gestaltungschancen zwischen Bund und Ländern verbunden sind.

---

<sup>2</sup> Nähere Informationen zu den verschiedenen Programmen siehe <https://www.bmbf.de/de/gesamtpaket-fuer-die-hochschulen-beschlossen-3017.html>.

Das Wissenschaftssystem wurde seit 1998 insgesamt erfolgreich weiterentwickelt. Sowohl an den Hochschulen wie auch an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen gab es einen **erheblichen Kapazitätsaufbau**, was sich unter anderem in einer höheren Anzahl an Wissenschaftler\_innen im Wissenschaftssystem und steigenden Studierendenzahlen an Hochschulen zeigte.

Die Exzellenzinitiative hat eine starke **Dynamik** im Wissenschaftssystem ausgelöst und die **internationale Sichtbarkeit** deutscher Wissenschaftsstandorte, insbesondere der Universitäten, erhöht. Die **Spitzenforschung** wurde gestärkt.<sup>3</sup> Auch die Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (sog. Imboden-Kommission) kam zu dem Schluss, dass sich die Bund-Länder-Initiative positiv auf das Wissenschaftssystem ausgewirkt hat.<sup>4</sup> Das wesentliche Fazit lautete: Die Richtung der Entwicklung stimmt.

Doch wurden noch „**offene Baustellen**“ des deutschen Wissenschaftssystems identifiziert, die bearbeitet werden müssen, um die Leistungsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems zu erhalten.<sup>5</sup> So wird festgestellt, dass

- die Differenzierung und Profilbildung im Wissenschaftssystem noch weiter in der Breite vorangetrieben werden müsste,
- die Governance und Personalentwicklung der Hochschulen ausgebaut werden sollte,
- die Lehre erheblich gestärkt werden muss,
- die Internationalisierung weiterzuentwickeln ist,
- die Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs verbessert werden müssen.

Insgesamt ist das deutsche Wissenschaftssystem somit durchaus gut aufgestellt. Es muss jedoch weiterentwickelt und gestärkt werden, um leistungsfähig und international wettbewerbsfähig zu bleiben. Wie kann die erfolgreiche Entwicklung künftig fortgesetzt werden?

3 Dies drückt sich laut einer aktuellen Studie auch in Indices aus. Vgl. Möller, T., Schmidt, M. & Hornbostel, S. *Scientometrics* (2016). doi:10.1007/s11192-016-2090-3, <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11192-016-2090-3> (07.11.2016).

4 Vgl. <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf> (01.11.2016).

5 Siehe dazu auch: Angela Borgwardt: Alles exzellent? – Die Zukunft des Wissenschaftssystems. Ergebnisse einer Veranstaltung des Netzwerk Exzellenz an deutschen Hochschulen, Friedrich-Ebert-Stiftung Berlin, Abteilung Studienförderung, 11.11.2015, <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/12271.pdf> (07.11.2016).











Professor Q  
Dong



# I

## WETTBEWERBSORIENTIERUNG UND DIFFERENZIERUNG

### Wettbewerb im Wissenschaftssystem

Wettbewerb ist ein **unverzichtbarer Bestandteil des Wissenschaftssystems**, doch ist die Art und das Ausmaß des Wettbewerbs von entscheidender Bedeutung. Zu unterscheiden ist

- ein Wettbewerb der guten Ideen bzw. Forschungserkenntnisse,
- ein Wettbewerb der Hochschulen um internationale Spitzenplätze in Rankings, Fördermittel, die besten Köpfe und Studierenden,
- ein Wettbewerb der Wissenschaftler\_innen um Reputation, Drittmittel oder Stellen.

Es muss geklärt werden, ob Wettbewerb in den einzelnen Bereichen zu stark oder zu gering ausgeprägt ist bzw. welches **Maß an Wettbewerb** förderlich ist, um das Wissenschaftssystem in seiner Leistungsfähigkeit weiterzuentwickeln, die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und zugleich eine hohe Qualität in der Breite zu gewährleisten. Wettbewerb sollte als leistungsfördernde Stimulanz und nicht als ressourcenraubender Druck paralyisierend wirken. Zudem müssen die Ausgangsvoraussetzungen von Institutionen und Individuen chancengleich gestaltet sein, um einen fairen Wettbewerb zu ermöglichen.

Sollte die Wettbewerbsorientierung im deutschen Wissenschaftssystem noch weiter verstärkt werden? Aus Sicht vieler junger Wissenschaftler\_innen wäre das fatal: Aufgrund einer bereits sehr starken kompetitiven Orientierung an Forschung ist der **Wettbewerbsdruck im System** inzwischen so hoch, dass andere wichtige Bereiche der wissenschaftlichen Tätigkeit, wie Lehre oder Transferaktivitäten, vernachlässigt werden.

Die Reputation im Wissenschaftssystem ist immer noch hauptsächlich an Forschung gekoppelt, in Berufungsverfahren zählen vor allem **quantitativ messbare Forschungsleistungen** (Anzahl an Publikationen, Menge der eingeworbenen Drittmittel, Impact-Points). Die einseitig an Forschung

ausgerichteten Anreizsysteme führen dazu, dass sich junge Wissenschaftler\_innen entweder nur auf Forschung konzentrieren oder aber deutlich geringere Karrierechancen in Kauf nehmen müssen, wenn sie zum Beispiel einen Schwerpunkt auf Lehre oder gesellschaftliches Engagement legen.

*„Spürbar ist eine Art soziale Kälte im Wissenschaftsbetrieb, weil wir so stark gezwungen sind, uns an Wettbewerbskriterien zu orientieren. Da stellt sich die Frage, wer das überhaupt durchhält.“* (Dr. Lukas Graf, Center für Governance und Kultur in Europa, Universität St. Gallen)

Die starke Konkurrenz im Bereich der Forschung und die **hohe Zahl befristeter Verträge** bei Postdocs führt zudem dazu, dass viele talentierte Wissenschaftler\_innen aus der Wissenschaft aussteigen – nicht, weil es ihnen an den erforderlichen Kompetenzen fehlt, sondern weil sie nicht ständig unter so hohem Druck um ihr berufliches Überleben kämpfen wollen. Dadurch gehen der Wissenschaft sehr gute Köpfe und wichtige Potenziale verloren. Darüber hinaus kommt der offene Diskurs über Forschungsergebnisse, die Perspektivenvielfalt, innovatives Denken und die Orientierung an Qualität (statt Quantität) zu kurz. Es stellen sich **dysfunktionale Effekte** ein, die nicht nur nachteilig für die einzelnen Individuen und Institutionen sind, sondern sich auch negativ auf das gesamte Wissenschaftssystem und die Gesellschaft auswirken.

*„Forschen und Lehren macht wahnsinnig viel Spaß. Aber wir sind im deutschen Wissenschaftssystem am Maximum des Wettbewerbs angekommen. Es wird so großer Druck auf uns junge Forscherinnen und Forscher ausgeübt, dass die Gefahr besteht, dass das letzte bisschen Spaß verloren geht.“* (Dr. Baris Tursun, Molekularbiologe und Forschungsgruppenleiter am Max Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin in Berlin)

*Blick nach Frankreich:  
Große Bedeutung der institutionellen Reputation,  
junge Wissenschaftler\_innen unter Druck*

Gegenwärtig ist im französischen Hochschulsystem ein großer Druck spürbar, insbesondere wenn es um eine feste Stelle in der Wissenschaft geht. Besonders betroffen sind junge Wissenschaftler\_innen an Universitäten, die Schwierigkeiten haben, mit den zahlreichen Anforderungen umzugehen und wettbewerbsfähige Forschung (Publikationen, Drittmittelinwerbung) mit guter Lehre zu verbinden. Gelingt die Verbindung von Forschung und Lehre, ist häufig die Vereinbarkeit mit der Familie nicht mehr möglich.

Im französischen Hochschulsystem spielt die Reputation einer Hochschuleinrichtung eine entscheidende Rolle für die berufliche Karriere – und dies schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt in der Bildungsbiografie. Grandes Écoles haben eine deutlich höhere Reputation als Universitäten. Wenn eine Forschungskarriere bzw. eine feste Stelle in der Forschung angestrebt wird, ist es notwendig, an einer Grande École zu studieren und zu promovieren. Neben diesem institutionellen Faktor spielen für eine Karriere in der Wissenschaft auch individuelle Faktoren (persönliche Kompetenzen, aber auch die Zahl der Publikationen etc.) und ein relativ homogener Lebenslauf eine wichtige Rolle.

Die Reputation der Grandes Écoles ergibt sich aus einer **Verbindung von hohem Wettbewerb und starker Selektion**: Die Grandes Écoles wählen aus den Abiturient\_innen die besten Studierenden aus, während die Universitäten alle Abiturient\_innen aufnehmen müssen, die sich anmelden. Es gibt eine nationale Aufnahmeprüfung für Grandes Écoles, wobei jede Schule nur eine kleine Anzahl von Plätzen hat.

*Quelle:* Vortrag Dr. Virginie Gimbert, bis 2015 Projektleiterin im Rat für Sozialpolitik und gesellschaftliche Fragen im Amt des französischen Premierministers, seit 2016 Referentin im Bundespräsidialamt in Berlin, Referat Bildung, Wissenschaft und Familie

## Wettbewerb um Forschungsexzellenz

Die Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative kam zu dem Schluss, dass die Exzellenzinitiative die Wettbewerbsorientierung im Wissenschaftssystem vorangetrieben, das Universitätssystem dynamisiert, die Spitzenforschung gefördert und einen wichtigen Strukturwandel in Gang gebracht hat.<sup>6</sup> Aufgrund der Erfolge des Exzellenzprogramms haben Bund und Länder beschlossen, die **Exzellenzförderung in modifizierter Form** fortsetzen. Am 16. Juni 2016 beschlossen sie die Exzellenzstrategie, die auf Dauer angelegt ist und die universitäre Spitzenforschung weiter stärken soll.

### *Exzellenzstrategie*

Die Exzellenzstrategie ab 2018 umfasst zwei Förderlinien:

1. In **Exzellenzclustern** werden international wettbewerbsfähige Forschungsfelder an Universitäten oder in Universitätsverbänden projektbezogen gefördert (Ausschreibung alle 7 Jahre). Zunächst sollen 45 bis 50 Exzellenzcluster gefördert werden.
2. Es werden **Exzellenzuniversitäten oder Universitätsverbände** gefördert, um sie institutionell zu stärken und beim Ausbau ihrer internationalen Spitzenstellung zu unterstützen. Fördervoraussetzung ist die Bewilligung von mindestens zwei Exzellenzclustern (an Universitäten) bzw. drei Exzellenzclustern (in Verbänden). Maßgebliche Förderkriterien im Auswahlverfahren sind bisherige exzellente Forschungsleistungen und ein strategisches, institutionenbezogenes Gesamtkonzept. Die dauerhafte Förderperspektive wird sowohl mit einer regelmäßigen Überprüfung der Fördervoraussetzungen (der notwendigen Exzellenzcluster) verbunden, als auch mit einer unabhängigen, externen Evaluation der strategischen Leistungen. In der ersten Ausschreibungsrunde sind elf Förderfälle vorgesehen.

---

<sup>6</sup> Vgl. „Exzellenzinitiative evaluiert“ <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/12386.pdf>



Universitäten mit Exzellenzclustern können eine **Universitätspauschale als Strategiezuschlag** zur Stärkung ihrer Governance und strategischen Ausrichtung beantragen (pro Cluster jährlich 1 Mio. Euro; 750.000 Euro für das zweite Cluster, für jedes weitere 500.000 Euro). Bei geförderten Exzellenzuniversitäten gilt die Universitätspauschale als abgegolten und entfällt.

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) und der Wissenschaftsrat (WR) führen das **wissenschaftsgeleitete Begutachtungs- und Auswahlverfahren** durch. Durch **regelmäßige Evaluation** und mögliche Neuanträge soll Dynamik im Programm verankert werden.

Nur Universitäten und Universitätsverbände, die im Rahmen der Exzellenzinitiative das Förderziel des Ausbaus ihrer internationalen Spitzenstellung in der Forschung erreicht und den Nachweis herausragender wissenschaftlicher Leistungen im internationalen Maßstab erbracht haben, werden weiter gefördert. Zukunftskonzepte, Exzellenzcluster und Graduiertenschulen, die auf Basis der derzeitigen Exzellenzvereinbarung II gefördert werden, erhalten ab dem 1.11.2017 eine maximal 24-monatige Überbrückungsfinanzierung, die zugleich ihre mögliche Auslauffinanzierung ist.

**Höhe der Fördermittel:** Das Gesamtprogramm ist im Jahr 2017 mit 80 Mio. Euro sowie ab 2018 mit jährlich insgesamt 533 Mio. Euro dotiert und läuft auf unbestimmte Zeit. Die Mittel sollen vom Bund und den jeweiligen Sitzländern im Verhältnis 3:1 getragen werden. Für Exzellenzcluster (einschließlich Universitätspauschale) stehen jährlich rund 385 Mio. Euro zur Verfügung (pro Cluster zwischen 3 und 10 Mio. Euro), für die Förderung von Exzellenzuniversitäten rund 148 Mio. Euro jährlich (Universitäten 10 bis 15 Mio. Euro, Universitätsverbände 15 bis 28 Mio. Euro pro Jahr). DFG und WR sollen im gesamten Verfahren Sorge tragen, dass die Besonderheiten der Fächer und auch kleine Fächer angemessen berücksichtigt werden, und dass die jeweilige Bandbreite der Förderhöhe ausgeschöpft wird.

*Quellen:* Website des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, <https://www.bmbf.de/de/die-exzellenzstrategie-3021.html>, Website der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK), <http://www.gwk-bonn.de/themen/wissenschaftspakte/exzellenzstrategie/> (10.11.2016).

Welcher **Mehrwert** entsteht bei den Exzellenzförderprogrammen, der über die Förderung exzellenter Forschung hinausgeht? Bei der Exzellenzinitiative waren neben wissenschaftlicher Exzellenz, die in wissenschaftsgeleiteten Verfahren ermittelt wurde, weitere Bewertungskriterien bei den Förderentscheidungen wichtig, insbesondere Clusterbildung/Vernetzung mit anderen Wissenschaftseinrichtungen, Profilierung und Governance der Hochschule, die Förderung von Nachwuchswissenschaftler\_innen und Frauen. Auch in der künftigen Exzellenzstrategie spielt bei der Förderung als Exzellenzuniversität oder Universitätsverbund ein strategisches, institutionenbezogenes Gesamtkonzept eine wichtige Rolle.

Darüber hinaus sollen im Auswahlverfahren weitere Aspekte wie forschungsorientierte Lehre, Forschungsinfrastruktur, Ideen- und Wissenstransfer oder Geschlechtergerechtigkeit einbezogen werden, wenn damit das Ziel der Spitzenforschung unterstützt wird. Das neue Instrument der Universitätspauschale soll zudem dazu dienen, die Governance und strategische Ausrichtung der Universitäten zu entwickeln und zu stärken. Deshalb geht sowohl die Exzellenzinitiative als auch die Exzellenzstrategie weit über die DFG-Förderung von Spitzenforschung hinaus.

### **KONTROVERS**

Balance von Spitze und Breite, Forschung und Lehre

Kritiker\_innen des Exzellenzwettbewerbs konstatieren, dass durch die Exzellenzinitiative ein wachsender Leistungswettbewerb der Hochschulen zu einer **zunehmenden vertikalen Differenzierung** des Hochschulsystems geführt hat. Bereits starke Einrichtungen und privilegierte Standorte würden durch Exzellenzmittel weiter gestärkt, während kleine und mittlere Hochschulen oder Hochschulen in strukturschwachen Regionen und ohne Vernetzungsmöglichkeiten abgehängt werden, da Forschungsexzellenz im jetzigen Förderzuschnitt eine bestimmte kritische Masse von Personen und Kooperationspartnern im Umfeld braucht.

Es existiere somit **kein fairer Wettbewerb**, weil die Startchancen der Hochschulen nicht gleich sind. Auch im neuen Programm Exzellenzstrategie sei absehbar, dass viele Hochschulen von der Exzellenzförderung nicht profitieren werden, während einige wenige Hochschulen immer mehr Geld und Reputation erhalten. Die positiven Auswirkungen konzentrierten sich größtenteils auf die ausgezeichneten Leuchttürme und kämen nicht in der Fläche an. Diese Entwicklung könnte die heraus-



ragende Stärke des deutschen Hochschulsystems – die Qualität in der Breite – massiv gefährden.

Kritisch wird zudem gesehen, dass mit dem **Label „Exzellenzuniversität“** in der künftigen Exzellenzstrategie eine Symbolkraft erzeugt wird, die weit über das Reflektierte hinausgeht. An Universitäten gebe es in der Regel bessere und schlechtere Fachbereiche, weshalb es nicht angemessen sei, einer ganzen Universität diese Auszeichnung zu verleihen, wenn sie über zwei hervorragende Forschungsbereiche (Exzellenzcluster) verfügt. Daraus könnten riskante Pfadabhängigkeiten entstehen, die schleichend über die Zeit zu einem fundamentalen Wandel des gesamten Wissenschaftssystems führen.

Mit der Auszeichnung „Exzellenzuniversität“ drohe die **Gefahr einer Spaltung des Hochschulsystems**, indem wenige privilegierte Universitäten einem großen Rest an Hochschulen gegenüberstehen, die noch nicht einmal über die notwendige Grundfinanzierung verfügen, um die Kernaufgaben einer wissenschaftlichen Einrichtung von Forschung, Lehre und Transfer zu erfüllen.

Ein Gegenargument lautet, dass die Exzellenzinitiative nicht nur den geförderten Universitäten genutzt hat, sondern in das gesamte deutsche Wissenschaftssystem eine große **Dynamik** brachte, von der sehr viele Hochschulen profitiert haben. Zum einen seien im Rahmen der Exzellenzinitiative mehr als die Hälfte der staatlichen Universitäten (45 von 86) gefördert worden, zum anderen habe man im Zuge des Programms erreicht, dass Hochschulen verstärkt mit anderen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen kooperieren.

Dadurch hätten mehr Einrichtungen von der Exzellenzförderung profitieren können als nur die geförderten Universitäten: Zwar habe nicht jede Universität ein eigenes Exzellenzcluster, doch seien viele Universitäten an einem Cluster beteiligt. Zudem sei der Ansatz richtig, zunächst die Entwicklung und **Umsetzung von innovativen Ideen an einigen Standorten** zu fördern, um anschließend dafür zu sorgen, dass diese auch an anderen Orten umgesetzt werden. Dann könne davon auch die Fläche profitieren. Ein gutes Beispiel sei das neu aufgelegte Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses mit 1.000 Tenure-Track-Stellen. Das Konzept beruhe auf einer Idee, die an der Technischen Universität München im Rahmen eines Zukunftskonzepts als Teil der Exzellenzförderung ausprobiert und durchdekliniert wurde.

*„Es gab bei der Exzellenzinitiative keine so starke Engführung, wie das häufig gesehen wird. Die Exzellenzförderung folgt dem Prinzip, ‚ein lernendes System zu installieren‘. An vielen verschiedenen Orten wurden sehr gute neue Ideen entwickelt und umgesetzt. Nun liegen an vielen Universitäten ‚Nuggets‘, die zur Anregung und Nachahmung dienen können. Zusammen entfalten sie großen Glanz. Die Spitzenförderung kommt auch in der Breite an.“ (Dr. Sabine Behrenbeck, Leiterin Abt. Tertiäre Bildung, Wissenschaftsrat)*

Als positiv wird auch gewertet, dass die Politik beim Fortsetzungsprogramm der Exzellenzinitiative die bisher erfolgreichen Universitäten nicht einfach nur weiter fördert, sondern dass die Leistungen evaluiert werden und eine wissenschaftsgeleitete Bewertung von Alt- und Neuanträgen vorgenommen wird. So werde Dynamik im Programm verankert und neue Universitäten mit guten Strategien erhielten dadurch eine Chance auf Förderung. Problematisch sei allerdings die **Unterfinanzierung der Hochschulen**, da das Konzept des Exzellenzwettbewerbs auf eine solide Grundfinanzierung aufsetzt, die gegenwärtig aber keineswegs gegeben ist.

Als weiterer Problempunkt wurde benannt, dass die sehr gut ausgestatteten Exzellenzcluster an den geförderten Universitäten oft zu erheblichen **Konflikten innerhalb der Institution** führen, weil eine Spaltung zu den nicht exzellenzgeförderten Bereichen entsteht, die über deutlich weniger Ressourcen verfügen. Die Cluster tendierten dazu, sich innerhalb der Institution zu verselbstständigen, indem sie ihre eigenen Strukturen aufbauen und ihre eigenen Mittel vergeben.

Dazu wurde angemerkt, dass in der neuen Exzellenzstrategie diesem Problem mit einer zusätzlichen Fördermaßnahme begegnet werde. Wie in der Exzellenzinitiative werden exzellente Wissenschaftsbereiche (Cluster) gefördert, doch könnten die Universitäten mit der **Universitätspauschale** zusätzliches Geld erhalten, um schwächere Wissenschaftsbereiche an ihrer Institution besser auszustatten. So könnten auch andere Bereiche der Universität durch die Förderung von Spitzenforschung profitieren.

Ein großer Kritikpunkt lautet, dass Exzellenz in der geförderten Form (Exzellenzinitiative und Exzellenzstrategie) zu einseitig auf die Förderung von exzellenter Forschung bezogen ist. Es bedürfe dringend der **Förderung von exzellenter Lehre**. Völlig unzureichend sei, lediglich die allgemeine Erwartung zu formulieren, dass Universitäten, die Exzellenzmittel für Forschung erhalten, die Ergebnisse ihrer Forschung in die

Lehre einspeisen müssten – ohne jedoch Wege aufzuzeigen, wie dieses Ziel bei einer Förderung konkret umgesetzt werden soll.

Dem wird wiederum entgegengehalten, dass die Förderung von exzellenter Lehre fraglos sehr wichtig sei, doch müsste dafür ein anderes Instrument eingesetzt werden. Die Förderung von exzellenter Forschung und exzellenter Lehre müsse **mit verschiedenen Instrumenten** in Angriff genommen werden.

*„Es ist wichtig, das gesamte Wissenschaftssystem mit seinen unterschiedlichen Organisationen und Subsystemen zu betrachten. Man braucht unterschiedliche wissenschaftspolitische Instrumente, um unterschiedliche Ziele zu erreichen. Es kann nicht alles mit einem Instrument gefördert werden.“ (Edelgard Bulmahn, MdB, Vizepräsidentin des Deutschen Bundestages, Bundesministerin für Bildung und Forschung a.D.)*

## HERAUSFORDERUNG: EIN SINNVOLLES MASS AN WETTBEWERB IM WISSENSCHAFTSSYSTEM ERREICHEN

### LÖSUNGSVORSCHLÄGE

**Kein Ausbau der vertikalen Differenzierung:** Die vertikale Differenzierung (Leistungswettbewerb der Hochschulen) sollte nicht weiter intensiviert werden, da die besondere Stärke des deutschen Hochschulsystems darin besteht, dass es eine hohe Qualität in der Breite des Hochschulsystems und zugleich eine Exzellenz in der Spitze gibt.

**Förderung von Kooperationen:** Die Wettbewerbsorientierung im Wissenschaftssystem sollte von einer verstärkten Förderung von Kooperationen begleitet werden. Eine wichtige Basis dafür ist, das Zusammenspiel von Wettbewerb und Kooperation im Gesamtsystem und auf den verschiedenen Ebenen – auch in ihren Wechselwirkungen – genau zu analysieren.

**Aufbau von Unterstützungsstrukturen:** Um Hochschulen und Wissenschaftler\_innen zur Teilnahme am Wettbewerb zu befähigen, müssen institutionell verankerte Unterstützungsstrukturen aufgebaut werden.

**Stärkung von Lehre und Transferaktivitäten:** Der Wettbewerb im Bereich Forschung ist wichtig, doch müssen Lehre und Transferaktivitäten

als Kernaufgaben von Hochschulen eine größere Bedeutung erhalten. Dies sollte sich in entsprechenden Anreiz- und Finanzierungsinstrumenten niederschlagen.

**Auskömmliche Grundfinanzierung für alle Hochschulen:** Es bedarf einer auskömmlichen und nachhaltig gesicherten Grundfinanzierung, da der Wettbewerb um zusätzliche Förder- und Drittmittel nur auf dieser soliden Basis zielführend ist.

## HERAUSFORDERUNG: FUNKTIONALE DIFFERENZIERUNG IM WISSENSCHAFTSSYSTEM VORANTREIBEN

### LÖSUNGSVORSCHLÄGE

**Aufgabenteilung im Wissenschaftssystem:** Angesichts der vielfältigen Aufgaben der Wissenschaft muss diskutiert und festgelegt werden, welche funktionale Differenzierung im Wissenschaftssystem sinnvoll ist und welche Aufgaben die verschiedenen Wissenschaftseinrichtungen wahrnehmen können und sollten. Dabei ist auch zu klären, welche unterschiedlichen Funktionen und Aufgaben die beiden Hochschulformen (Universitäten und Fachhochschulen bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften) wahrnehmen sollten.

**Schärfen der Hochschultypen:** Das Profil von Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften sollte nicht angeglichen, sondern weiter geschärft werden. Grundlage sollte sein, dass die beiden Hochschultypen nicht in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen, sondern unterschiedliche Rollen im Wissenschaftssystem wahrnehmen. Dies sollte zum Beispiel auch dazu führen, dass manche Fächer und Studiengänge nur an einem Hochschultyp angeboten werden. Ziel sollte es sein, den Wünschen der Studierenden besser zu entsprechen und die Bedarfe der Wirtschaft mit einzubeziehen.

**Profilbildung von Hochschulen:** Jede Hochschule sollte ein Profil entwickeln, das eine Leistungsdimension (Forschung, Lehre, Transfer) oder einen fachspezifischen Forschungsbereich in den Mittelpunkt stellt, ohne dabei die anderen Dimensionen aus dem Blick zu verlieren. Ein klares Profil kann dazu beitragen, geeignetes wissenschaftliches Personal und passende Studierende zu gewinnen.

**Mission Statement als Instrument der Profilentwicklung:** Die Hochschulen in Deutschland sollten aussagekräftige Mission Statements entwickeln, aus denen institutionelle Besonderheiten ableitbar sind, zum Beispiel Aspekte wie Internationalität, Diversity, öffentliche Dienstleistungen oder regionaler Transfer. Ein Mission Statement dient zum einen der Profilierung nach außen, um ein sichtbares Profil zu entwickeln und Wissenschaftler\_innen und Studierenden eine wichtige Orientierungshilfe zu geben. Zum anderen wird damit ein Leitbild nach innen formuliert, indem es allen Hochschulakteuren die Ausrichtung der Institution verdeutlicht. Mission Statements entstehen in der Regel durch einen Planungsprozess, der eine Top-down-Strategie mit Bottom-up-Aktivitäten verbindet. Das gemeinsam entwickelte Leitbild kann dann in konkrete Maßnahmen übersetzt werden.

In den USA geben sich nicht nur große internationale Forschungsuniversitäten, sondern auch kleinere, regional ausgerichtete Hochschulen Mission Statements, um die spezifische Ausrichtung ihrer Einrichtung zu beschreiben. Dort sind Mission Statements für die Attrahierung von Studierenden von ganz entscheidender Bedeutung.

### *Blick in die USA: Mission Statement als Basis der institutionellen Differenzierung*

In den USA haben der Status und die besonderen Merkmale einer Institution entscheidenden Einfluss auf die Studienwahl.

Die US-amerikanischen Universitäten unternehmen viel, um in ihrem **institutionellen Status** aufzusteigen (*status building*), etwa in der „Carnegie“ U.S. Classification oder in Rankings. Die wesentlichen Gründe sind: 1. Top-Studierende für die Fakultät zu gewinnen, 2. mehr privates Geld zu erhalten, 3. das Endowment zu erhöhen. Bessere Studierende führen zu besseren Graduierten, die wiederum bessere Karrierechancen haben. Dies steigert auch die Reputation der Institution und verbessert ihre Finanzierungsmöglichkeiten.

Die **institutionellen Besonderheiten** sind für Universitäten besonders wichtig, um Studierende zu gewinnen (der institutionelle Status

ist nicht alleine entscheidend, da für die Studienwahl nicht nur die Karriereerwartungen, sondern eine Vielzahl an Gründen wichtig sind). Die Universitäten halten ihre Besonderheiten in **Mission Statements** fest, die institutionelle Charakteristiken auf der Basis von Leistungen (*merits*) mit anderen Faktoren kombinieren, etwa Diversity, globale Ausrichtung oder öffentliche Dienstleistungen. Studierende, aber auch Doktorand\_innen entscheiden sich in der Regel bewusst für eine bestimmte Universität aufgrund ihres Mission Statements, was dazu führt, dass die Universitäten Studierende und Promovierende gewinnen, die am besten zur Ausrichtung ihrer Institution passen.

Das Emerging Global Model (EGM) der **Global Research University** (GRU) enthält folgende paradigmatischen Punkte für die „moderne Forschungsuniversität“:

- hohe Forschungsintensität
- Ausrichtung an globalen Wettbewerbsbedingungen und Zielen
- neue Rolle der Professorinnen und Professoren (Forschung vorzugsweise in inter- und transdisziplinären Teams und in internationalen Projektverbänden)
- diversifizierte Finanzierung
- kompetitive internationale Rekrutierung von Studierenden, Doktorandinnen und Doktoranden, Postdocs, Professorinnen und Professoren, Leitungspersonal
- zunehmende Komplexität
- neue Beziehungen mit der Regierung und Industrie
- globale Kooperation mit ähnlichen Institutionen bzw. Institutionen, die ähnliche Differenzierungsbesonderheiten aufweisen (Kooperation ist somit ein Schlüsselmerkmal, *nicht Wettbewerb*).

*Quelle:* Prof. Dr. Brian Mitchell, Tulane University/Council of Graduate Schools

**Stärkung der institutionellen Autonomie und der Kooperationsmöglichkeiten:** Die Autonomie der Hochschulen in Deutschland sollte weiter gestärkt werden. Am Beispiel der USA wird deutlich, dass das Maß der institutionellen Autonomie den größten Einfluss auf die horizontale (funktionale) Differenzierung hat. Dort bilden sich Gruppen von Universitäten heraus (etwa die Gruppe der internationalen Forschungsuniversitäten oder die Gruppe der Hochschulen mit starkem regionalen Bezug), aber auch Unterschiede innerhalb dieser Gruppen. Wichtig ist, dass der Differenzierungsprozess mit ausreichend Kooperationsmöglichkeiten verbunden wird.

*„Institutionelle Autonomie ist ein Key Driver, um die Qualität der Institutionen zu verbessern. Institutionen müssen ihre eigenen Entscheidungen treffen können, ihre Charakteristiken ausbilden und dann ihre Peer Group von Universitäten mit ähnlichen Differenzierungsmerkmalen finden, um mit ihnen zu kooperieren.“ (Prof. Dr. Brian Mitchell, Tulane University/Council of Graduate Schools)*

**Langfristige und gezielte Förderpolitik:** Die Förderung von Bund und Ländern muss langfristiger als bisher ausgerichtet sein, um den Hochschulen die erforderliche Zeit für die Entwicklung einer Strategie und die nachhaltige Umsetzung eines Profils zu geben. Um der Wissenschaftsfreiheit zu entsprechen, sind wissenschaftsgeleitete Auswahl- und Bewertungsverfahren bei der Mittelvergabe unverzichtbar. Die Politik darf keine inhaltlichen Vorgaben machen, kann aber durch eine gezielte Förderpolitik dafür sorgen, dass möglichst große Freiräume für neue Ideen entstehen. Deshalb sollte es mehr inhaltliche freie Ausschreibungen geben und genügend Fördermittel für Projekte bereitgestellt werden, bei denen Wissenschaftler\_innen Mittel für eigene Ideen und Ansätze beantragen können. Werden viele Mittel nur für thematisch vorgegebene Forschungsprojekte vergeben, befördert das die Homogenisierung der Forschung und Innovation wird verhindert.

**Bewertungskriterien der wissenschaftlichen Community:** Die Wissenschaftler\_innen müssen auch selbst Verantwortung übernehmen, damit der Wettbewerb um Forschungsfördermittel nicht nur Mainstreamforschung begünstigt und der gewünschten Differenzierung entgegenwirkt. Bei der Begutachtung und Bewertung von Forschungsleistungen ihrer Kolleg\_innen können Wissenschaftler\_innen konkrete Förderentscheidungen direkt beeinflussen und tragen somit entscheidend dazu bei, dass auch neue Ansätze und Risikoforschungsprojekte gefördert werden.





Professor Dr. Karl Max  
haupt



## II

# STRATEGIEFÄHIGKEIT DER HOCHSCHULEN

Im Wissenschaftssystem findet **Strategiebildung auf drei Ebenen** statt. Zu unterscheiden ist die strategische Entwicklung des gesamten Wissenschaftssystems, die Strategie eines Landes für die Hochschulen (Verhältnis Hochschule – Staat) und die Strategie für eine Hochschule bzw. die Strategiebildung innerhalb einer Hochschule.

Im Rahmen der Exzellenzinitiative wurde das Ziel verfolgt, an den Universitäten Strategiebildung anzuregen, vor allem in den Bereichen Forschung, wissenschaftlicher Nachwuchs und Governance. Deutlich wird, dass sich in den letzten 15 Jahren die **Strategiefähigkeit im Wissenschaftssystem** verbessert hat, insbesondere an den Universitäten. Doch gibt es in diesem Bereich noch erhebliche Defizite. Die gut ausgestatteten außeruniversitären Forschungseinrichtungen mit ihren verschiedenen Missionen gelten als strategiestärker als die Hochschulen, bei denen erheblicher Nachholbedarf besteht: Alle Hochschulen sollten eine institutionelle Strategie entwickeln, damit sie im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen können.

Die Strategieentwicklung einer Hochschule oder Forschungseinrichtung wird vom Wissenschaftsrat als umfassender Prozess definiert, „der die Entwicklung eines Leitbildes, die Formulierung von mittel- bis langfristigen strategischen Zielen, die Potenzialanalyse, die Verständigung über Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie und die Überprüfung der Zielerreichung umfasst“<sup>7</sup>.

---

7 Wissenschaftsrat: Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier. 2016, S. 17.

## HERAUSFORDERUNG: ENTWICKLUNG EINER ERFOLGREICHEN STRATEGIE FÜR DIE HOCHSCHULEN EINES LANDES

### LÖSUNGSVORSCHLÄGE

Das Land und die Wissenschaftsakteure entwickeln eine Wissenschaftslandschaft, in der Profilbildung und Kooperationen eine wichtige Rolle spielen. Grundlage dafür ist die Entwicklung folgender Erfolgsfaktoren:

**Gemeinsame Entwicklung und Umsetzung der Gesamtstrategie:** Die Strategie für einen Wissenschaftsstandort wird vom Land gemeinsam mit den Wissenschaftseinrichtungen entwickelt und in einem kontinuierlichen Prozess umgesetzt.

**Rahmenvorgaben des Landes:** Die Landesregierung formuliert klare Vorgaben in bestimmten Bereichen, zum Beispiel im Hinblick auf Kooperationen, Digitalisierung, Internationalisierung, Beschäftigungsbedingungen. Die konkrete Umsetzung liegt in der Verantwortung der Universitäten.

**Keine staatliche Detailsteuerung:** Die Wissenschaftsverwaltung macht keine strategischen Vorgaben in wissenschaftlichen Fragen, etwa in Bezug auf die konkrete Schwerpunktbildung von Hochschulen oder Exzellenzclustern. Diese Fragen müssen die Wissenschaftler\_innen und Hochschulleitungen selbst entscheiden, da nur sie über die notwendigen inhaltlichen Kompetenzen verfügen.

**Kontinuierliche Kommunikation:** Das Land führt regelmäßige Gespräche mit den Wissenschaftsakteuren. In diesem Rahmen kann darüber diskutiert werden, wie sich die Wissenschaftseinrichtungen gemeinsam aufstellen könnten, zum Beispiel im Hinblick auf die Exzellenzstrategie, oder welche Instrumente zur Zielerreichung oder zur Behebung vorhandener Schwächen sinnvoll wären. Die Hochschulen können bei diesen Gesprächen auch artikulieren, wo sie noch mehr Unterstützung vom Land brauchen.

**Stärken hervorheben:** Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Standorts zu erhöhen, erweist sich das Stärken der Stärken als sehr wichtig. So können Universitäten mit Unterstützung eines Landes Profile entwickeln, wissenschaftliche Schwerpunkte setzen und vorhandene Stärken ausbauen.

*„Berlin steht in großer Konkurrenz – und zwar nicht nur national mit anderen Standorten, sondern auch international. Deshalb ist die Stärkung jeder einzelnen Berliner Universität wichtig, aber insbesondere auch die Kooperation untereinander. Das ist eine Aufgabe, die das Land und die Wissenschaftsakteure in den nächsten Jahren gemeinsam angehen werden.“ (Steffen Krach, Staatssekretär in der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, Berlin)*

### **Förderung der Kooperation zwischen den Wissenschaftseinrichtungen:**

Parallel zur Profilbildung und Schwerpunktsetzung erweist sich eine verstärkte Kooperation der Wissenschaftseinrichtungen als vorteilhaft. Dadurch ist es möglich, dass die beteiligten Institutionen unterschiedliche Stärken weiterentwickeln, sich gegenseitig ergänzen und Synergieeffekte erzielen können.

## **HERAUSFORDERUNG: ERFOLGREICHE STRATEGIEENTWICKLUNG EINER HOCHSCHULE**

### **LÖSUNGSVORSCHLÄGE**

Die Hochschulleitung gestaltet gemeinsam mit den Hochschulakteuren einen Strategieprozess. Grundlage dafür ist die Entwicklung folgender Erfolgsfaktoren:

**Hochschulleitung als Rahmengeber und Pacemaker:** Die Hochschulleitung legt die Rahmenziele fest und agiert als Pacemaker, indem sie den Rhythmus des Strategieentwicklungsprozesses vorgibt. Sie sollte den Prozess so gestalten, dass alle Beteiligten die gemeinsame Diskussion über die Ausrichtung der Institution als kreativen und spannenden Prozess empfinden, der allen offen steht und nützt. So können die Kolleg\_innen im Zuge der gemeinsamen strategischen Arbeit zum Beispiel die gegenseitigen Arbeitsgebiete und wissenschaftlichen Ansätze kennenlernen, wodurch sich auch neue interdisziplinäre Kooperationsmöglichkeiten eröffnen.

**Kombination aus Top-down und Bottom-up:** Ein gutes strategisches Konzept zeichnet sich dadurch aus, dass es von der Hochschulleitung gemeinsam mit allen Statusgruppen organisch entwickelt wird. Eine Top-down-Steuerung wird dabei mit Bottom-up-Aktivitäten verbunden.

**Beteiligung aller Hochschulgruppen am Prozess:** Entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung einer Strategie ist die Unterstützung und Beteiligung der verschiedenen Hochschulgruppen. Bisher haben Professor\_innen oft wenig Interesse daran, sich an der gemeinsamen Entwicklung einer Hochschulstrategie zu beteiligen, etwa weil sie schon mit den alltäglichen Aufgaben ausgelastet sind oder die Bedeutung ihres Forschungsvorhabens höher bewerten. Hier muss die Hochschulleitung zum einen Motivationsarbeit leisten und zum anderen auch für zeitliche Freiräume sorgen, damit alle Hochschulgruppen am Prozess partizipieren können.

**Einbezug der Gremien:** Ein Einbezug der Gremien ist wichtig und wird in dem Maße sachdienlicher, in dem das Kompetenzprinzip regiert: Die Gremien müssen einberufen und gut informiert werden, was kein Selbstzweck sein oder nur der Transparenz dienen sollte. Ziel muss es vielmehr sein, eine Sachkenntnis über die Rahmenbedingungen, aber auch die Zwänge und strategischen Chancen zu vermitteln. Dann können Gremien die Hochschulleitungen konstruktiv in ihrem Entscheidungshandeln unterstützen.

**Regelmäßige Gespräche:** Sehr wichtig ist der regelmäßige Austausch der Hochschulakteure über gemeinsame Ziele und Strategien. Dadurch steigt sowohl die Motivation als auch die Anzahl der Beteiligten, die an einem Strategieprozess mitwirken. Oft stellen die Beteiligten im Laufe des Prozesses fest, dass es interessant ist, den Prozess gemeinsam zu durchlaufen, und der Weg wird zum Ziel: So kann der gemeinsame Prozess der Strategiebildung zugleich auch motivationsbildend wirken.

**Zeit und Kontinuität:** Ein erfolgreicher Prozess der Strategieentwicklung dauert einige Jahre und braucht einen langen Atem. Wichtig ist daher auch Kontinuität über einen längeren Zeitraum: Die Hochschulakteure müssen geduldig und permanent an bestimmten Leitzielen und ihrer Umsetzung arbeiten. Dazu gehört, dass die Strategie in konkreten Maßnahmen glaubwürdig umgesetzt und im Hochschulalltag mit Leben erfüllt werden muss.

**Individuelle Strategie:** Eine Strategie muss wie ein Profil zur konkreten Institution passen und zugleich ihre Potenziale hervortreiben. Es kann also nicht darum gehen, sich an Mainstreamthemen zu orientieren oder andere Strategien zu kopieren, sondern es müssen die Besonderheiten der Hochschule herausgearbeitet werden.

**Integrative Maßnahmen:** Die Beteiligung an Förderprogrammen wie der Exzellenzinitiative führt zu Differenzierungsprozessen innerhalb von Universitäten, die zu massiven Konflikten führen können. Der Umgang damit

erweist sich für Hochschulleitungen oft als sehr große Herausforderung. Hier müssen Hochschulleitungen Integrationsarbeit leisten, um Verwerfungen innerhalb der Institution zu vermeiden und die Identifikation mit der Hochschule aller Hochschulakteure zu befördern.

**Identitätsbildung:** Eine erfolgreiche Strategiebildung beruht darauf, dass nicht nur die spezifischen Interessen von Statusgruppen oder Fächern vertreten werden, sondern bei allen Beteiligten ein Bewusstsein dafür geschaffen wird, dass es um eine gemeinsame Sache und um Identitätsbildung geht – und eben nicht darum, möglichst große Vorteile für die jeweils eigenen Bereiche zu erreichen.

*„Wenn wir Ziele formulieren, wo wir als ganze Universität hinwollen, dann müssen wir uns auch gemeinsam als Universität verstehen und nicht als einzelne Statusgruppen.“ (Dr. Rolf Frankenberger, Institut für Politikwissenschaft an der Eberhard Karls Universität Tübingen)*

**Planungssicherheit:** Da strategische Veränderungen an komplexen Institutionen wie Hochschulen viel Zeit brauchen, ist mindestens eine mittelfristige Planungssicherheit notwendig. Dies setzt eine gesicherte Finanzierung über einen längeren Zeitraum voraus.

**Neue Generation von Wissenschaftler\_innen:** Neuberufungen erweisen sich als wichtiges Element, um den Strategiebildungsprozess zu stärken. Die junge Generation von Hochschullehrenden scheint stärker bereit zu sein, sich an einem gemeinsamen Strategiebildungsprozess zu beteiligen und neue Impulse einzubringen.

**Professionalisierung der Hochschulverwaltung:** Um den Strategiebildungsprozess auf Dauer sicherzustellen, ist eine Professionalisierung der Hochschulverwaltung notwendig. Bei einem personellen Wechsel auf Leitungsebene oder in den Fakultäten kann hier das institutionelle Gedächtnis in Bezug auf das Leitbild und die Strategie liegen.

**Mehr Handlungsspielräume für Hochschulleitungen:** Für die Umsetzung einer Strategie brauchen Hochschulleitungen in manchen Bereichen mehr Spielräume bzw. mehr Flexibilität, insbesondere bei Berufungen, wenn damit ein bestimmtes Profilvermerkmal oder eine Strategie unterstützt werden soll. In Einzelfällen sollten auch Schwerpunkte gegen den Strukturplan gebildet werden können, der über Jahre im Voraus festgelegt wird.

*„Hier liegt ein Grundwiderspruch: Wissenschaft ist sehr veränderlich, aber die Strukturpläne werden alle zehn Jahre festgelegt. Strukturpläne sind wichtig, aber es braucht mehr Freiräume in bestimmten Bereichen. Das System muss so ergänzt werden, dass es einerseits klar, verbindlich und zuverlässig ist, und andererseits hinreichend dynamisch, um Innovationen aufzunehmen.“* (Prof. Dr. Peter-André Alt, Präsident der Freien Universität Berlin)

### *Blick nach China: Exzellenzförderung und mehr Verantwortung für die lokale Ebene und die Hochschulen*

Im chinesischen Hochschulsystem werden auf der Ebene der Zentralregierung die Rahmenbedingungen für alle Hochschuleinrichtungen festgelegt. Diese müssen sich in ihrer Entwicklung am gegenwärtigen **Fünfjahresprogramm** (2016–2020) orientieren und somit an den übergeordneten Zielen Innovation, Koordination, umweltfreundliche Entwicklung, Öffnung und gemeinsamer Nutzen. Von den insgesamt ca. 2.500 Hochschulen sind nur ungefähr 100 den Ministerien direkt untergeordnet, insbesondere dem Bildungsministerium, und werden auch von den Ministerien finanziert. Über 90% aller Hochschulen unterstehen aber der lokalen Ebene, die durch Regierungen der Provinzen und Großstädte vertreten wird, und sie werden auch zu über 70% von der jeweiligen lokalen Regierung finanziert.

China hat seit 1995 drei **Exzellenzprogramme in der Wissenschaft** aufgelegt.

- 1995: Exzellenzprogramm („Projekt 211“) mit dem Ziel, die **100 besten Universitäten für das 21. Jahrhundert** zu fördern, um deren internationale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern
- 1998: Exzellenzprogramm zur **Förderung von Spitzenforschung an Universitäten** („Projekt 985“); bis heute wurden 39 sog. Elite-Hochschulen mit bisher 82 Mrd. Yuán (knapp 11 Mrd. Euro) gefördert
- 2011: Plan zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der Hochschulen („Plan 2011“): **Förderung der gemeinschaftlichen Innovation**

durch das Zusammenwirken von Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wirtschaftsverbänden, lokalen Regierungen und internationalen Partnern

- 2016 wurden im „Rahmenplan zum Aufbau von weltweit erstklassigen Universitäten und erstklassigen Fachbereichen“ alle bisherigen staatlichen Exzellenzprogramme unter einem Dach zusammengefasst, um vorhandene Ressourcen effektiver zu nutzen und Sichtbarkeit zu erhöhen. „**Erstklassigkeit**“ wird an fünf Kriterien gemessen: 1. erstklassige Professor\_innen, Dozent\_innen, Absolvent\_innen, 2. Nachwuchskräfte für Innovationstätigkeiten, 3. führende wissenschaftliche Forschung, 4. Vermittlung von guten Traditionen und Kulturen, 5. Transfer von Forschungsleistungen.
- Seit 2008: Das **1.000-Talente-Programm** der Zentralregierung soll die chinesischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen dabei unterstützen, im Ausland tätige Top-Wissenschaftler\_innen für China zu rekrutieren; bisher wurden in diesem Programm ca. 6.000 internationale Top-Talente gefördert (auch eine Maßnahme gegen den *Brain Drain*). Hinzu kommt das **1.000-Junge-Talente-Programm für Nachwuchswissenschaftler\_innen** bis 40 Jahre. Die Kandidat\_innen mit genehmigtem Antrag erhalten eine Vollprofessur mit eigenem Team.

Bei der Förderung universitärer Spitzenforschung spielen auch **nationale Laboratorien** eine zentrale Rolle, von denen es derzeit ca. 20 gibt und in denen chinesische und internationale Wissenschaftler\_innen zusammenarbeiten. Die Erfolge dieser Förderprogramme werden in internationalen Rankings sichtbar. So sind zum Beispiel im Shanghai-Ranking heute 230 chinesische Universitäten unter den Top 500 gelistet (vor zehn Jahren waren es acht).

### *Reformprozess an chinesischen Universitäten*

Die Zentralregierung verfolgt das Ziel, **mehr Verantwortung an die unteren Ebenen abzugeben**: Die Universitäten sollen mehr Autonomie, die lokalen Regierungen mehr Gestaltungsfreiheit erhalten. Deshalb wurden zahlreiche Verordnungen und Gesetze in der aktu-

ellen Regierungsperiode abgeschafft. Weitere Ziele sind eine **bessere Governance** der Universitäten sowie eine **kontinuierliche Finanzierung** der Universitäten mit Beteiligung der Lokalregierungen. An einigen chinesischen Universitäten zeigen sich Reformansätze, doch ist wirkliche Hochschulautonomie noch lange nicht erreicht. Der Veränderungsprozess wird vermutlich noch sehr lange dauern, insbesondere bei der Hochschulgovernance und dem Bewusstseinswandel der Professor\_innen, die dazu motiviert werden müssen, die Reformen zu unterstützen und die Hochschulentwicklung mitzugestalten.

*Quelle:* Vortrag Prof. DONG QI, Bildungsattaché der chinesischen Botschaft und ehemaliger Vizepräsident für Internationales an der Tongji Universität in Shanghai













wissenschaft

## III

## WISSENSCHAFT ALS BERUF

Aufgrund der Exzellenzinitiative und weiterer Programme ist die Anzahl der jungen Wissenschaftler\_innen in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. In vielen Fächern erhöhte sich die Promotionsquote und es wurden mehr Promotionen in strukturierten Verfahren (Graduiertenschulen, -kollegs) durchgeführt. Allerdings fehlt es nach wie vor an **transparenten und verlässlichen Karrierewegen** in der Wissenschaft und es besteht ein „Flaschenhals“ zur Professur.

Die Projektförderung im Rahmen der Exzellenzinitiative hat zudem dazu beigetragen, dass sich der Anteil an **kurzfristigen Verträgen** im Wissenschaftssystem stark erhöht hat und die Befristungen zudem immer kürzer wurden. Gegenwärtig sind über 90 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse an Hochschulen befristet. Damit hat sich auch eine Tendenz zur Prekarisierung der Nachwuchswissenschaftler\_innen verschärft. Die zahlreichen befristeten Stellen im Mittelbau (Postdocs, Lehrbeauftragte) führen zu einem häufigen personellen Wechsel, sodass Übergangsverluste entstehen und die Kontinuität der Lehre nicht mehr sichergestellt ist. Die unsicheren Karriereperspektiven werden für junge Wissenschaftler\_innen zu einer großen Herausforderung für die individuelle Lebensplanung.

Diese Situation ist nicht nur nachteilig für die betroffenen Wissenschaftler\_innen, sondern sie hat auch negative Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit der gesamten Institution, die Qualität von Forschung und Lehre sowie die Attraktivität des Arbeitsplatzes Hochschule.

Hinzu kommen **strukturelle Probleme**: Viele Bereiche und Disziplinen der Universitäten sind noch sehr hierarchisch strukturiert. In „Lehrstuhlkönigreichen“ mit zahlreichen abhängigen wissenschaftlichen Mitarbeiter\_innen müssen promovierte Wissenschaftler\_innen den Professor\_innen zuarbeiten, statt eigenständige Forschung und Lehre betreiben zu können. Neue Instrumente wie Juniorprofessuren haben dann oft keine Anschlussfähigkeit an die vorhandenen Strukturen.

Vor diesem Hintergrund wurde 2016 ein **Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses** aufgelegt: Der Bund fördert von 2017 bis 2032 mit einer Milliarde Euro Nachwuchswissenschaftler\_innen, indem er eine Stelle in den ersten sechs Jahren sowie bei Bedarf für eine zweijährige Übergangszeit finanziert. Danach müssen die Länder die Professuren verstetigen. Das Programm soll qualifizierten Nachwuchswissenschaftler\_innen besser planbare und transparentere Karrierewege bieten, indem 1.000 zusätzliche Tenure Track-Stellen geschaffen werden. Nach einer befristeten Bewährungszeit und einer positiven Zwischenevaluation haben die Wissenschaftler\_innen nach sechs Jahren die Möglichkeit, auf eine Lebenszeitprofessur zu wechseln.

Über die Tenure-Track-Professuren sollen die jungen Wissenschaftler\_innen früher Klarheit über ihre Karrierewege und Beschäftigungsmöglichkeiten erhalten, auch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und beruflicher Entwicklung ist im Programm berücksichtigt.<sup>8</sup> Erreicht werden soll auch, Tenure-Track-Professuren als eigenständigen Karriereweg neben dem herkömmlichen Berufungsverfahren auf eine Professur an Universitäten dauerhaft zu etablieren.

## HERAUSFORDERUNG: VERLÄSSLICHE UND VIELFÄLTIGERE KARRIEREPERSPEKTIVEN AN HOCHSCHULEN

### LÖSUNGSVORSCHLÄGE

**Zusätzliche Personalkategorien:** Nach wie vor laufen im deutschen Hochschulsystem alle Karrierewege auf das eine Karriereziel Professur hinaus. Hier muss mehr Differenzierung geschaffen werden. Dafür bedarf es zusätzlicher Personalkategorien an den Hochschulen, die Karrierewege jenseits der Professorenlaufbahn etablieren, einschließlich verschiedener Arten von Professuren mit Entwicklungsmöglichkeiten. Die verschiedenen Personalkategorien könnten auch offen für bestimmte Schwerpunktsetzungen sein, etwa in den Bereichen Forschung, Lehre oder Transfer.

Im Vereinigten Königreich gibt es bereits an Hochschulen sehr unterschiedliche Karrierestufen mit Aufstiegsmöglichkeit und verschiedene Typen von

---

<sup>8</sup> Vgl. <https://www.bmbf.de/de/gesamtpaket-fuer-die-hochschulen-beschlossen-3017.html> (20.11.2016).

Professuren. In Deutschland ist erst an wenigen Hochschulen eine gewisse Differenzierung in Bezug auf Karrierewege und Personalkategorien festzustellen. So hat zum Beispiel die Universität Bremen neue Personalkategorien (*Researcher* und *Lecturer*) eingeführt und Dauerstellen auf verschiedenen Karrierestufen mit Entwicklungsmöglichkeiten eingerichtet.

**Ausweitung des Tenure Track:** Juniorprofessuren mit Tenure Track können in der Phase zwischen Promotion und Professur zu mehr Sicherheit und verlässlicheren Karriereperspektiven beitragen. Deshalb sollte dieses Instrument breit eingesetzt werden, um talentierten Wissenschaftler\_innen an Hochschulen einen früheren Einstieg in die Karriere als selbstständig lehrende und forschende Wissenschaftler\_innen zu ermöglichen. Die 1.000 Tenure-Track-Professuren im Rahmen des 2016 vereinbarten Bundesländer-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind ein guter Anfang, reichen aber bei Weitem noch nicht aus. Zudem profitieren von diesem Programm bisher nur die Universitäten, nicht aber die Fachhochschulen.

*„Wichtig wären Tenure Tracks für promovierte Wissenschaftler\_innen und ein ‚Tenure Track Professional‘ an Fachhochschulen.“ (Dr. Andreas Keller, stellvertretender Vorsitzender der GEW)*

## KONTROVERS

### Tenure Track für Promovierte und an Fachhochschulen

Ein Tenure Track für Promovierte wird von einigen Seiten mit Skepsis gesehen. Für promovierte Wissenschaftler\_innen könne es kein grundsätzliches Recht auf eine Dauerstelle bzw. eine Karriereperspektive in der Wissenschaft geben. Eine Promotion als höchste Qualifikationsstufe im Europäischen Qualifikationsrahmen sei in verschiedenen Kontexten einsetzbar und befähige auch für Berufe außerhalb der Wissenschaft. Deshalb sei ein Tenure Track an dieser Stelle nicht zielführend. Bei einem „Tenure Track Professional“ an Fachhochschulen wurde die Gefahr gesehen, dass dadurch die spezifische Stärke der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften – eine praxisorientierte Lehre und Forschung durch Lehrende mit Berufserfahrung – verloren gehen könnte, weil die Hochschulen dann dazu tendieren würden, ihren Nachwuchs aus den eigenen Reihen statt aus der Berufswelt zu rekrutieren.

*„Wissenschaft sollte möglichst wenig hierarchisch organisiert sein, sei es an Hochschulen oder an außeruniversitären Forschungseinrichtungen.“*

*Deshalb sollten keine neuen Mittelbaustellen geschaffen werden, sondern mehr Bundesprofessuren.“ (Prof. Dr. Jule Specht, Institut für Psychologie an der Universität Lübeck)*

## KONTROVERS

### Neue Stellenkategorie Bundesprofessur

Der Vorschlag einer Bundesprofessur wurde von Mitgliedern der Jungen Akademie entwickelt.<sup>9</sup> Die neue Stellenkategorie soll Exzellenz- und Nachwuchsförderung kombinieren. 1.000 Bundesprofessuren sollen aus Bundesmitteln finanziert werden und herausragenden Wissenschaftler\_innen eine unbefristete Möglichkeit zur selbstständigen Forschung und Lehre an einer Universität ihrer Wahl bieten. Diese personenbezogene, langfristige Förderung im Wissenschaftssystem wird als direkte Anschlussmöglichkeit an existierende Nachwuchsprogramme gesehen, wo sich Bewerber\_innen durch eine Habilitation oder habilitationsadäquate Leitungen qualifiziert haben (z.B. im Rahmen einer Juniorprofessur, einer Emmy-Noether-Gruppe, ERC-Starting Grant). Im Gegensatz zum Bundesländer-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses richtet sich die Bundesprofessur an bereits berufungsfähige Personen und soll dauerhaft vom Bund getragen werden.

Bei einem solchen Modell ist allerdings zu bedenken, dass rechtlich hier die föderale Arbeitsteilung berührt ist und der Bund nach Art. 91b GG in der Wissenschaft nur dann fördern darf, wenn eine überregionale Bedeutung gegeben ist. Auf diese Voraussetzung muss der Vorschlag der Bundesprofessur deshalb genau geprüft werden. Es reicht bei einer Bundesförderung nicht aus, einzelnen jungen talentierten Wissenschaftler\_innen eine gute Karriereperspektive zu geben. Zudem wird das Problem gesehen, dass auch zusätzliche 1.000 Bundesprofessuren für exzellente Wissenschaftler\_innen das grundsätzliche Problem nicht lösen können: dass insgesamt mehrere Tausend Professuren fehlen und insgesamt wesentlich mehr zusätzliche Dauerstellen geschaffen werden müssen.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Jule Specht, Ulrike Endesfelder, Tobias J. Erb, Christian Hof, Wolfram Pernice et al. (2016). Die Bundesprofessur: Eine personenbezogene, langfristige Förderung im deutschen Wissenschaftssystem. Berlin: Die Junge Akademie. Siehe [https://www.diejungeakademie.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/aktivitaeten/wissenschaftspolitik/stellungnahmen\\_broschuren/20160512\\_JA\\_Positionspapier3\\_RZ\\_Ansicht.pdf](https://www.diejungeakademie.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/aktivitaeten/wissenschaftspolitik/stellungnahmen_broschuren/20160512_JA_Positionspapier3_RZ_Ansicht.pdf) (20.11.2016).

<sup>10</sup> Der Wissenschaftsrat war in seinen Empfehlungen 2014 davon ausgegangen, dass 7.500 Stellen zusätzlich geschaffen werden müssten.



*„In der Wissenschaft sollen natürlich brainies gefördert werden, aber es muss auch Förderprogramme für die breite Masse geben. Denn aus der Breite erwächst die Exzellenz.“* (Nojan Nejatian, Pharmazeut und Doktorand an der Goethe Universität in Frankfurt am Main, Stadtverordneter der SPD, Beirat von UniWIND<sup>11</sup>)

## HERAUSFORDERUNG: ANGEMESSENES VERHÄLTNIS VON BEFRISTETEN UND UNBEFRISTETEN STELLEN

### LÖSUNGSVORSCHLÄGE

**Dauerstellen für Daueraufgaben an Hochschulen:** Laut Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) müssen befristete Beschäftigungsverhältnisse von Wissenschaftler\_innen an Hochschulen an die Qualifikationsdauer oder an die Laufzeiten von Drittmittelprojekten geknüpft werden. Für Aufgaben, die dauerhaft wahrgenommen werden müssen, insbesondere in der Lehre, müssen auch ausreichend Dauerstellen geschaffen werden, um die Funktionsweise der Hochschulen sicherzustellen. Die Besetzung dieser Stellen muss einer strengen Qualitätskontrolle unterliegen bzw. über die Bewertung unabhängiger Kommissionen erfolgen.

*An den Hochschulen braucht es eine Entfristungsoffensive: Dauerstellen für Daueraufgaben – auch neben der Professur.“* (Dr. Andreas Keller, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW))

### KONTROVERS

Balance zwischen Befristung und Entfristung

Die Forderung nach einer „Entfristungsoffensive“ wird wegen seiner praktischen Folgen sehr kritisch gesehen: Wenn alle derzeit befristet beschäftigten Wissenschaftler\_innen entfristet werden würden, hätten die nächsten beiden Generationen keine Chance mehr auf eine Beschäftigung in der Wissenschaft, weil die Stellen besetzt sind. Unbestritten ist aber, dass mehr Dauerstellen an Hochschulen geschaffen werden müssen.

11 Universitätsverband zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland.

Doch sollte das Verhältnis von befristeten zu unbefristeten Stellen so gestaltet werden, dass die Balance von Verlässlichkeit und Sicherheit einerseits und institutioneller Flexibilität und Dynamik andererseits gewahrt bleibt und die Hochschulen kontinuierlich wissenschaftlichen Nachwuchs ausbilden und einstellen können. Deshalb darf der Anteil an Dauerstellen an Hochschulen nicht zu hoch sein. Wie viele Dauerstellen und Zeitverträge eine Einrichtung braucht und einrichtet, sollte Teil einer Personalentwicklungsplanung der jeweiligen Institution sein.

## HERAUSFORDERUNG: NEUE STRUKTUREN AN HOCHSCHULEN

### LÖSUNGSVORSCHLÄGE

**Flachere Hierarchien und mehr Professuren:** Die deutschen Universitäten sind mit ihren Lehrstühlen und Fakultäten immer noch sehr hierarchisch organisiert. Um flächendeckend Reformen in den Karrierewegen und Arbeitsbedingungen umsetzen zu können, bedarf es struktureller Veränderungen an Universitäten, die flachere Hierarchien einschließen. Eine Abschaffung des Lehrstuhlprinzips erscheint überfällig. Stattdessen sollten Departments und mehr Professuren (mit verschiedenen Kategorien und Aufstiegsmöglichkeiten) eingerichtet werden.

**Früheres selbstständiges Lehren und Forschen:** In Universitäten muss für junge Wissenschaftler\_innen selbstständiges Forschen und Lehren zu einem früheren Zeitpunkt in ihrer Karriere möglich sein. Dies ist auch eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Wissenschaftler\_innen rechtzeitig erkennen können, ob der Berufsweg in der Wissenschaft passend für sie ist.

**Unterstützungsstrukturen:** An Universitäten sollten institutionell verankerte Unterstützungsstrukturen für Wissenschaftler\_innen eingerichtet werden, um sie zum Beispiel bei administrativen Aufgaben zu entlasten und beim Schreiben von Fördermittelanträgen zu unterstützen.

**Training und Professionalisierung:** Wissenschaftler\_innen sollten mehr Trainingsmöglichkeiten zur Verbesserung ihrer didaktischen Kompetenzen angeboten werden, damit sie qualitativ hochwertige Lehre mit innovativen Lehr- und Lernmethoden durchführen können. Auch eine administrative Professionalisierung wäre wichtig: Es braucht Fähigkeiten

wie Personalführung, -entwicklung, Zeit- und Projektmanagement etc., um Doktorand\_innen zu betreuen und in ihrer Karriere zu fördern, Drittmittelprojekte durchzuführen und mit anderen Wissenschaftseinrichtungen zu kooperieren.

**Karriereberatung:** Hochschulen bilden junge Menschen nicht nur für die Wissenschaft aus, sondern vor allem für verantwortliche Positionen in Gesellschaft und Wirtschaft. Eine Promotion qualifiziert nicht nur für eine wissenschaftliche Karriere, sondern auch sehr gut für das Berufsleben. Mehr qualifizierte Beratung zu einem angemessenen Zeitpunkt in der Karriere ist deshalb nötig, damit sich Wissenschaftler\_innen frühzeitig beruflich orientieren können. Dazu braucht es sowohl gute Lehrende und als auch gute Berufsberater\_innen, die die Arbeitswirklichkeit außerhalb des Wissenschaftssystems kennen. Dabei ist es wichtig, eine Empfehlung für eine Karriere außerhalb der Wissenschaft nicht als „Dequalifizierung“, sondern als eine gleichwertige Option unter anderen zu vermitteln.

*„Die zentrale Aufgabe der Hochschule in einer Wissenschaftsgesellschaft ist nicht, sich ihren eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs heranzubilden, sondern hoch qualifizierte Menschen auf wissenschaftlichem Niveau auszubilden, die in der Lage sind, in Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft etc. Verantwortung zu übernehmen.“ (Prof. Dr. Jürgen E. Zöllner, Vorstand Stiftung Charité, Senator a.D.)*

## KONTROVERS

### Berufsperspektiven von Postdocs

Im Rahmen der Exzellenzinitiative wurden 5.000 neue Promotionsstellen geschaffen. Viele geförderte Doktorand\_innen und Postdocs beklagen sich nun angesichts der geringen Anzahl an festen Stellen und Professuren an Hochschulen über mangelnde berufliche Perspektiven in der Wissenschaft. Dazu wurde angemerkt, dass Promotionsstellen als befristete Qualifikationsstellen geschaffen wurden und keinen Karriereweg in der Wissenschaft bis hin zur Professur einschließen können.

Eine Promotion sei der Nachweis einer wissenschaftlichen Leistung, die nur Auskunft über die individuelle Fähigkeit gebe, selbstständig wissenschaftlich (gut) arbeiten zu können. Diese Kompetenzen würden in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen auch außerhalb der Wissenschaft dringend benötigt. Zudem sei der Anteil der im Rahmen der Exzellenzinitiative geschaffenen Promotionen recht klein (insgesamt gibt es

ca. 200.000 Promotionen, die im Wissenschaftssystem über verschiedene Wege finanziert werden, u.a. Promotionsstipendien der DFG, von privaten und politischen Stiftungen, den Fachbereichen).

**Alternativen zur wissenschaftlichen Karriere:** Im Studium sollten nicht nur fachliche Kompetenzen vermittelt werden, sondern die jungen Wissenschaftler\_innen müssen auch dazu befähigt werden, ihre Kompetenzen zu reflektieren und richtig einzusetzen – auch, um fundiert entscheiden zu können, ob sie eine Karriere in der Wissenschaft anstreben oder besser außerhalb einen Beruf ergreifen sollten, der am besten zu ihren Fähigkeiten und Lebenszielen passt

*„Junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Hochschulen sollten immer auch einen Plan B für ihre Karriere entwickeln und dabei Zwischenschritte mit individuell gesetzten Fristen einplanen.“ (Dr. Miriam Akkermann, Fachbereich Medienwissenschaft an der Universität Bayreuth)*

**Personalentwicklungsplanung an Hochschulen:** Zur Good Governance von Hochschulen gehört die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzepts, das Aussagen zur Weiterentwicklung der Personalstruktur und zu den Karrierewegen von Wissenschaftler\_innen macht. Die Personalentwicklungsplanung muss an allen Hochschulen als strategische Zukunftsaufgabe ernst genommen und kontinuierlich umgesetzt werden.

**Stärkere Verbindung von Universitäten und Gesellschaft:** Universitäten und Gesellschaft erscheinen oft als getrennte Welten, während an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften der Kontakt zur Lebenswirklichkeit deutlich stärker ist, etwa durch Praktika während des Studiums, praxisorientierte Lehre und Lehrende mit Berufserfahrung bzw. mit Kontakt in die Arbeitswelt. Die Universitäten müssen sich künftig stärker gegenüber der Gesellschaft öffnen und auch gezielt Partnerschaften mit externen Akteuren aufbauen und entwickeln.

Sie sollten in allen Phasen des Studiums engen Kontakt mit anderen gesellschaftlichen Bereichen halten: mit der Wirtschaft, aber auch mit dem öffentlichen Dienst, dem Kulturbereich, NGOs, dem Dienstleistungssektor. Dies wäre sehr hilfreich für die Studierenden, berufliche Alternativen außerhalb der Wissenschaft zu entwickeln, aber auch für die Stärkung der gesellschaftlichen Relevanz von Wissenschaft von großer Bedeutung.

# IV

## GUTE LEHRE IM MITTELPUNKT

Obwohl Einigkeit über die **große Bedeutung der Lehre** besteht, hat die Lehre nach wie vor nur eine **geringe Reputation** im deutschen Wissenschaftssystem. Es herrscht immer noch die Vorstellung vor, dass Exzellenz allein über Forschung erreicht wird. Forschungsleistungen haben daher eine viel höhere Reputation als Leistungen in der Lehre. Viele Professor\_innen versuchen, ihre Lehrverpflichtungen zu reduzieren und sich bei erfolgreicher Drittmittelinwerbung für Forschungsprojekte von der Lehre „freizukaufen“. Bei Berufungen spielt die **Lehrkompetenz** faktisch meist nur eine geringe Rolle, obwohl eine Universitätsprofessur Aufgaben in Lehre und Forschung einschließt. Zeit- und Ressourcenkonflikte zwischen Forschung und Lehre werden zu Zielkonflikten, die individuell bewältigt werden müssen.

Da die Zahl an Professor\_innenstellen insgesamt zu gering ist, unterrichten Tausende Hochschullehrer\_innen als außerplanmäßige Professor\_innen ohne Bezahlung oder als Lehrbeauftragte, die nur ein geringes, eher als Aufwandsentschädigung anzusehendes Honorar erhalten und über keinen regulären Arbeitsvertrag mit längerfristiger Perspektive verfügen. Aufgrund unzureichender Personalausstattung sind viele Hochschulen auf das quasi ehrenamtliche Engagement von Dozentinnen und Dozenten angewiesen, um das reguläre Lehrangebot abdecken zu können.

Um die Studienbedingungen und die Lehrqualität in der Breite der Hochschullandschaft zu verbessern, haben Bund und Länder als dritte Säule des Hochschulpakts im Juni 2010 den **Qualitätspakt Lehre** beschlossen. Der Bund stellt hierfür bis 2020 rund zwei Milliarden Euro bereit, die Länder stellen ergänzend die Gesamtfinanzierung sicher. Gegenwärtig werden 186 Hochschulen aus allen 16 Ländern gefördert, um zusätzliches Personal einzustellen und zu qualifizieren sowie innovative Studienmodelle und unterstützende Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Lehrqualität umzusetzen. Die geförderten Maßnahmen umfassen ein breites Spektrum: zusätzliche Stellen für Professor\_innen, wissenschaftliche Mitarbeiter\_innen, Tutor\_innen und Mentor\_innen, neue Qualifizierungsangebote und Beratungsmöglichkeiten bis hin zu innovativen Studienmodellen und dem Ausbau von E-Learning-Angeboten.

Aus Sicht der Bundesregierung hat der Qualitätspakt Lehre positive Entwicklungen in Gang gebracht und unter anderem dazu beigetragen, hohe Studienabbruchquoten in manchen Fächern zu verringern. Zudem sei eine strukturbildende Wirkung an den Hochschulen zu beobachten: Gute Lehre sei nicht mehr dem persönlichen Engagement einzelner Lehrender überlassen, sondern werde stärker als strategische Aufgabe der gesamten Hochschule verstanden und strukturell verankert. Trotz einzelner Verbesserungen durch den Qualitätspakt Lehre reicht die Initiative angesichts steigender Studierendenzahlen aber noch lange nicht aus.

Vor allem die **mangelnde Grundfinanzierung der Hochschulen** stellt ein großes Problem dar, da Lehre nicht auskömmlich finanziert werden kann. Die Betreuungsverhältnisse an den Universitäten sind – auch im internationalen Vergleich – schlecht, zudem zeigen sich zahlreiche Defizite bei Studienbedingungen und Lehrqualität.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass angestoßene **Innovationen in der Lehre** nicht im erforderlichen Maß die Breite der Hochschulen erreichen. Gegenwärtig werden an vielen deutschen Hochschulen schon punktuell innovative Projekte in der Lehre umgesetzt, die aber nicht in die Fläche diffundieren. Eine entscheidende Frage ist deshalb, wie erreicht werden kann, dass gute Lehre im Alltag der Hochschulen in allen Bereichen realisiert wird.

## HERAUSFORDERUNG: HÖHERE WERTSCHÄTZUNG UND QUALITÄTSVERBESSERUNG DER LEHRE

### LÖSUNGSVORSCHLÄGE

**Zusätzliches Personal mit Schwerpunkt Lehre:** Der Wissenschaftsrat hat in seinen Empfehlungen 2008 zur Verbesserung von Studium und Lehre<sup>12</sup> vorgeschlagen, die Personalstruktur stärker an der Lehre zu orientieren und mehr Personal – auch Professor\_innen – mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Lehre einzustellen. Dahinter stand der Gedanke, dass die Einheit von Lehre und Forschung auch als institutionelle Einheit betrachtet werden kann, das heißt nicht notwendig permanent in jedem Individuum

---

<sup>12</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Verbesserung von Studium und Lehre. Drs. 8639-08, Berlin, 4.7.2008, <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/8639-08.pdf> (10.11.2016).

häftig verteilt sein muss. Es wurde davon ausgegangen, dass Hochschul-Expert\_innen für Lehre brauchen, also Personen, die in der Lehre ihre fachliche Hauptexpertise haben.

**Eigenständiger Karriereweg für Professuren mit Schwerpunkt Lehre:** Entsprechend sollte laut Wissenschaftsrat ein eigenständiger Karriereweg zur Professur mit Schwerpunkt Lehre eingerichtet werden. Stelleninhaber sollten etwa zwei Drittel ihrer Zeit für Tätigkeiten in Studium und Lehre (max. 12 SWS) aufwenden, ein Drittel für Forschungsarbeiten (6 SWS). Maximal 20 Prozent aller Universitätsprofessuren sollten langfristig einen solchen Schwerpunkt aufweisen. Mit einem eigenständigen Karriereweg zu einer Professur mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre könnte die Lehre neben den stark forschungsorientierten Professuren an Bedeutung gewinnen und Personen mit hohen Lehrqualifikationen Dauerstellen bieten. Diese müssten dann aber attraktiv ausgestaltet sein und genauso gut bezahlt sein wie Stellen von Professor\_innen, die hohe Leistungen in der Forschung bringen.

## KONTROVERS

### „Lehrprofessuren“

Eine Professur mit Schwerpunkt Lehre erscheint vielen Beteiligten vor allem dann problematisch, wenn sie als reine „Lehrprofessur“ konzipiert wird, die neben Lehre, Gremienarbeit und administrativen Aufgaben nicht ausreichend Zeit für Forschung bietet: Damit die Lehre auf den aktuellen Stand der Forschung aufbauen kann, sollten alle Wissenschaftler\_innen – auch Professor\_innen mit Schwerpunkt Lehre – weiterhin aktiv Forschung betreiben.

Eine gute Möglichkeit wird darin gesehen, die Einheit von Forschung und Lehre in langfristiger Perspektive über die Institution herzustellen, indem Schwerpunktbildung immer nur für eine gewisse Zeit betrieben wird: Es sollte nicht unflexibel für die gesamte Berufsdauer eine Festlegung getroffen werden, indem Forschung oder Lehre auf eine Person konzentriert wird, sondern es sollten Zeiträume definiert werden, in denen bei einzelnen Wissenschaftler\_innen jeweils mehr Forschung oder Lehre überwiegt, ohne dabei den anderen Bereich aus den Augen zu verlieren. Indem der Schwerpunkt Lehre bei verschiedenen Professor\_innen wechselt, könnte sich die Lehrexpertise innerhalb der Universität zunehmend verbreitern. Entsprechend sei dann das Lehrdeputat zu verteilen und die wechselnde Anzahl der Semesterwochenstunden abzustimmen. Notwendig wäre dann

auch eine neue Deputatsregelung: Leistungen für die Lehre sollten nicht nur als Unterrichtsstunden abgerechnet werden, sondern auch andere Lehrformate, wie z.B die Tätigkeit als begleitender Coach oder Prüfungsaufgaben, sind im Deputat abzubilden.

Eine tendenzielle Gefahr von Professuren mit Schwerpunkt Lehre wird darin gesehen, dass sie zu schlechter bezahlten und weniger renommierten „Frauenprofessuren“ werden könnten, da im Wissenschaftssystem Lehrtätigkeiten häufig „Frauensache“ sind, während in der Forschung tendenziell Männer reüssieren. Umso wichtiger ist es, dass Lehrprofessuren ebenso gut wie Forschungsprofessuren bezahlt werden, damit Geschlechterungleichheiten nicht weiter Vorschub geleistet wird.

## **KONTROVERS**

### Wissenschaftsbasierte Lehre

Einige vertreten die Meinung, dass gute akademische Lehre an Universitäten zwar grundsätzlich wissenschaftsbasiert sein muss, in einigen Fächern die Lehrenden aber nicht unbedingt die komplette Forschungslandschaft überblicken und auch nicht zwingend selber forschen müssten, etwa in der Medizin oder in den Naturwissenschaften. Zudem wolle der weitaus größte Teil der Studierenden keine Wissenschaft betreiben bzw. strebe keine wissenschaftliche Karriere an, sondern sei nur an einer guten, praxisorientierten Berufsausbildung interessiert. Insofern müsste die Lehre nicht für alle Studierenden gleichermaßen wissenschaftsorientiert sein und es müssten auch nicht alle lernen, selbstständig zu forschen. Auch habe in Bachelorstudiengängen die forschungsbasierte Lehre im Unterschied zu Masterstudiengängen nur einen geringen Stellenwert.

Dem wird entgegengehalten, dass ein wissenschaftsbasiertes Studium in allen Fächern notwendig ist, ebenso eine Fundierung der Lehre auf dem aktuellen Forschungsstand. Dies sei unverzichtbare Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige Lehre. Studierende aller Fächer sollten die Möglichkeit haben, eigenständig zu forschen, da dann auch wissenschaftliche Methodenkenntnisse und Fähigkeiten besser erworben werden können. Die Studierenden müssten von Anfang an die Grundlagen ihres Studiums in Verbindung zur aktuellen Forschung sehen, damit sie verstehen, wofür sie dieses Wissen brauchen und wie sie es richtig einsetzen können. Hinzu komme, dass in manchen Fächern ein massives Nachwuchsproblem in der Forschung besteht (wie in den Naturwissenschaften und Medizin), weshalb Studierende nicht nur zu einem erfolg-



reichen Studienabschluss, sondern auch für eine Forschungskarriere begeistert werden müssten.

*„Wir sprechen immer von der Notwendigkeit forschungsbasierten Lernens. Das geht aber nur, wenn die Lehrenden auch forschen. Forschungsbasiertes Lernen beginnt bereits im Bachelorstudium. Es gibt fast keine Nischen, wo Menschen in der wissenschaftlichen Lehre eingesetzt werden können, die nicht wenigstens zu einem kleinen Teil auch wirklich eigene Forschung machen.“* (Prof. Dr. Julia von Blumenthal, Dekanin der Kultur-, Sozial- und Bildungswissenschaftlichen Fakultät, Humboldt-Universität zu Berlin)

**Verbesserung der Betreuungsverhältnisse:** Gute Lehre setzt ein angemessenes Betreuungsverhältnis voraus. In Deutschland ist das Betreuungsverhältnis von Professor\_in zu Studierendem schlechter als in vielen anderen Ländern.<sup>13</sup> Hohe Studienabbrecherquoten in „Massenfächern“ zeigen, dass das Lernen in überschaubaren Gruppen und eine individuelle Betreuung ganz entscheidend für den Studienerfolg sind. Um die Qualität der Lehre zu steigern und international konkurrenzfähige Betreuungsverhältnisse zu erreichen, braucht es daher eine ausreichende Grundfinanzierung sowie eine prinzipielle Überarbeitung des Kapazitätsrechts. Auch wenn quantitativ gute Betreuungsverhältnisse zur Verbesserung der Lehre alleine nicht ausreichen, sind sie doch eine zwingende Voraussetzung.

**Entwicklung eines Hochschulleitbilds für Lehre:** Einige Universitäten und Fachhochschulen haben bereits ein dezidiertes Leitbild für ihre Lehre entwickelt. Es wäre aber wichtig, dass alle Hochschulen sich ein solches Leitbild als verbindliche Orientierung erstellen, in dem sie Ziele und strategische Maßnahmen im Bereich der Lehre definieren. Daraus könnten dann planmäßiger und zielführender als bisher konkrete Maßnahmen zur Umsetzung in den einzelnen Fächern entwickelt und fundierte Entscheidungen getroffen werden.

**Aufwertung der Lehre bei Berufungen:** Bei Berufungsverfahren an Universitäten sollten nicht nur die Forschungsleistungen, sondern auch die Lehrbefähigung der Kandidat\_innen maßgeblich sein. Da an einer Universität Forschung und Lehre als Einheit der Wissenschaft zusammenge-

<sup>13</sup> Laut Hochschulverband kamen 2014 in Deutschland auf eine Professorin bzw. einen Professor 66 Studierende an Universitäten, Kunsthochschulen und pädagogischen Hochschulen (nicht Fachhochschulen). Vgl. <http://www.tagesspiegel.de/wissen/schlechtes-betreuungsverhaeltnis-an-unis-ein-professor-fuer-66-studierende/12788312.html> (01.12.2016).

hören, müssen Wissenschaftler\_innen berufen werden, die nicht nur forschen, sondern auch eine Begeisterung und Fähigkeit zum Lehren haben. Entsprechend sollten Universitäten das Prinzip anwenden, dass Wissenschaftler\_innen mit exzellenten Forschungsleistungen oder bei eingeworbenen ERC-Grants zwar erhebliche Reduktionen in der Lehre erhalten können, aber niemand auf ein Null-Lehrdeputat gesetzt wird.

**Didaktische Ausbildung und Weiterbildung der Lehrenden:** In Deutschland herrscht vielfach die unausgesprochene Auffassung vor, dass Wissenschaftler\_innen quasi von Natur aus lehren können oder nicht. Lehren als kommunikative Vermittlungstätigkeit ist jedoch eine eigene, anspruchsvolle Aufgabe und muss erst professionell gelernt und eingeübt werden. Die Vermittlung didaktischer Fähigkeiten für Lehrende ist in Deutschland zwar schon relativ verbreitet, doch gibt es hier noch erheblichen Ausbaubedarf. Bisher werden didaktische Zertifikate vor allem von Nachwuchswissenschaftler\_innen nachgefragt, während die Nachfrage bei bereits berufenen Professor\_innen eher gering ist.

### *EDLAB an der Universität Maastricht – ein Institut für Innovationen in der Lehre*

Grundlage des EDLAB war die Entwicklung eines **strategischen Programms** der Universität Maastricht für die Jahre 2017 bis 2021 („*Community at the CORE*“). Im Zuge des gemeinsamen Strategiebildungsprozesses mit Lehrenden und Studierenden entstand das Leitbild der Universität „**Collaborative Open Research Education (CORE)**“: Forschung und Lehre soll kollaborativ, offen und eng miteinander verbunden sein.

An der Universität Maastricht steht das **problemorientierte Lernen (POL)** im Mittelpunkt. Wichtige Prinzipien sind das gemeinsame Arbeiten in kleinen Lerngruppen, die starke Konzentration auf den Lernprozess, selbstgesteuertes Lernen mit Unterstützung der Lehrenden, eigenständiges Erarbeiten von Lösungen und gegenseitiges Lehren. Zur Unterstützung braucht es viele qualifizierte Lehrkräfte als „Ermöglicher“, die Leitlinien für den Lernprozess vorgeben. Künftig sollen Lehrende noch stärker als inspirierende Mentor\_innen agieren. Um die Qualität der Lehre sicherzustellen, werden verschiedene Maßnahmen zur Qualifizierung der Lehrenden umgesetzt:

- **Basistraining:** Allen Lehrenden der Universität werden fakultätsübergreifend zentralisiert die Grundqualifikationen für das Lehren vermittelt, unter anderem die Prinzipien des POL.
- **Senior Teaching Qualification** (im Aufbau): In diesem fakultätsübergreifenden Training sollen Lehrende für das Management von Curricula und die Verwaltung von akademischen Programmen professionalisiert werden. Dies soll Baustein auf dem Weg zu einer Lehrkarriere mit Tenure Track sein.

Ziel des **fakultätsübergreifenden Ansatzes** ist es, eine **hochschulweite Lehrcommunity** aufzubauen und damit die Möglichkeit zu schaffen, dass alle Lehrenden der Universität Erfahrungen austauschen und voneinander lernen können (z.B. in *teach-meets*).

2015 hat die Hochschulleitung das **Zentrale Institut für Innovationen in der Lehre (EDLAB)** eingerichtet, das auf drei Säulen basiert: Innovationsaktivitäten, Exzellenzprogramme, Bildungs- und Lehrdienstleistungen für die Lehrenden. Wichtigstes Ziel ist es, innovative Lösungen in der Lehre nachhaltig in der gesamten Organisation umzusetzen. Das Budget beträgt 1 Mio. Euro (75% für Personal und Gebäude, 25% für Projekte).

**Der „EDLAB-Effekt“:** Ein kleines Kernteam aus Vertreter\_innen von Lehrenden der verschiedenen Fakultäten trifft sich regelmäßig und entwickelt gemeinsam Ideen, die anschließend den Fakultäten präsentiert werden. Die Dekan\_innen müssen dem jeweiligen Konzept zustimmen und sich verpflichten, dieses strukturell umzusetzen. Auf diese Weise sollen sich Innovation in der Universität verbreiten. Zentrales Ziel: Die im EDLAB entwickelten Ideen sollen für die **gesamte Universität** wichtig sein und **nachhaltig wirken**.

Bisher wurden schon einige Projekte durch das EDLAB institutionalisiert: die Vermittlung von Lern- und Studierfähigkeiten (z.B. POL, Forschungskompetenzen, Aspekte des globalen Bürgers), die Bewertung des Lern- und Lehrprozesses (z.B. Überprüfung des Erreichens selbst gesetzter Lernziele) und das Internationale Klassenzimmer (z.B. interkulturelle Kompetenzen).

*Quelle:* Input von Walter Jansen, Koordinator der Innovation bei EDLAB, Institute for Education Innovation, Maastricht University; für nähere Informationen: <http://edlab.nl/>

**Mehr Zeit und Unterstützungsstrukturen:** Gute Lehre braucht viel Zeit für Vor- und Nachbereitung, individuelle Betreuung und Unterstützung, die im Hochschulalltag aber nur selten gegeben ist. Deshalb könnten in bestimmten Abständen Lehrfreisemester sinnvoll sein, damit Lehrende an der Verbesserung und Aktualisierung ihrer Lehre bzw. neuen Lehrkonzepten arbeiten können. Zudem sollten Professor\_innen als hoch qualifizierte Wissenschaftler\_innen von bürokratischen Aufgaben entlastet werden, die sie von Forschung und Lehre abhalten und von anderer Seite geleistet werden können, zumal dies arbeitsteilig oftmals effektiver sein kann.

Die organisatorische Unterstützung in der Hochschulverwaltung sollte deshalb ausgebaut werden, da die im Zusammenhang mit der Lehre stehenden administrativen Aufgaben inzwischen sehr aufwendig sind, unter anderem durch eine steigende Betreuungsdichte, die neuen Studienstrukturen durch den Bologna-Prozess und mehr Evaluationen. Dies setzt eine quantitativ und qualitativ angemessene Stellenausstattung in der Verwaltung voraus.

**Lehre als gemeinsame wissenschaftliche Aufgabe:** Die Lehrqualität könnte verbessert werden, wenn Lehre nicht mehr vorrangig als „lästige Pflicht“, sondern als anregende wissenschaftliche Aufgabe verstanden werden würde. Ein solches Verständnis könnte Wissenschaftler\_innen dazu motivieren, sich im Bereich Lehre stärker gemeinsam zu engagieren. Peer-Feedback und Team-Teaching haben sich in der Praxis als sehr wirksame Instrumente zur Qualitätssteigerung von Lehre erwiesen und bieten darüber hinaus durch den engeren fachlichen Austausch der Lehrenden Chancen für neue Forschungsideen. Deshalb sollten an den Hochschulen dauerhafte Strukturen für die gegenseitige Unterstützung des Lehrpersonals etabliert werden. Auch Think Tanks für innovative Lehre könnten etabliert werden.

**Einrichtung von Fachzentren für Lehre:** Sinnvoll wären Fachzentren für die Lehre an Hochschulen, um Innovationen in der Lehre auf fachlicher Ebene zu ermöglichen bzw. fachbezogene professionelle Standards zu entwickeln. Hier gibt es noch starken Entwicklungsbedarf. Auch könnte ein hochschulübergreifendes Zentrum eingerichtet werden, um neue Erkenntnisse der Hochschuldidaktik und Erfahrungen mit innovativen Ansätzen in der Lehre als Best Practice-Beispiele zu diskutieren und in die Breite zu tragen. Zunächst müsste eine Erfassung der bereits existierenden guten Ideen für eine Verbesserung der Lehre erfolgen (z.B. bei Preisträger\_innen), dann Strategien zu ihrer Verbreitung entwickelt werden.

## HERAUSFORDERUNG: NEUE ANREIZ- UND FINANZIERUNGSSYSTEME FÜR GUTE LEHRE

### LÖSUNGSVORSCHLÄGE

**Nachhaltiges und integriertes Finanzierungskonzept:** Eine auskömmliche und langfristige Grundfinanzierung muss als zwingende Grundvoraussetzung für gute Lehre sichergestellt sein. Dies sollte von Bund und Ländern als gemeinsame Aufgabe begriffen werden. Rechtlich müssten dafür die neuen Möglichkeiten des veränderten Art. 91b GG klug genutzt werden. Ohne eine ausreichende Grundfinanzierung fehlen den Bundesländer-Programmen für exzellente Forschung, gute Lehre, Lehrer\_innenbildung, Nachwuchsförderung etc. die solide Grundlage. Es besteht dann immer die Gefahr, dass Fördergelder ohne Effekt bleiben, weil sie faktisch eine zu geringe Grundfinanzierung kompensieren, oder durch die geforderte Gegenfinanzierung Defizite an anderer Stelle verursachen. Ziel sollte ein integriertes Gesamtkonzept der Finanzierung für das gesamte Wissenschaftssystem sein.

**Beteiligung des Bundes:** Es gibt bereits verschiedene Konzepte, wie sich der Bund an der Grundfinanzierung der Hochschulen beteiligen könnte. Nun besteht die Aufgabe, über die Vorschläge zu diskutieren und sich dann auf eine tragbare und zielführende Lösung zu einigen, die in einem überschaubaren Zeitraum auch politisch durchsetzbar ist. Zwei Vorschläge sind bereits seit längerem in der Diskussion:

**Studienabschlussförderung:** Ein Vorschlag kommt von Edelgard Bulmahn, MdB, Vizepräsidentin des Deutschen Bundestages und Bundesministerin für Bildung und Forschung a.D. Demnach sollte eine Studienabschlussförderung des Bundes eingeführt werden, die nicht mehr die quantitative Größe Studienplatzangebot, sondern den tatsächlichen Studienerfolg fördert. Damit könnte gleichzeitig der notwendige Anerkennungsbonus für gute Lehre geschaffen und eine Aufwertung der Lehre in der Hochschulhierarchie erreicht werden. Um eine Qualitätsabsenkung von Abschlüssen zu verhindern, die einsetzen könnte, wenn Hochschulen sich auf eine möglichst hohe Anzahl von Absolvent\_innen fokussieren, sollte allerdings nicht der Abschluss, sondern die Prüfungsanmeldung zugrunde gelegt werden. Um eine unerwünschte Studienfachlenkung zu verhindern, könnten z.B. die naturwissenschaftlichen Fächerabsolventen mit einer höheren Abschlussförderung versehen werden. Das gleiche

wäre für Studierende, die über die berufliche Bildung ihre Zulassungsberechtigung erhalten haben, möglich. Die Beteiligung des Bundes, die gemäß Grundgesetz nur bei einer „überregionalen Bedeutung“ möglich ist, könnte mit der Arbeitsmarktzuständigkeit des Bundes für alle Studierenden begründet werden.

Hier könnte für Hochschulen ein interner Anreiz bestehen, in Studiengängen mit besseren Studienabschlussquoten systematisch mehr Studierende zuzulassen. Um solche fachlichen Fehlsteuerungen zu vermeiden, könnten Hochschulen z.B. für Absolvent\_innen naturwissenschaftlicher Fächer einen höheren Betrag erhalten (130 oder 150 Prozent). Dies könnte auch für Absolvent\_innen über andere Bildungswege gelten.

**Finanzierung von internationalen Studierenden:** Ein anderer Vorschlag stammt von Jürgen E. Zöllner, Vorstand Stiftung Charité und Senator für Bildung, Wissenschaft und Forschung in Berlin a.D.: Der Bund sollte die für die Grundfinanzierung zuständigen Länder dadurch entlasten, dass er die Ausbildungskosten für internationale Studierende übernimmt und dieses Geld den Universitäten direkt zukommen lässt. Dadurch würde in der Lehre ein Qualitätswettbewerb in Gang gesetzt werden und es wäre möglich, eine bessere Lehre für alle Studierenden zu erreichen, da Lehrveranstaltungen nicht nach Nationalitäten getrennt abgehalten werden.

Bei diesem Konzept muss dem Anreiz entgegengewirkt werden, dass – bei aller gewünschten Internationalität – einzelne Hochschulen sich aus rein finanziellen Gründen auf die Gewinnung internationaler Studierender konzentrieren könnten, ohne dass es zu ihrem Profil passt und ohne dass einen systemischen Fortschritt in der Lehre gibt. Außerdem könnten damit tendenziell die großen, international gut sichtbaren Universitäten sowie bestimmte Kunst- und Musikhochschulen gefördert werden. Die finanzielle Ausstattung der kleinen Universitäten und Fachhochschulen würde nicht verbessert, da die Quoten der Bildungsausländer-Studienanfänger\_innen, Studierenden und Absolvent\_innen nach Art und Größe der Hochschule sehr große Unterschiede aufweisen.<sup>14</sup>

**Änderung des Kapazitätsrechts:** Derzeit führt eine Erhöhung der Lehrpersonalausstattung aufgrund des festgelegten Curricularnormwertes

---

<sup>14</sup> DAAD/HRK/Alexander von Humboldt Stiftung: Internationalität an deutschen Hochschulen. Fünfte Erhebung von Profildaten 2014, S. 13ff., [https://www.hrk.de/uploads/media/dok\\_und\\_mat\\_band\\_78.pdf](https://www.hrk.de/uploads/media/dok_und_mat_band_78.pdf) (10.12.2016).

(CNW) rechtlich zu einer Erhöhung der Lehrkapazität, das heißt, potenzielle Verbesserungen werden durch eine höhere Anzahl von Studierenden kompensiert. Ziel sollte es daher sein, das Kapazitätsrecht zu ändern bzw. die Fesseln der Kapazitätsverordnungen der Länder zu lockern. Nur dann ist es möglich, bessere Betreuungsverhältnisse zu etablieren, mehr Zeit für Lehre zu gewinnen und die Qualität der Lehre zu steigern, etwa durch kleinere Lerngruppen. Dazu gehört auch, die Aufgaben für Lehrverpflichtungen und die erforderlichen Zeitressourcen für die Aufgaben des Lehrpersonals differenzierter als bisher zu bestimmen.

**Neue Bewertungsverfahren für Lehraufwand:** Es sollten neue Maßeinheiten und neue Bewertungsverfahren für den Lehraufwand entwickelt und implementiert werden, die auch die Anzahl der zu betreuenden Studierenden sowie den – je nach Veranstaltungsform sehr unterschiedlich ausfallenden – Vorbereitungs-, Betreuungs- und Prüfungsaufwand berücksichtigen. Die Verfahren der Kapazitätsberechnung sind den veränderten Anforderungen anzupassen.

**Peer-Anerkennung:** Es sollte verstärkt darüber nachgedacht werden, wie die Anerkennung für Lehre auch in der wissenschaftlichen Community gesteigert werden kann, da die Anerkennung der Peers maßgeblich für die Reputation von Lehre und Forschung ist. Neben der Auszeichnung hervorragender Köpfe sollte Lehre aber nicht nur individualisiert gewürdigt werden, sondern es sollten auch mehr Teams oder Studiengänge für bestimmte Innovationen oder Qualitäten in der Lehre ausgezeichnet werden.

*„Preise mit hohem Ansehen können neue Dinge anstoßen. Vielleicht sollten wir einen Nobelpreis für hervorragende Lehrende anstreben?“  
(Prof. Dr. Karl M. Einhäupl, Vorstandsvorsitzender der Charité – Universitätsmedizin Berlin)*

**Open Access und Open Educational Resources:** Eine zentrale Rolle bei der Stärkung der Lehre in der Fläche wird zukünftig die Digitalisierung spielen. Es bedarf offen lizenzierter wissenschaftlicher Publikationen (Open Access) und Lehr- und Lernmaterialien (Open Educational Resources), damit an den Hochschulen offene digitale Lernplattformen und Bildungsangebote entstehen können. Die Lehre an Hochschulen muss über mehr öffentliche Mittel aufgewertet werden, doch sollte das zusätzliche Geld an eine Verpflichtung zur offenen Lizenzierung gekoppelt werden, um Inhalte dauerhaft frei zugänglich zu machen. So könnte zum Beispiel bei der öffentlichen Förderung von großen Forschungsprojekten gefordert

werden, dass dabei offen lizenzierte Lehr- und Lernmaterialien entstehen, die an allen Hochschulen frei genutzt werden können und damit auch in der Fläche ankommen. Grundsätzlich sollte gelten, dass aus öffentlichen Mitteln finanzierte Forschungsergebnisse in Publikationen Open Access zugänglich sind, wie es auf europäischer Ebene bei der Forschungsförderung bereits vorgeschrieben ist.

*„Um die Lehre an Hochschulen zu stärken, sind Open Educational Resources und Open Access sehr wichtig. Wissenschaftler\_innen sollten im Rahmen von wettbewerblichen Verfahren Mittel für gute Lehre erhalten. Doch sollte die Förderung an das Ziel innovativer Lehre im Kontext von Digitalisierungsprojekten und an offene Lizenzen gekoppelt werden, damit die positiven Ansätze in der Lehre offen sind und in der Breite dauerhaft zur Verfügung stehen.“ (Prof. Dr. Leonard Dobusch, Betriebswirtschaftslehre an der Universität Innsbruck)*

**Politische Kontextsteuerung:** Es erscheint sinnvoll, gute Lehre nicht primär über individuelle Anreize zu befördern, sondern Anreize über die Gesamteinstitution zu setzen, d.h. eine Kontextsteuerung über politische Vorgaben vorzunehmen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Hochschulen rechtlich und administrativ auch tatsächlich in der Lage sind, auf diese Kontextfaktoren zu reagieren. Zudem sollte die Steuerung der Ausbildungskapazitäten auch den gesellschaftlichen Bedarf widerspiegeln, indem festgestellt wird, wie viele Absolvent\_innen in bestimmten Berufen gebraucht werden.







Professor Dr. Klaus  
Semlinger  
UNIVERSITÄT  
WÜRZBURG



Fugmann-Hoesing





# V

## TRANSFER UND ANWENDUNGSORIENTIERUNG

In einer komplexen Wissensgesellschaft ist der breite Transfer von Wissen in die Gesellschaft von großer Bedeutung. Entsprechend gibt es steigende Erwartungen an die Wissenschaft, mit ihren Erkenntnissen zur **Lösung gesellschaftlicher Probleme** beizutragen. „Transfer“ ist im Sinne des Wissenschaftsrats nicht nur als Technologietransfer zu verstehen, sondern in breiterem Sinne als „Interaktionen wissenschaftlicher Akteure mit Partnern außerhalb der Wissenschaft aus Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik“, die die Handlungsfelder des Kommunizierens, Beratens und Anwendens umfassen.<sup>15</sup> Transferaktivitäten sind eine wesentliche Dimension wissenschaftlichen Arbeitens und zusammen mit Forschung und Lehre eine Kernaufgabe von Hochschulen.

Fachhochschulen bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften haben in der Regel eine größere **Transferstärke** als Universitäten, da ihre Kernaufgaben in anwendungsorientierter Forschung und praxisorientierter akademischer Lehre liegen.<sup>16</sup> Allerdings wird nicht nur an Universitäten, sondern auch an Fachhochschulen verstärkt die Erwartung herangetragen, mit den Lehr- und Forschungsaktivitäten intensiver an Gesellschaft und Wirtschaft heranzutreten. Diese wachsenden Aufgabenerwartungen finden an Fachhochschulen aber keine Entsprechung in der Finanzierung. Die Mittel der Lehre orientieren sich an der Anzahl der Studierenden (Hochschulpakt), doch können Forschung und weitere Aktivitäten der *third mission* oder Weiterbildung immer nur programmbezogen, also zeitlich befristet finanziert werden.

Technologietransfer wird in Deutschland bereits erfolgreich betrieben, doch werden die Möglichkeiten, Transferaktivitäten gewinnbringend für die Gesellschaft einzusetzen, von den Hochschulen bisher noch wenig genutzt.

---

15 Wissenschaftsrat: Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien. Positionspapier. 2016. <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf>.

16 Zur Rolle der Fachhochschulen im Wissenschaftssystem vgl. auch Angela Borgwardt: Zwischen Forschung und Praxis: Die Rolle der Fachhochschulen im Wissenschaftssystem. Schriftenreihe Hochschulpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Studienförderung, Berlin 2016, <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/12885.pdf>.

Um hier Fortschritte zu erzielen, haben Bund und Länder die **Förderinitiative „Innovative Hochschule“** gestartet. Das Programm soll Hochschulen dabei unterstützen, den strategischen Auf- und Ausbau der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Akteuren voranzutreiben und damit die strategische Rolle der Hochschulen im regionalen Innovationssystem stärken. Mit dem Förderprogramm soll ein wichtiger Impuls gesetzt werden, um das Innovationspotenzial von Hochschulen besser auszuschöpfen, indem eine schnellere Umsetzung innovativer Ideen in Anwendungen bzw. der forschungsbasierte Ideen-, Wissens- und Technologietransfers gefördert wird. Unterstützt werden sollen Hochschulen, die bereits über eine kohärente Strategie für ihre Interaktion mit Wirtschaft und Gesellschaft verfügen, in der Profilierung ihrer sogenannten dritten Mission „Transfer und Innovation“. Die mit 550 Millionen Euro für zehn Jahre ausgestattete Initiative richtet sich insbesondere an kleine und mittlere Universitäten sowie an Fachhochschulen.

### HERAUSFORDERUNG: STÄRKERE ANBINDUNG DER LEHR- UND FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN AN GESELLSCHAFT UND WIRTSCHAFT

#### LÖSUNGSVORSCHLÄGE

**Anreiz- und Finanzierungssysteme anpassen:** Die vielfältigen Arten von Transferaktivitäten der Hochschulen müssen in den Anreiz- und Finanzierungssystemen der Wissenschaft – neben Forschung und Lehre – angemessen berücksichtigt werden. Die Hochschulen müssen genügend finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen für diesen Bereich erhalten, um ihn im Interesse von Gesellschaft und Wirtschaft ausbauen zu können.

**Langfristige Finanzierung:** Das Ziel von Transferaktivitäten besteht nicht vorrangig darin, der Gesellschaft punktuell Forschungsergebnisse vorzustellen oder zu vermitteln (auch wenn das ein wichtiger Bestandteil ist), sondern langfristige Kooperationen mit Partnern außerhalb des Wissenschaftssystems aufzubauen. Deshalb ist auch eine langfristige Finanzierung unerlässlich, damit Hochschulen ihre Lehr- und Forschungsaktivitäten stärker und nachhaltig an Gesellschaft und Wirtschaft anbinden können.

**Mehr Gewicht bei Berufungsentscheidungen:** In Berufungsverfahren an Universitäten sind Forschungsleistungen maßgeblich, an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften spielen Lehrleistungen und berufliche Erfah-

rungen die zentrale Rolle. Transferaktivitäten von Wissenschaftler\_innen werden bisher kaum gewürdigt. Hier haben Hochschulen und die wissenschaftliche Community die Aufgabe, Veränderungen umzusetzen.

*„Man müsste Anreizsysteme schaffen, damit Wissenschaftler\_innen für Transferaktivitäten oder die Interaktion zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen etwas ‚gutgeschrieben‘ bekommen.“ (Dr. Christian Hof, Senckenberg Biodiversität und Klima Forschungszentrum)*

**Ausarbeitung einer Transferstrategie:** Hochschulen sollten spezifische Transferstrategien formulieren und umsetzen. Bei der Entwicklung eines Gesamtkonzepts, das in die Profilbildung und die übergreifende Entwicklungsstrategie der Hochschule eingebettet ist, sollten alle Hochschulgruppen einbezogen werden.

### *Blick ins Vereinigte Königreich: Vielfältige Aktivitäten von Wissenschaftler\_innen mit nicht wissenschaftlichen Partnern*

In einer nationalen Umfrage des National Centre for Universities and Business („The National Survey of Academics“) wurden Wissenschaftler\_innen im Vereinigten Königreich nach Aktivitäten befragt, die sie in den letzten drei Jahren im Austausch mit nichtwissenschaftlichen Akteuren durchgeführt haben (von ca. 130.000 Wissenschaftler\_innen nahmen 18.000 an der Befragung teil). Unterschieden wurden 31 verschiedene Aktivitäten, die wiederum in vier Kategorien unterteilt wurden (personen-, gesellschafts-, problemlösungsbasierte Aktivitäten, Kommerzialisierungsaktivitäten).

Wichtige Ergebnisse:

- Es gibt vielfältige Interaktionen der Wissenschaftler\_innen mit nicht-wissenschaftlichen Akteuren. Ein großer Anteil der Befragten war in den letzten drei Jahren in allen Aktivitätskategorien tätig.
- **Kommerzialisierung** ist ein wichtiges Feld, aber deutlich weniger wichtig als die anderen Aktivitätskategorien. Dies war eine wesentliche Aussage für die politischen Entscheidungsträger\_innen in Politik und Forschungsmanagement.

- **Geld ist kein primärer Treiber** für Aktivitäten mit nichtwissenschaftlichen Akteuren. Als wichtigsten Grund geben Wissenschaftler\_innen an Universitäten an, dadurch Einsichten in den eigenen Forschungsbereich zu erhalten oder die Wirkungsmöglichkeiten der Universität zu erhöhen. Wissenschaftler\_innen an Hochschulen der angewandten Wissenschaften ziehen aus externem Engagement mehr Vorteile für ihre Lehrtätigkeit.
- Das größte Hindernis für ein Engagement im außerwissenschaftlichen Bereich ist der **Mangel an Zeit**.

Um den Austausch zwischen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Akteuren zu verbessern, wurde eine **Brokerage-Plattform** (<https://konfer.online>) zum Informationsaustausch eingerichtet. Damit soll das gegenseitige Verständnis gefördert und erreicht werden, dass sich die Akteure aus den Universitäten und der Wirtschaft aufeinander zu bewegen. Die Plattform richtet sich insbesondere an kleine und mittlere Unternehmen, die sich darüber informieren können, wo die Exzellenz einer Universität liegt und ob ihnen Wissenschaftler\_innen bei der Problemlösung helfen können.

*Quelle:* Vortrag Dr. Rosa Fernandez, Director of Research, National Centre for Universities and Business in London, Großbritannien

Zur Umfrage The National Survey of Academics: <http://www.ncub.co.uk/reports/national-survey-of-academics.html>

## HERAUSFORDERUNG: INTENSIVERE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN HOCHSCHULEN UND WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN

### LÖSUNGSVORSCHLÄGE

**Kooperationen zwischen Hochschulen** (Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften) vor Ort werden gestärkt. Grundlage dafür ist die Entwicklung folgender Erfolgsfaktoren:

**Räumliche Nähe der Kooperationspartner**, die regelmäßige Treffen der Leitungsebene und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Partner unterstützt.



**Kooperationen** auf der Ebene von Fakultäten, die von **persönlichen Beziehungen** zwischen Hochschulangehörigen getragen sind (z.B. Erfahrungen in einem gemeinsamen Forschungsprojekt); dann werden Fachhochschulprofessor\_innen auch eher in universitäre Projekte einbezogen und kooperative Promotionen funktionieren besser.

**Kontakte** zu Unternehmen und gesellschaftlichen Institutionen (hier haben Hochschulen für Angewandte Wissenschaften im Vergleich zu Universitäten in der Regel einen Vorteil, weil sie ihr Personal aus der Praxis rekrutieren); aber auch Kontakte zu Forschungsfördereinrichtungen oder in die Wissenschaftslandschaft (hier haben wiederum Universitäten einen Vorteil, weil sie ihr Personal aus der Wissenschaft rekrutieren).

**Internetplattformen** als sinnvolle Ergänzung, um sich über Kooperationspartner zu informieren und mögliche Partner zur Zusammenarbeit zu finden (Matching von Hochschulen und Unternehmen); diese Möglichkeit ist allerdings kein Ersatz für persönliche Kontakte als Voraussetzung gelingender Kooperationen und kein entscheidendes Mittel zur Entwicklung der Zusammenarbeit.

**Neue Formate wie Innovationswerkstätten** (Matching von Problemen und Lösungen) für Unternehmen und Hochschulen: zum Beispiel junge Wissenschaftler\_innen werden von Unternehmen eingeladen, um ihre Ideen vorzustellen (Prinzip „Eine Lösung sucht ein Problem“), oder Unternehmensabteilungen stellen vor Start ups ein Problem dar (Prinzip: „Ein Problem sucht eine Lösung“); wichtig ist hierbei, dass es ein organisiertes Verfahren ist und beide Seiten – Hochschulen und Unternehmen – profitieren und sich darum aus eigenem Antrieb engagieren.

*„Gerade der kleinbetriebliche Mittelstand hat oftmals gar nicht die Idee, sich an eine Hochschule zu wenden, weil gar nicht erkannt wird, dass das Unternehmen ein Problem hat, oder dass es bereits Lösungen für eine bessere Praxis gibt. Und wenn das Gefühl besteht, ein Problem zu haben, kann es häufig nicht klar definiert werden. Deshalb muss die Kontaktaufnahme zwischen Unternehmen und Hochschulen unterstützt und auch frühzeitige Beratung angeboten werden.“* (Prof. Dr. Klaus Semlinger, Präsident der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin)

**Bessere Rahmenbedingungen an Hochschulen:** mehr Unterstützungsstrukturen für Professor\_innen, auch für den administrativen Kontext von Projekten im kaufmännischen und personalwirtschaftlichen Bereich.

**Unterstützungsangebote und finanzielle Anreize** für die Transferadressaten in Wirtschaft und Gesellschaft zur Nachfrageentwicklung (z.B. Aufklärung und Beratung in Institutionen/Unternehmen sowie finanzielle Anreize bei gemeinsamen Forschungsprojekten).

In Hochschulverbänden die Entwicklung **gemeinsamer Profilschwerpunkte** und die Umsetzung einer **gemeinsamen Strategie** (z.B. bei der Ausrichtung von Berufungen und Ausgestaltung von Fächern in Abstimmung mit den anderen), was die Stärken der beteiligten Hochschulen stärken und Schwächen kompensieren kann, aber auch Synergieeffekte und eine effizientere Nutzung von Ressourcen ermöglicht.

**Förderung eines Kulturwandels**, indem Räume für den Austausch von wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Akteuren geschaffen werden, um Wissen auszutauschen und gegenseitiges Verständnis zu entwickeln.

---

bisher erschienen:

- #11 Angela Borgwardt: **Neuer Artikel 91B GG – Was ändert sich für die Wissenschaft** (2015)
- #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 Rehbürg: **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: 987-3-95861-795-7



Committed to excellence

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