

Forschung

Politik - Strategie - Management

Exzellenzpolitik

- Gemeinschaftsfinanzierung unter Druck?
- Governance – wie weiter? Vier Thesen zur Diskussion
- Einheitliche „Idee“ versus Funktionsvielfalt der Universität, oder:
Die Universität: Forschungseinrichtung oder Mehrzweckhalle?
- Universitäre Exzellenz in der Begutachtung
- Zur Lage junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler
im deutschen Wissenschaftssystem
- Über Größe und Zeitpunkt des Flaschenhalses: Plädoyer für frühe
Karriereentscheidungen in der Wissenschaft
– Kommentar zu Karl Ulrich Mayer –
- Familiengerechte Hochschule?! – Eine Bestandsaufnahme
aus der Innenperspektive

1
2017

Herausgeberkreis

Jutta Allmendinger, Prof. Ph. D., Präsidentin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH Berlin

Bernd Ebersold, Dr. rer.pol., Leiter der Abteilung Forschung, Technologie und Innovation im Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, Erfurt, ehem. Geschäftsführer Jacobs-Foundation, Zürich, früher stellv. GenSchr. MPG

Reinhard Hüttl, Prof. Dr. rer. nat., Dr. h. c., Präsident acatech, Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Vorstandsvorsitzender des GeoForschungsZentrums Potsdam, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, ehemaliger Vorsitzender der Wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrates

Hans-Gerhard Husung, Dr. phil., Staatssekr. a. D., ehem. Generalsekretär der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK), Bonn

Wilhelm Krull, Dr. phil., Generalsekretär der Volkswagenstiftung, Hannover; Vorsitzender des Aufsichtsrates des österreichischen Fonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung (FWF)

Stefan Kuhlmann, Prof. Dr. rer. pol., University of Twente, Chair Foundations of Science, Technology and Society, School of Management and Governance, Enschede (NL)

Christiane Neumann, Ass. Jur., Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft, Berlin

Christian Scherf, Ass. jur., Verwaltungsdirektor, European Molecular Biology Laboratory (EMBL), Heidelberg

Michael Stampfer, Dr. jur., GenSchr. WWTF Wien – Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds, Wien

Wolff-Dietrich Webler, Prof. Dr. rer. soc., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen (Norway), Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

Hinweise für die Autoren

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Publikationsentscheidungen ergehen i.d.R. binnen 6 Wochen. Die Autor/innen versichern, den Beitrag bis zu einer Publikationsentscheidung der Herausgeber (für maximal 3 Monate) keinem anderen Medium zur Veröffentlichung anzubieten. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Website:
www.universitaetsverlagwebler.de

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Website.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung:

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22,
E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Satz: UVW, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Anzeigen:

Die Zeitschrift „Forschung“ veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten.

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 20.07.2017

Grafik:

Ute Weber Grafik Design, München.
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 220, 33719 Bielefeld

Abonnement/Bezugspreis: (zzgl. Versandkosten)

Jahresabonnement: 92 Euro

Einzelheft: 26,50 Euro

Doppelheft: 48 Euro

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfasseramen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezenzions-exemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Forschung

Politik - Strategie - Management

Einführung der geschäftsführenden Herausgeber

Fummeln für Fortgeschrittene – Eine Einleitung **1**

Karl Ulrich Mayer
Zur Lage junger Wissenschaftlerinnen und
Wissenschaftler im deutschen Wissenschaftssystem **31**

Forschungsentwicklung/-politik

Hans-Gerhard Husung
Gemeinschaftsfinanzierung unter Druck? **4**

Christoph Lundgreen & Jule Specht
Über Größe und Zeitpunkt des Flaschenhalses: Plädoyer
für frühe Karriereentscheidungen in der
Wissenschaft – Kommentar zu Karl Ulrich Mayer – **36**

Uwe Schimank
Governance – wie weiter? Vier Thesen zur
Diskussion **10**

Julia Tjus
Familiengerechte Hochschule?!
– Eine Bestandsaufnahme aus der Innenperspektive **39**

Mitchell G. Ash
Einheitliche "Idee" versus Funktionsvielfalt der
Universität, oder: Die Universität:
Forschungseinrichtung oder Mehrzweckhalle? **16**

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

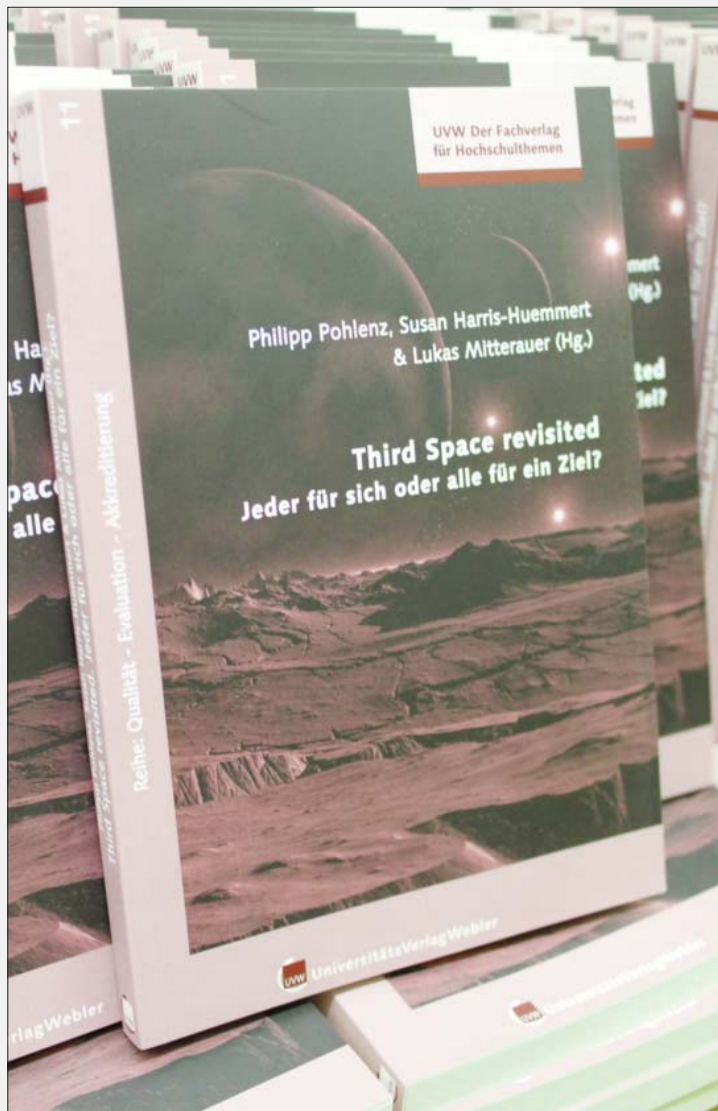
Peter Gaehtgens & Dagmar Simon
Universitäre Exzellenz in der Begutachtung **21**

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
HSW, HM, P-OE, ZBS, QiW & IVI **IV**

Philipp Pohlenz, Susan Harris-Huemmert & Lukas Mitterauer (Hg.)

Third Space revisited

Jeder für sich oder alle für ein Ziel?



Akteure in Hochschulen, die sich mit Themen der Qualitätsentwicklung, der Lehrevaluation, der Hochschuldidaktik und weiteren konzeptionellen Aufgaben im Leistungsbereich Studium und Lehre befassen, wurden in der letzten Zeit unter dem Label „Third Space“ beschrieben. Damit ist gemeint, dass sie zwischen der klassischen Verwaltung und dem Wissenschaftsbetrieb angesiedelt sind und dass ihr Aufgabenprofil dadurch gekennzeichnet ist, dass sie zwar durchaus wissenschaftlich arbeiten, aber keine Forschung im engeren Sinne durchführen. Die Zuständigkeiten der verschiedenen Bereiche innerhalb des Third Space sind vielfach voneinander getrennt. Dadurch entsteht zumindest potenziell die Gefahr einer „Versäulung“ dieser Arbeitsbereiche und einer Atomisierung ihrer Aktivitäten. Durch eine produktive Nutzung von Schnittstellen kann sich eine größere Wirksamkeit für das Ziel der Qualitätsentwicklung entfalten, etwa dann, wenn verschiedene Akteure ihre Kompetenzen für ein gemeinsames Entwicklungsziel einbringen und dafür z.B. evaluationsmethodische und hochschuldidaktische Kompetenzen für eine evidenzbasierte Planung von Interventionen in der Weiterbildung zusammenbringen.

Reihe: Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Dieser Band, welcher aus Beiträgen der Frühjahrstagung des AK Hochschulen der DeGEval 2016 hervorgegangen ist, beschäftigt sich mit Fragen zur Auswirkung der unterschiedlichen institutionellen Verortung von Einrichtungen der Qualitätsentwicklung in der Hochschule, und stellt dar, welche Mechanismen für eine „Lost“ (uncoupled) oder „Found“ (coupled) Situation dieser Tätigkeiten in der Institution sorgen.

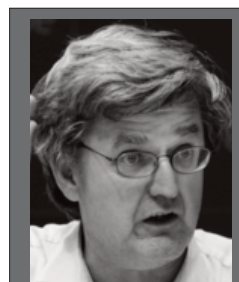
ISBN 978-3-946017-07-3, Bielefeld 2017, 154 Seiten, 27.90 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag –
auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

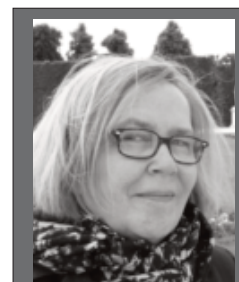
Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Fummeln für Fortgeschrittene – Eine Einleitung

„Um an die Quelle zu gelangen,
muss man gegen den Strom schwimmen.“
(Stanislaw Lem, 1921-2006)



Stephan Leibfried



Ute Tintemann

Der Bund bewegt sich millimeterweise auf eine Bundesuniversitätspolitik zu. Das geschieht, obwohl wir in Hinblick auf die „Idee der Universität“ heute alle nur noch Konjunkturritter sind (s. Ash in diesem Heft) und kaum noch Energie darauf verwenden, uns die dafür notwendigen Prinzipien bewusst zu machen und die einzelnen Konstruktionselemente zu entwickeln. So haben Bund und Länder 2016 die Exzellenzinitiative in nunmehr zwei Flügeln – bei gleichzeitigem Unterpflügen der Graduiertenschulen – *auf Dauer* gestellt: In der Förderlinie B fördern sie im Verbund einige Universitäten als Ganze und in der Förderlinie A die Cluster. Wir befinden uns also mitten in einem Übergang zu einer neuen Phase der Wissenschaftspolitik, einer Bundesuniversitätspolitik. Und in der Umsetzung dieses 14-Jahres-Plans dürften auch die Pfade angelegt bzw. verfestigt werden, die auf lange Frist die Pfadbildung bestimmen werden.

In der Förderlinie Cluster mit ihrem 2017er Bestand an 43 Einrichtungen ist der Bund der große „Zögerer“, und es sind die *Länder, die auf mehr „Verdauerung“, auf Verstetigung* drängen: Einerseits trifft der Bund hier auf die besten Voraussetzungen, um nach bald zehn Jahren „Förderstrecke“ einige sehr gute Einrichtungen mit klaren leistungs- und sachbezogenen Gründen in den jeweiligen Universitäten zu „verstetigen“. Andererseits sind das für den Bund im Einzelfall aufwändige, vergleichende Entscheidungen. Sie machen es zudem erforderlich, die Einrichtungen nach einer positiven Entscheidung intensiver durch den Bund oder, eventuell, statt seiner, durch andere Organisationen, einen Verbund der Universitäten oder gar eine neue Wissenschaftsorganisation, zu begleiten. Der Bund trüge diese Einrichtungen dann ja nicht nur finanziell, sondern auch sachbezogen wie organisatorisch entscheidend und dauerhaft mit. Dabei geht es zwar um jeweils vergleichsweise kleine Beträge – im Bereich von 5 bis 20 Mio. Euro im Jahr –, die aber themenbezogen und fachlich recht große Hebelwirkung haben. (Hier wird es interessant sein zu beobachten, wie das Wissenschaftssystem und die GWK mit etwaigen Sachzwängen der Verstetigung von derzeitigen Clustern im Einzelfall umgehen werden: Wird man statt des direkten Wegs die alten Nebenwege in die Wissenschaftsorganisationen ausweiten oder umgestal-

ten? Auf diese Weise könnte man Druck aus dem Exzellenz-System nehmen und zudem, wenn man à la „Leibniz in der Universität“ vorgehe, dennoch Universitätspolitik positiv gestalten.)

In der Förderlinie Universitäten hingegen machte bislang der *Bund immer den größten Druck*, um dauerhaft voranzukommen, und das mit einer möglichst kleinen Zahl („Weltniveau“) an Erwählten, während die (meisten) Länder eher dauerskeptisch sind und, wenn überhaupt, auf eine größere Zahl bedachter Universitäten drängen. Am liebsten sechzehn! Einerseits bestehen hier für den Bund (und die Länder) nach bald zehn Jahren Förderstrecke in der Sache die schlechteren Voraussetzungen, Dauerentscheidungen zu treffen, weil man nicht wie bei Clustern direkt an leistungs- und sachbezogene Gründe anknüpfen kann – denn was ist schon „institutionelle Exzellenz“? (s. Gaetgens und Simon zu ihrer ersten Annäherung an diesen Maßstab in diesem Heft). Da hat sich bislang keine plausible Entscheidungstradition entwickeln können und die Vorgaben dafür sind extrem vage. So knüpft das Entscheidungsverfahren vornehmlich an Surrogate an, etwa an das Einwerben von mindestens zwei Clustern. Andererseits sind dies für den Bund (und die Länder) weniger aufwändige Entscheidungen im Einzelfall, weil man an massiv vereinfachende Maßstäbe anknüpfen kann und weil ohnehin nur generalisierte grobe Maße als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stehen, etwa solche, die sich aus dem DFG-Förderatlas ableiten lassen. (Jedes genauere Hinschauen wäre sehr aufwändig und erforderte viel Erhebungsaufwand sowie ein ausgeprägtes Judiz im Einzelfall.) Zudem ist der nachfolgende administrative föderale Begleitaufwand geringer, weil die Universitäten als Ganze sich doch weiterhin selbstverwalten können, also ihre Autonomie und Selbständigkeit behalten sollen. Schließlich sind die Zuschussbeträge des Bundes, gemessen am gesamten Aufwand der jeweiligen Universität, derzeit recht gering, so dass die symbolische Wirkung der Erhebung zur „Exzellenzuniversität“ weit größer ist als die sachliche Hebelwirkung. Das mag sich aber in den kommenden Jahrzehnten – bei einem klareren Trend zur Bundesfinanzierung von Universitäten – langsam ändern. Vielleicht ist die Förderlinie B von 2016 ja nur „der Fuß in der Tür“.

Kurzum, mit der 2016 getroffenen Entscheidung, die Exzellenzinitiative auf Dauer zu stellen, hat der Bund sich zwar ausdrücklich mitten in der deutschen Universitätspolitik positioniert, aber er weiß (noch?) nicht so recht, was er mit seiner neuen Rolle anfangen soll. Einerseits ruft die Lage (auch) nach einer neuen Positionsbestimmung für die deutschen Universitäten in diesem föderalen Mischsystem. Andererseits ist man objektiv, und ohne eine solche Positionsbestimmung, nun ein paar entscheidende Meter tiefer in eine *föderale Grauzone und die föderalen Hinterzimmer von ad-hoc-Entscheidungen* geraten.

Dazu trägt bei, dass wir mit der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder (ExStra) nur ein Tauende der Bundesuniversitätspolitik in der Hand haben, nur *einen Pakt unter mehreren*. Da läuft, jeweils mit anderen Fristen, außerdem ein Pakt für die außeruniversitäre Forschung (Pakt für Forschung und Innovation, PFI), der die universitäre Forschung massiv rahmt. Und da läuft noch ein großer Pakt für die Lehre (Hochschulpakt) und eine Vereinbarung, in der die Finanzierung der DFG-Programmpauschale verankert ist. Ein „Pakt der Pakte“ ist nicht in Sicht. Das eröffnet Chancen, an einzelnen weiteren Stellschrauben alle Jahre wieder anders – und nicht zwingend in systematischer Absicht – zu drehen. Fummeln auf hohem Niveau, ja, schon, ... aber ist das ein planvoller, prinzipiengeleiteter, innovativer Umbau?

Schauen wir etwas konkreter auf die föderale Grauzone von ad-hoc-Entscheidungen: Dort stehen die nächsten großen Herausforderungen schon an, denn 2020 werden „der Hochschulpakt, der Pakt für Forschung und Innovation (PFI) mit einem Gesamtvolumen von jährlich rd. 3,5 Mrd. € und die Programmpauschale der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) in der jetzigen Form mit rd. 480 Mio. € pro Jahr [...] auslaufen, mit potenziell enormen Folgen für die Wissenschaftsfinanzierung“ (so Husung in diesem Heft). Husung betrachtet diese Situation vor dem Hintergrund der zunehmenden Schieflage zwischen Bund- und Länderanteilen in der Gemeinschaftsfinanzierung von Wissenschaft und Forschung und damit der Verschiebungen, die im politischen Bund-Länder-Gleichgewicht stattgefunden haben und weiterhin stattfinden. Diese Schieflage kann man, wie er zeigt, in ganz unterschiedlichen Modell-„Varianten“ bewältigen. Die auf Paktverlängerungen zielenden Aktionen dürften gleich nach der Bundestagswahl einsetzen, denn die Länder und ihre Universitäten und vor allem die Außeruniversitären – von manchen als „Außerirdische“ bestaunt oder ironisiert – können auf diese weiteren Förderlinien schwerlich verzichten.

Kurzum, die Ruhe an der Reform- und „Governance“-Front, die Schimank (in diesem Heft) dem Universitätssystem für einige Jahre wünscht, wird auch nach der Bundestagswahl im September 2017 nicht eintreten. Im Gegenteil: Zu der Dreierfront von Governance-, Bologna- und Exzellenzreform, die er umreißt, kommt als Viertes noch die Doppelpakt-Verlängerungsfront samt ihren möglichen grundsätzlichen Aspekten wie einer

etwaigen Verstetigung des Hochschulpakts (insgesamt oder teilweise) hinzu (s. Husung).

Hinter all dem stecken noch die „dynamischen Probleme“ der stetigen *„Regeneration von Universitäten“*, die zuletzt im „Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017“, dem „BuWiN“, erstmals systematisch empirisch umfassender umrissen worden sind: Wie kommt denn die nächste Professorgeneration zustande, und welche Stellschrauben müsste man da im „Karriersystem“ des „wissenschaftlichen Nachwuchses“ verstellen (s. Mayer in diesem Heft)? Wie *groß* soll denn der „Flaschenhals“ sein, an dem die Frühauslese beginnt, und wie *früh* sollte er ansetzen? (s. auch Lundgreen und Specht in diesem Heft.) Und gibt es da große Unterschiede bei den Fächern? Hinzu kommt, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler natürlich nicht die – so eine alte stereotypische Sichtweise – einsamen, verrückten und machtbesessenen Alchemistinnen und Alchemisten sind, sondern meist Familienmenschen. Die Zeit der Familienbildung fällt für viele exakt in die Zeit ihrer höchsten, jedenfalls ihrer auch für die Professur kritischsten Produktivität (s. Tjus in diesem Heft). Im Schnitt wird man ja derzeit erst Professorin oder Professor, wenn man schon etwas älter als 40 ist.

Der Problemlagen sind also gleich mehrere, gleichzeitige, also eine ganze Kollektion: der Flaschenhals der (mangelnden) Verstetigung mancher in der Sache (Cluster); der des Zuschnitts der „Bundesliga“ der „Exzellenzuniversitäten“ und ihrer Ausstattung; der der universitären Kapazität für die Bewältigung von Mehrfach-Reformen und der im Lebensverlauf der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der stets stattfindenden Regeneration der Universitäten, der den Aspekt der Familienbildung einschließt.

In und mit diesem Heft versuchen wir, gegen den eher hektischen administrativ-politischen Umbau-Strom, erneut (s. schon Leibfried 2010) einige der prinzipiellen Fragen aufzuwerfen bzw. zu betonen, denen sich ein solcher Umbau doch eigentlich stellen müsste (aus Forschungsmanagementperspektive s. Gläser 2016). Da der Bund nun dauerhaft und systematisch in die Universitätspolitik eintritt, stellen sich viele Umbau- und „Bau“-fragen neu und anders, in denen der Bund dann auch – nolens volens – Ideen zur Architektur entwickeln, haben und umsetzen muss. Solchen Fragen in Ruhe nachzugehen, ja sie zunächst einmal zu stellen, ist eine wesentliche Aufgabe unserer Interdisziplinären Arbeitsgruppe „Exzellenzinitiative“ der BBAW zur Exzellenzpolitik. Sie hat sich letzthin dazu mit der Arbeitsgruppe „Wissenschaftspolitik“ der Jungen Akademie zusammengetan. Wir danken der BBAW für ihre langjährige Unterstützung, und dort vor allem jüngst Sabrina Eisenhut, für ihre Mithilfe.

Wir würden uns als Arbeitsgruppe wünschen, mit diesen Themen nicht länger allein zu bleiben. Wenn die Universitäten und die Akademien – die unabhängigsten Elemente im Wissenschaftssystem – keine eigene konzeptionelle Stimme finden, die sich zu einer Linie verste-

tigen lässt, dann verpassen sie eine große Chance, die Weichenstellung zur Bundesuniversitätspolitik mitzugestalten, in der das Wissenschaftssystem heute mitten drin steht. Bislang regt sich da deutlich zu wenig.

Wer zu den Quellen gelangen will, muss gegen den Strom schwimmen – so zuletzt Stanislaw Lem, aber vordem auch schon Konfuzius und Hermann Hesse. Wie also kann das falsch sein?

Literaturverzeichnis

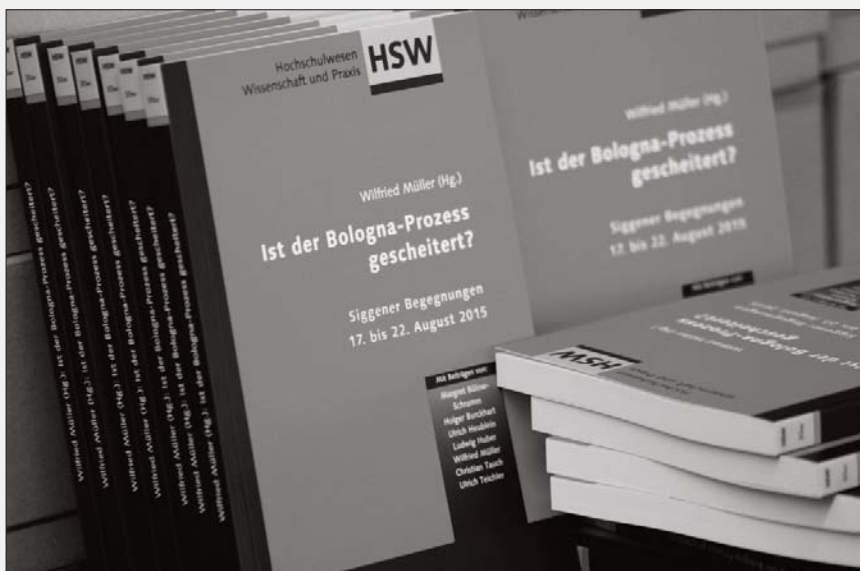
- Gläser, J. (2016): German universities on their way to performance-based management of research portfolios. In: Sociologia Italiana 8, S. 151-176.
Leibfried, S. (Hg.) (2010): Die Exzellenzinitiative. Zwischenbilanz und Perspektiven. Frankfurt a.M.

■ **Stephan Leibfried**, Forschungsprofessor an der Universität Bremen und der Jacobs University Bremen, Mitglied der BBAW und Sprecher der Interdisziplinären Arbeitsgruppe „Exzellenzinitiative“ der BBAW, E-Mail: stlf@zes.uni-bremen.de

■ **Ute Tintemann**, Wissenschaftliche Referentin an der BBAW (Leitung Referat Interdisziplinäre Arbeitsgruppen) und Koordinatorin der Interdisziplinären Arbeitsgruppe „Exzellenzinitiative“, E-Mail: tintemann@bbaw.de

Wilfried Müller (Hg.) Ist der Bologna-Prozess gescheitert? Siggenger Begegnungen 17. bis 22. August 2015

Der Bologna-Prozess beinhaltet die umfassendste Reform der deutschen Hochschulgeschichte. Er hat im Jahre 1999 mit der Unterzeichnung der Bologna-Erklärung von damals 29 Wissenschaftsminister/innen europäischer Länder begonnen. Das oberste Ziel war die Schaffung eines gemeinsamen Europäischen Hochschulraums mit hoher Mobilität der Studierenden und Wissenschaftler/innen. Die Umsetzung hat an den deutschen Hochschulen sehr lange gedauert und vorübergehend grundlegende Mängel aufgewiesen. Heute sind einige dieser Probleme gelöst, aber beileibe nicht alle. In diesem Band wird in den folgenden Schwerpunkten eine Standortbestimmung vorgenommen:



- Studieren im Europäischen Hochschulraum
- Modularisierung
- Employability
- Internationale Mobilität der Studierenden
- Akkreditierung
- Akteurkonstellationen der Reform

Die Autorin und die Autoren dieses Buches haben sich in verschiedenen Funktionen der Hoch-

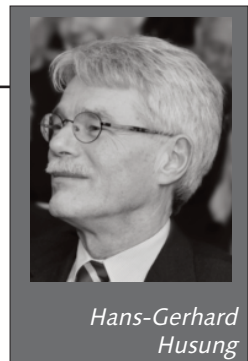
schulforschung, -didaktik, -politik und des Hochschulmanagements über mehr als 15 Jahre mit der Bologna-Reform auseinandergesetzt. Ob die Bologna-Reform gescheitert ist, ist angesichts der Komplexität der Thematik und der unvollständigen Datenlage nicht einfach zu beantworten. Sie wagen eine Zwischenbilanz, angereichert durch wissenschaftliche Erkenntnisse und *eigene Erfahrungen*.

ISBN 978-3-946017-04-2, Bielefeld 2016, 143 Seiten, 26.90 Euro zzgl. Versand

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Hans-Gerhard Husung

Gemeinschaftsfinanzierung unter Druck?¹

Hans-Gerhard
Husung

Im 1969th German Basic Law (Grundgesetz) defined the funding of research and joint task (Gemeinschaftsauftrag zur Förderung der Forschung) as a task of the federal government and the states. In 1999, the Basic Law was amended to include the task of the federal government and the states to ensure the funding of research and joint task (Gemeinschaftsauftrag zur Förderung der Forschung) as a task of the federal government and the states.

Bis 2020 müssen die Weichen für die Gemeinschaftsfinanzierung des Bundes und der Länder für Wissenschaft und Forschung neu gestellt werden. Der Hochschulpakt, der Pakt für Forschung und Innovation (PFI) mit einem Gesamtvolumen von jährlich rd. 3,5 Mrd. € und die Programmpauschale der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) in der jetzigen Form mit rd. 480 Mio. € pro Jahr werden dann auslaufen, mit potenziell enormen Folgen für die Wissenschaftsfinanzierung. Sofort nach der Bundestagswahl im September 2017 muss die neue Bundesregierung zusammen mit den Ländern bis zum Herbst 2018 entscheiden, wie es weitergehen soll. Die Frage der Zukunft der Pakte ist wissenschaftspolitisch von höchster Bedeutung, gilt es doch, das Finanzvolumen der Gemeinschaftsfinanzierung von Bund und Ländern nach Art. 91b Grundgesetz (GG) in Höhe von rd. 15 Mrd. € jährlich für die Wissenschaft längerfristig zu sichern und nach Möglichkeit zu steigern.

Zur Lage

Nach der Abschaffung des früheren Art. 91a Grundgesetz (GG) mit der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau durch die Grundgesetzreform 2006 ist das Zusammenwirken von Bund und Ländern verfassungsmäßig in Art. 91b GG geregelt, der in seiner reformierten Fassung neue Möglichkeiten für die institutionelle Finanzierung mit Blick auf Hochschulen vorsieht, sofern eine überregionale Bedeutung besteht und alle Länder jeweils zustimmen. Seit dem ersten Hochschulsonderprogramm

von 1989 sind auf der Grundlage des Art. 91b GG Programme durchgeführt worden, die sich an definierten Entwicklungszielen orientierten und die – beginnend mit dem Hochschul- und Wissenschaftsprogramm (HWP) von 1999 – zunehmend wettbewerblich angelegt wurden.

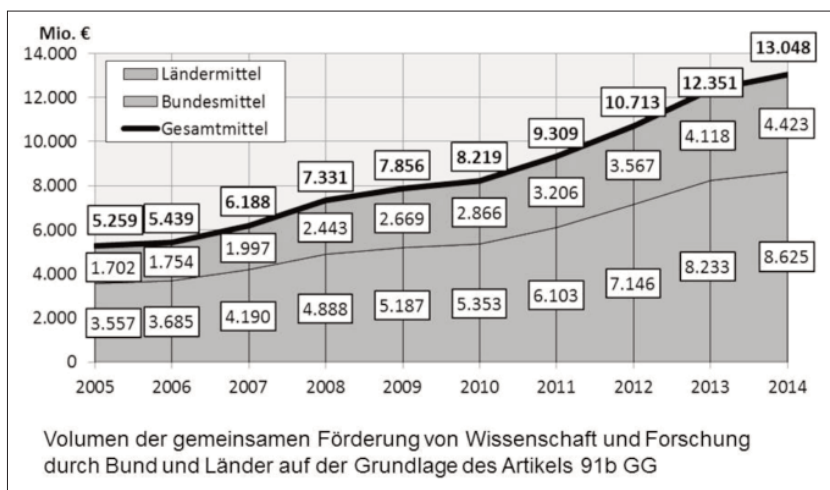
Finanziell bildet allerdings nach wie vor die institutionelle Förderung der außeruniversitären Forschungsträgerorganisationen und der DFG den Schwerpunkt der Gemeinschaftsfinanzierung in der gemeinsamen Verantwortung von Bund und Ländern. In der Rahmenvereinbarung zwischen Bund und Ländern über die gemeinsame Förderung der Forschung vom 28. November 1975 (Rahmenvereinbarung Forschungsförderung) hat diese Förderung ihre bis heute grundsätzlich gültige Finanzierungsstruktur erhalten. Danach sind feste Quoten zwischen Bund und Ländern vorgesehen, die von 50:50 bis zu 90 : 10 Anteilen reichen. Innerhalb der Länderanteile ist der alte solidarische Grundgedanke aus dem Königsteiner Abkommen der Länder von 1949 enthalten, nämlich neben dem Sitzlandanteil ein von den Ländern gemeinsam finanzierter Anteil nach Königsteiner Schlüs-

¹ Mein Dank gilt allen Mitgliedern der interdisziplinären Arbeitsgruppe Exzellenzinitiative der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaft unter ihrem Sprecher Stephan Leibfried für die ermutigende, anregende und weiterführende Diskussion des Beitrags in unterschiedlichen Phasen. Besonderen Dank schulde ich Josef Lange und Ullrich Schreiterer für ihre intensive Durchsicht des Manuskripts, hilfreiche Kritik und wichtige Verbesserungsvorschläge. Selbstverständlich liegt die inhaltliche Verantwortung für den Text allein beim Verfasser.

sel. Diese multilaterale Finanzierungsstruktur hat sich über mehr als drei Jahrzehnte als segensreich für die Wissenschaft erwiesen.

Als besondere Erfolgsgeschichte einer dynamischen Entwicklung müssen die Jahre seit 2005 für die Wissenschaft gelten, wie die folgende Grafik zeigt:

Abbildung 1: Entwicklung des Gesamtvolumens der Gemeinschaftsfinanzierung



Quelle: GWK (2016), S. 10.

Bis 2014 sind die Beiträge der Länder zur Gemeinschaftsfinanzierung mit knapp einem Drittel relativ stabil geblieben, obwohl der Bund die Projektkosten für den Qualitätspakt Lehre, zur Förderung der angewandten Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen sowie für das Programm Aufstieg durch Bildung allein trägt und die Sitzländer zur Finanzierung der Exzellenzinitiative mit 25% beitragen. Dass die Länder ihren Finanzierungsanteil mit 5,1 Mrd. € auch 2017 ungefähr bei 33% stabil halten können, beruht nahezu ausschließlich auf ihren Mitfinanzierungsverpflichtungen im Hochschulpaket; sonst ergäbe sich ein anderes Bild.

Vor allem mit ihrer Entscheidung, dem Bund ab 2016 die Finanzierung des Paktes für Forschung und Innovation allein zu überlassen, haben die Länder eine wissenschaftspolitische Herausforderung kreiert. Sie haben damit für alle institutionell geförderten Forschungsträgerorganisationen und die DFG eine Entwicklung in Gang gesetzt, welche die Finanzierungsstruktur der Gemeinschaftsaufgabe Forschungsförderung unter Spannung setzt, die von der Rahmenvereinbarung zwischen Bund und Ländern über die gemeinsame Förderung der Forschung vom 28. November 1975 (Rahmenvereinbarung Forschungsförderung) geprägt wurde und über lange

Zeit relativ stabil war. In der institutionellen Finanzierung dieser Einrichtungen verschieben sich dadurch die Finanzierungsanteile von Bund und Ländern in nicht unerheblichem Maß, sodass sich für 2020 – neben der Frage der Zukunft der Pakte – auch die grundsätzliche Frage stellt, wie Bund und Länder mit dieser neuen Entwicklung umgehen wollen und werden. Bleibt es eine Episode, wie sie in der Gemeinschaftsfinanzierung immer wieder aufgetreten sind, oder steht damit die künftige Rolle der Länder in der Gemeinschaftsaufgabe nach Art. 91b GG grundsätzlich infrage? Die zwischen Bund und Ländern bislang vereinbarten Finanzierungsschlüssel verändern sich durch die eingetretenen und absehbaren Finanzströme faktisch in Richtung einer stärkeren Beteiligung des Bundes bei der institutionellen Finanzierung der Forschungsträgerorganisationen und der DFG.

Wie aus der Tabelle 1 zu ersehen ist, werden sich dadurch die tatsächlichen Finanzierungsanteile bei allen gemeinsam finanzierten Einrichtungen so stark verschieben, dass die Länder zusammen ab 2021 über 400 Mio. € pro Jahr mehr beitragen müssten, um die offiziell geltenden Finanzierungschlüssel wieder zu erreichen.

Eine zweite Entwicklung verschärft die Herausforderung, nämlich die finanziellen Wirkungen der Programmpauschale der DFG in Höhe von 20%, die der Bund zunächst allein finanziert hat; ab 2016 beteiligen sich die Länder zwar mit 2%, der Bund finanziert allerdings weiterhin 20%. Damit entsteht innerhalb der DFG-Finanzierung auch hier eine deutlich wachsende Asymmetrie zwischen Bund und Ländern.

Da es keinen systematischen Grund gibt und es zudem haushaltsrechtlich problematisch wäre, die an die institutionell finanzierten Bewilligungen gebundenen Programmpauschalen als befristete Projektfinanzierung außerhalb der Grundfinanzierung der DFG fortzuführen,

Tabelle 1: Auswirkungen der PFI-Finanzierung auf die Finanzierungsschlüssel (in Mio €)

	2020					Länderanteil nach geltenden Finanzierungsschlüsseln		Zusätzliche Ländermittel
	Gesamt-betrag	davon Bund	davon Länder	Bundesanteil in %	Länderanteil in %			
MPG	1.817,6 €	1.033,7 €	784,0 €	56,9%	43,1%	50,0%	908,8 €	124,9 €
WGL	1.299,3 €	738,9 €	560,4 €	56,9%	43,1%	50,0%	649,7 €	89,3 €
FhG	762,4 €	663,8 €	98,7 €	87,1%	12,9%	15,0%	114,4 €	15,7 €
HGF POF	3.248,1 €	2.968,0 €	280,2 €	91,4%	8,6%	10,0%	324,8 €	44,6 €
DFG	2.273,4 €	1.449,8 €	823,7 €	63,8%	36,2%	42,0%	954,8 €	131,2 €
								405,6 €

Quellen: Grunddaten aus GWK (2016) sowie eigene Berechnungen.

ist das aktuelle Arrangement zwischen Bund und Ländern kaum mehr als eine Übergangslösung bis zu einer Integration in den gemeinsam institutionell finanzierten Grundhaushalt der DFG; auch dafür müssten bis 2020 die Weichen gestellt werden.

Zur Beschreibung der Herausforderung sei am Beispiel der DFG hypothetisch angenommen, diese Integration in den institutionell finanzierten Grundhaushalt wäre bereits 2014 erfolgt, so hätte sich der geltende Finanzierungsschlüssel für die Ausgaben der DFG von 58 (Bund): 42 (Länder) bereits deutlich verändert. Nach Berechnungen der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz in ihrer regelmäßigen Untersuchung der Finanzströme zwischen Bund und Ländern betrügen die tatsächlichen Finanzierungsanteile für den Bund 64% und die der Länder nur noch 36%.

Für das Jahr 2017, für das aktuelle Zahlen vorliegen, beträgt die Programmpauschale 410 Mio. €. Um sie schlüsselgerecht zu finanzieren, hätten die Länder allein 156 Mio. € mehr aufwenden müssen, als sie tatsächlich beigetragen haben. Dieser beschriebene Trend der Verschiebung der Finanzierungsanteile bei der DFG durch die Programmpauschale wird sich prinzipiell bis 2020 fortsetzen: 474,6 Mio. € wären dann schlüsselgerecht zu finanzieren.

Das Problem und seine Lösungsvarianten

Da sich bis 2020 keine Veränderungen an den geschlossenen Verwaltungsabkommen ergeben werden, kann das zu lösende Problem insgesamt quantifiziert werden: Wie aus Tabelle 1 zu ersehen ist, müssten die Länder ab 2021 zusammen über 400 Mio. € pro Jahr mehr beitragen, um bei einer Integration des PFI in die Grundhaushalte wieder die alten Finanzierungsschlüssel zu erreichen. Einschließlich der Programmpauschale beträgt der strukturelle Fehlbetrag für die Länder sogar über 500 Mio. €. Dass die Länder auf Dauer derartige Zusatzaufwendungen aufbringen könnten und wollten, erscheint relativ unwahrscheinlich, zumal die Grundfinanzierung der Hochschulen als Kernkompetenz der Länder für sie finanzpolitische Priorität haben dürfte. Vollkommen ausgeschlossen erscheint gar ein rückwirkender Ausgleich der bisher akkumulierten Mehrleistungen des Bundes, denen die Länder in den jeweiligen Verwaltungsabkommen zugestimmt haben; er bleibt außerhalb der Betrachtung. Doch welche Alternativen gäbe es, die Finanzierung der deutschen Wissenschaft zu sichern?

Variante 1

Die Finanzierungsschlüssel werden an die Realitäten angepasst. Das hätte zur Folge, dass die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Länder in der Gemeinschaftsfinanzierung nach Art. 91b GG weiter abnehmen werden. Ob sie unterhalb einer 10%-Marke

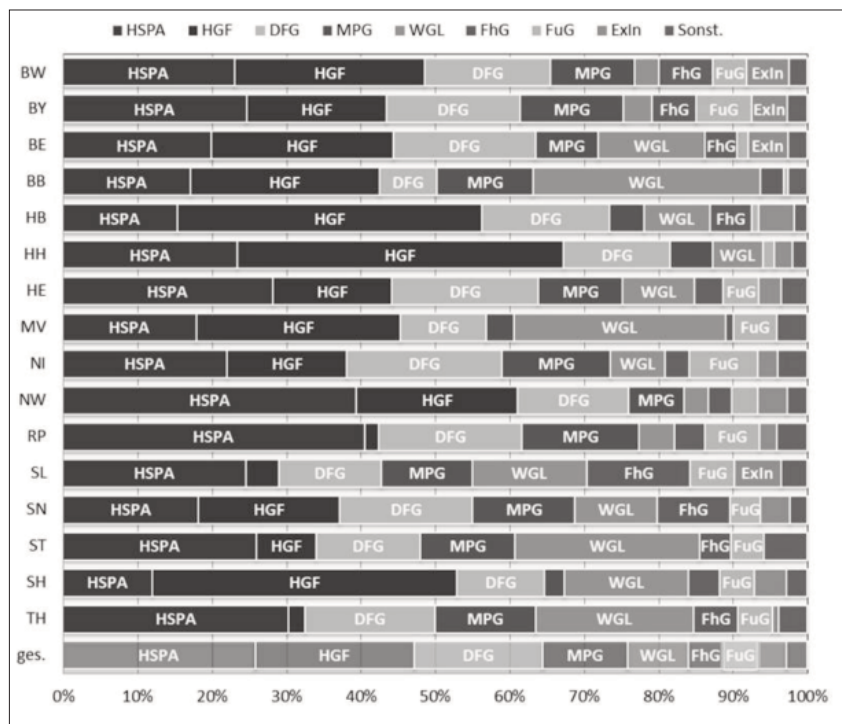
überhaupt noch irgendwelche Einflussmöglichkeiten hätten, erscheint selbst dann fraglich, wenn die Gremien noch paritätisch zusammengesetzt wären. Dieses Szenario zeichnet sich bei einer der Wissenschaftsorganisationen, der Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren (HGF) bereits ab.

Variante 2

Es wird ein einheitlicher Schlüssel für die gesamte institutionelle Förderung im Rahmen der Gemeinschaftsfinanzierung gefunden – ein Szenario, das bereits verschiedentlich mit den Varianten 70% Bund : 30% Länder oder 80% Bund : 20% Länder vorgeschlagen wurde. Dabei wurden regelmäßig eine Vereinfachung der Finanzbeziehungen, eine Erhöhung der Transparenz und eine Verbesserung der Kooperationsfähigkeit insbesondere der außeruniversitären Einrichtungen untereinander ins Feld geführt, zuletzt 2011 von der Expertenkommission Forschung und Innovation. Sie schlug darüber hinaus vor, den von den Ländern gemeinsam nach Königsteiner Schlüssel finanzierten Anteil von 50% auf 75% zu erhöhen, was ihren Vorschlag noch weiter von einer wissenschaftspolitischen Realisierungschance entfernte.

Ganz unabhängig davon wären die Auswirkungen eines Generalschlüssels auf Bund und Länder sehr unterschiedlich, was im Wesentlichen aus der regionalen Verteilung der HGF-Einrichtungen resultiert, wie die folgende Grafik zeigt, aus der sich die strukturellen Fi-

Abbildung 2: Förderprofile der Länder in der Gemeinschaftsfinanzierung nach Art. 91b GG

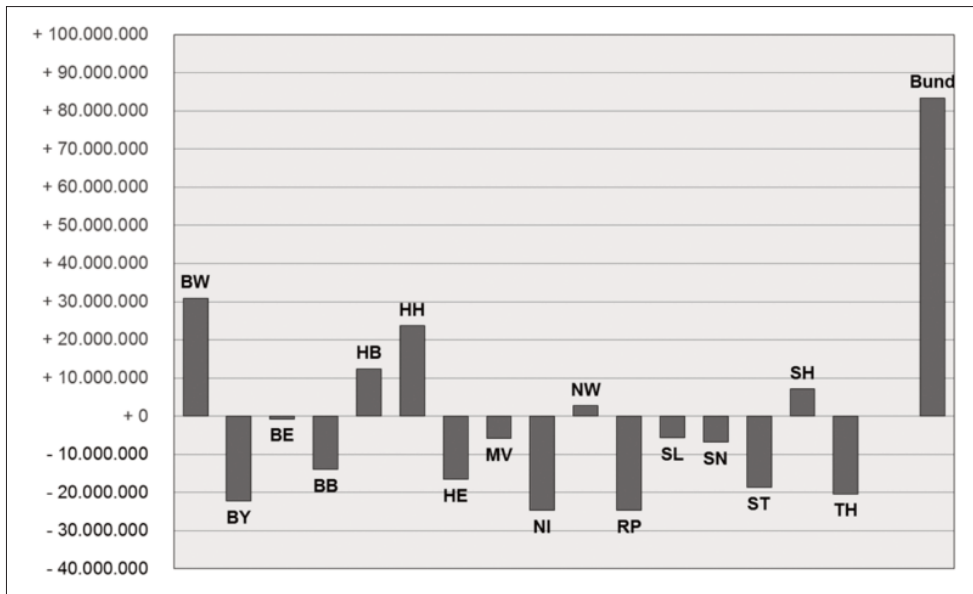


Quelle: GWK (2016), S. 15.

nanzierungsanteile für jedes Land ablesen lassen:

Ein General-Schlüssel von 70 : 30 würde den Bund und einige Länder erheblich zusätzlich belasten, wie Abbil-

Abbildung 3: Veränderungen der Finanzierungsbeiträge bei 70 : 30 im Vergleich zum Status quo



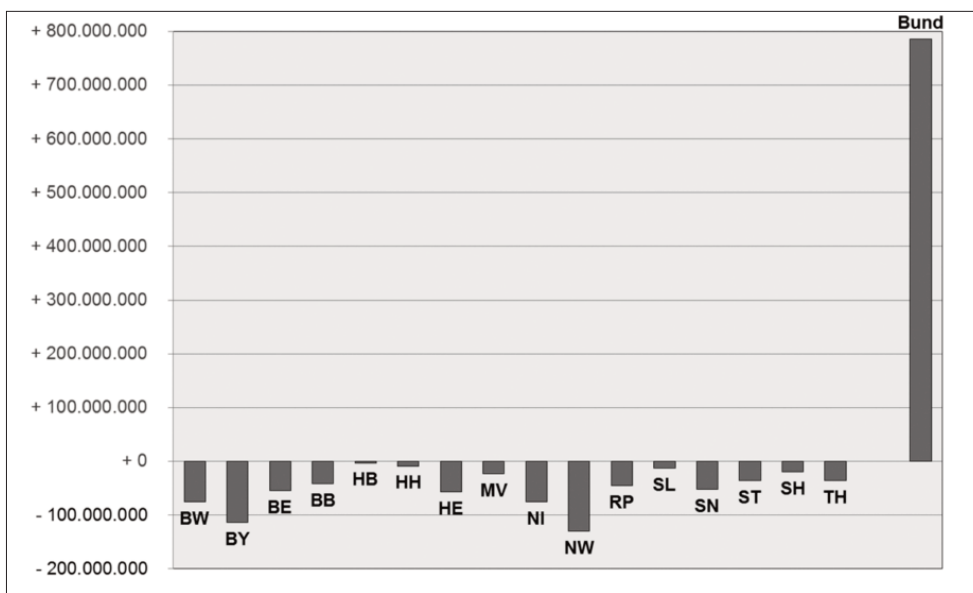
Quelle: Daten aus GWK (2016) sowie eigene Berechnungen.

dung 3 zeigt:

Es liegt auf der Hand, dass es angesichts dieser Folgen wohl kaum ein einstimmiges Ländervotum für einen derartigen Schlüssel geben dürfte, von der finanziellen Herausforderung für den Bund einmal ganz abgesehen. Vollkommen unterschiedlich ist das Bild bei einem ein-

zumal der Bund einen stärkeren Einfluss der Länder bei „seiner“ HGF mit ihrem Finanzierungsschlüssel von 90 : 10 nicht ohne Weiteres hinnehmen dürfte. Wenn die Problemlösung über einen neuen einheitlichen Finanzierungsschlüssel angestrebt würde, sollte deshalb die HGF ausgeklammert werden.

Abbildung 4: Veränderungen der Finanzierungsbeiträge bei 80 : 20 im Vergleich zum Status quo



Quelle: Daten aus GWK (2016) sowie eigene Berechnungen.

heitlichen Schlüssel von 80 : 20, wie Abbildung 4 zeigt: Alle Länder würden entlastet, was für die notwendige Mehrheitsbildung unter den Ländern hilfreich wäre. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) jedoch müsste seine Mittel im oberen einstelligen Pro-

Variante 3

Im Vorfeld der späteren Verfassungsreform von 2006 sind unter dem Stichwort „Entflechtung“ in den Jahren 2003 und 2004 verschiedene Möglichkeiten der Aufteilung der Zuständigkeiten zwischen Bund und Ländern beraten worden, bei denen die Institute der Leibniz-Gemeinschaft eine zentrale Rolle spielten. Damals zeichnete sich eine durchgehende Tendenz ab, diese Institute in die alleinige Verantwortung der Länder zu überführen. Bemühungen um eine komplette Entflechtung sind spätestens nach der Reform des Art. 91b GG Ende 2014 im Grunde genommen gegenstandslos geworden. Stattdessen geht es nun darum, neuartige Möglich-

keiten einer Bundesfinanzierung in Hochschulen auszuloten. Dabei gilt es, vier Grundsätze zu wahren:

1. Die gemeinsame Verantwortung von Bund und Ländern ist systematisch effektiv und politisch unverzichtbar, weil erst der Wettbewerb von Bund und

- Ländern um Gestaltungsmöglichkeiten und die Rolle eines Treibers des jeweils anderen Partners im gemeinsamen Geleitzug eine große Dynamik bewirkt.
2. Die seit Langem immer wieder bekräftigte Forderung nach einer Stärkung der Hochschulen im Wissenschaftssystem wird ernst genommen und ist von praktischer Bedeutung.
 3. Die Autonomie der Wissenschaftseinrichtungen darf nicht eingeschränkt werden.
 4. Die Rolle und Position der Länder in der überregionalen Wissenschaftspolitik dürfen nicht weiter geschwächt werden.

Würde die finanzielle Mitverantwortung der Länder für die DFG reduziert, wäre das mit allen vier Grundsätzen durchaus kompatibel, zumal die DFG von ihrer institutionellen Struktur als e.V. mit den Universitäten als Vereinsmitgliedern und ihren wissenschaftsgeleiteten Begutachtungs-, Bewertungs- und Entscheidungsverfahren als Ort und Objekt wissenschaftspolitischen Gestaltungswillens von Bund und Ländern keine Rolle spielt. Unabhängig von ihren Finanzierungsmodalitäten im Einzelnen steht sie für die Autonomie der Wissenschaft in Deutschland wie kaum eine andere Organisation.

Nach der gegenwärtigen Praxis wird der voraussichtliche Finanzierungsbeitrag der Länder 2020 einschließlich ihrer Beteiligung an der Programmpauschale mit 2% knapp 877 Mio. € betragen. Damit würden sie noch knapp über 30% zum Haushalt der DFG beitragen. Wollten Bund und Länder 2021 zum 52 : 42 Schlüssel zurückkehren und dabei sowohl den finanziellen Wirkungen des PFI als auch der Programmpauschale Rechnung tragen, müssten die Länder ihren Beitrag auf 1.154 Mrd. € pro Jahr erhöhen, also rund 288 Mio. € mehr aufbringen – bei einer entsprechenden Entlastung des Bundes. Ein solches Szenario halten vermutlich selbst Optimisten nicht für realistisch.

Da wie oben gezeigt einfache neue Generalschlüssel zur Problemlösung wenig geeignet sind, sollte jeder differenzierte, sachgerechte und politisch durchsetzbare Vorschlag beim Finanzierungsschlüssel der DFG ansetzen. Eine Veränderung des Finanzierungsschlüssels auf 80% (Bund) : 20% (Länder) könnte diesen Bedingungen genügen, weil weder die wissenschaftsgeleitete Arbeitsweise der DFG strategisch wie auch operativ noch die paritätische Vertretung von Bund und Ländern in den Gremien davon berührt wären. Gegenüber dem Betrag, den die Länder 2020 bei einer Integration der Programmpauschale und des PFI in die institutionelle Förderung unter Anlegung des geltenden Schlüssels von 52 : 48 beitragen müssten, würden sie um rd. 600 Mio. € entlastet. Der Bund müsste sich zwar entsprechend stärker engagieren, würde aber an anderer Stelle wissenschaftspolitisch sinnvoll entlastet werden.

Viele heutige Institute der Leibniz Gemeinschaft sind aus Universitäten oder vormaligen Einrichtungen der ehemaligen Akademie der Wissenschaften der DDR hervorgegangen, die nach 1990 überwiegend aus finanzpolitischen Gründen nicht in die Hochschulen der Neuen Länder integriert werden konnten. Meistens aus Initiativen der Länder hervorgegangen, sind die Institute rechtlich selbstständig, von überregionaler Bedeutung und

auf vielfältige Weise mit den Universitäten verbunden. Daraus haben sich interessante Campus-Modelle und Verbundinitiativen entwickelt. War es nach der ursprünglichen Verfassungslage selbst in den Fällen, in denen Institute unmittelbar aus universitären Strukturen hervorgegangen waren, notwendig, diese Einrichtungen rechtlich zu verselbstständigen, so wäre dies nach der Neufassung des Art. 91b GG nicht mehr zwingend geboten. Die GWK könnte ihre diesbezügliche Regelung aus eigener Kraft anpassen, um einen solchen Zwang zu einer institutionellen Ausgliederung aus funktionierenden wissenschaftlichen Zusammenhängen einer Universität künftig zu vermeiden, zumal auch die Universitäten ihre Governance inzwischen weiterentwickelt haben und institutionelle Vielfalt unter ihrem eigenen Dach managen können.

Um die Universitäten im Wissenschaftssystem durch eine noch engere Heranführung der Institute der Leibniz-Gemeinschaft zu stärken und die forschungspolitische Handlungsfähigkeit der Länder wieder zu erweitern, wäre deshalb zu überlegen, die „horizontale Gemeinschaftsfinanzierung“ – wie die Länder sie für sich bereits im „Königsteiner Abkommen“ von 1949 formuliert haben – im Falle der WGL-Institute zu stärken und den Finanzierungsschlüssel entsprechend auf 20% (Bund) : 80% (Länder) vorzusehen. Unter Einbeziehung des PFI müssten die Länder dann knapp 480 Mio. € mehr aufwenden, während der Bund entsprechend entlastet würde. Im Rahmen der „horizontalen Gemeinschaftsfinanzierung“ wäre es dann die Aufgabe der Länder, über eine entsprechende Veränderung der Sitzlandanteile negative Auswirkungen der regional unterschiedlichen Verteilung der Institute vor allem für die ostdeutschen Länder zu vermeiden (vgl. Abb. 2).

Bei der Umsetzung dieser Vorschläge hätten die Länder dank der finanziellen Entlastung bei der Finanzierung der DFG genügend Mittel, um die Integration des PFI auch in die institutionelle Förderung der Max-Planck-Gesellschaft (MPG), HGF und der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG) zu finanzieren.

Variante 4

Die Länder werden in einem Bereich durch den Bund von finanziellen Verpflichtungen entlastet, der gegenwärtig noch außerhalb der institutionellen Finanzierung formal als Projekt angesiedelt ist, nämlich durch den Hochschulpakt. Der neue Art. 91b GG eröffnet dem Bund erstmals die Möglichkeit, im Rahmen der institutionellen Gemeinschaftsfinanzierung eine dauerhafte Mitverantwortung für den Bereich von Lehre und Studium zu übernehmen. Seit dem ersten Hochschulsonderprogramm von 1989 hat er sich kontinuierlich projektförmig auf diesem Feld engagiert, ohne einen berechenbaren, dauerhaften Beitrag zur Entlastung der Hochschulen von der Überlast und zur Qualitätsverbesserung leisten zu können. Diese Schwachstelle könnte nun beseitigt werden, ohne dass sich dadurch die grundsätzlichen Verantwortungsstrukturen von Bund und Ländern nach dem Grundgesetz verändern müssten. Eine flexible Verbindung der institutionellen Förderung mit leistungsbezogenen Komponenten würde der bewährten Architektur des PFI entsprechen. Könnte ein solcher Schritt

zudem mit einer Finanzausstattung des Bundes oberhalb des Status quo des Hochschulpaktes verbunden werden, dann ginge davon eine stabilisierende Wirkung für die Gemeinschaftsfinanzierung insgesamt aus, wenn die Länder im Gegenzug bereit wären, eine solche Entlastung für die Lösung der geschilderten Herausforderungen in die Gemeinschaftsfinanzierung einzubringen.

Variante 5

Eine für alle Beteiligten akzeptable und praktikable Lösung könnte in einer geschickten Verbindung der Varianten 3 und 4 liegen.

Schlussbemerkung

Die Komplexität der Vorschläge veranschaulicht, wie wichtig es ist, den wissenschaftspolitischen Gesamtzusammenhang bei jeder möglichen Lösung im Blick zu behalten. Das übergreifende Ziel muss es sein, den bislang erfolgreichen Geleitzug der Gemeinschaftsfinanzierung des Bundes und der Länder zukunftsfähig zu gestalten und so zu lenken, dass sich die Länder wieder kontinuierlich in eine dynamische Weiterentwicklung der Gemeinschaftsfinanzierung einbringen und sich an den Aufwüchsen beteiligen.

Nach diesen Vorschlägen käme ihnen dafür nach 2020 zumindest ein gewisses Startkapital zugute. Würde der föderale Beitrag auf diesem wichtigen Feld der politischen Sichtbarkeit der Länder weiter geschwächt oder gar ausbleiben, geriete ihre Bedeutung für die föderale Struktur des Grundgesetzes insgesamt in Gefahr. Die Entwicklung einer stetigen Zunahme des Gewichts des Bundes auf dem Feld der Forschungs- und Wissenschaftspolitik würde weiter intensiviert. Dieser Prozess ist seit den 1950er Jahren zu beobachten, obwohl die Länder ursprünglich mit dem Königsteiner Abkommen von 1949 dieses Politikfeld als ihre Domäne betrachte-

ten. Das könnte dazu führen, dass sich die Staatspraxis immer weiter vom Sinn und Zweck der Gemeinschaftsaufgabe entfernt. Auch sollte die Reform des Art. 91b GG keinen Vorwand bieten, die gemeinsame Verantwortung tendenziell auf einen einstimmigen Zustimmungsbeitrag zu reduzieren. So bietet 2020 die nächste große Gelegenheit zu einem finanziell unterlegten Bekenntnis zur Zukunftsfähigkeit der Gemeinschaftsaufgabe Forschungsförderung in aktualisierter Form.

Würden Bund und Länder diese Gelegenheit ungenutzt verstreichen lassen, könnte es zu einem stillschweigenden Einfrieren der entstandenen Asymmetrie kommen, verbunden mit dem Risiko, dass in den Folgejahren kein Aufwuchs mehr stattfindet und dass das Wissenschaftssystem an Dynamik und Leistungsfähigkeit einbüßt. Würde alternativ die finanzielle Dynamik der Gemeinschaftsaufgabe ohne jegliche Änderungen der Beitragsanteile aufrechterhalten, hätten die Probleme bis 2025 absehbar und berechenbar ein Ausmaß erreicht, das deutlich über 1 Mrd. € läge, sodass eine Lösung ohne einen grundlegenden Systemwechsel mit hohen Risiken für die Wissenschaft kaum mehr vorstellbar ist.

Literaturverzeichnis

GWK [Gemeinsame Wissenschaftskonferenz] (2016): Gemeinsame Förderung von Wissenschaft und Forschung durch Bund und Länder – Finanzströme im Jahr 2014. Materialien der GWK, Heft 49. Bonn.

■ Dr. Hans-Gerhard Husung, Staatssekr. a. D., ehem. Generalsekretär der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK), Bonn, E-Mail: hghus@gmx.de

Wolff-Dietrich Webler (Hg.)

Universitäten am Scheideweg ?!

– Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung

Ergebnisse des Hochschulforums Sylt 2008

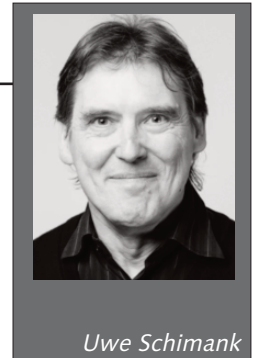
Ist der Weg von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden zu Universitäten in differenzierten Leistungsklassen als Produktionsunternehmen für wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und hoch qualifizierte Arbeitskräfte unumkehrbar?

Gibt es einen dritten Weg?

ISBN 978-3-937026-64-0, Bielefeld 2009, 296 Seiten, 39.80 Euro zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Uwe Schimank



Uwe Schimank

Governance – wie weiter? Vier Thesen zur Diskussion

For about two decades now governance reforms have been discussed and implemented in the German higher education system along the line of „New Public Management“ (NPM) – with quite ambivalent results. To stimulate further debates, four theses are offered: Two point to the direction further reform dynamics should take, the other two reflect on how this should be achieved. I don't outline positive goals and recommendations rather I sketch avoidance imperatives – pathways that should not be pursued any longer. The modest hope I aim for: Already a lot would be improved if we could simply avoid certain mistakes in the future.

Seit 15 bis 20 Jahren haben wir im deutschen Hochschulsystem Governance-Reformen und Diskussionen darüber. Deutschland war Nachzügler bei der Umsetzung von „New Public Management“, dem NPM (Schimank/Lange 2009). Deutschland schloss sich sogar noch später als Österreich diesem offenbar unwiderstehlich erscheinenden internationalen Trend an. Inzwischen ist auch bei uns einiges passiert, aber vieles ist Stückwerk oder Gerede geblieben. Und nicht alles hat das bewirkt, was es bewirken sollte, sondern manches ist weitgehend wirkungslos geblieben, oder es überwiegen unerwartete und unerwünschte Nebenwirkungen.

Diese gemischte Zwischenbilanz wird noch unschlüssiger dadurch, dass nach wie vor die Sichtweisen darauf, wie sich das heutige Governance-Regime darstellt und wie es früher war, weit auseinandergehen. Insbesondere die Professorenschaft auf der einen, die staatlichen Akteure auf der anderen Seite haben weiterhin stark konträre Sichtweisen auf die Probleme der deutschen Hochschulen und darauf, ob und wie man sie mit Governance-Reformen bewältigen kann.

Ich möchte im Weiteren in einem Meinungsbeitrag einige Thesen zur Situation in den Raum stellen, die vielleicht die weiteren Diskussionen etwas befördern können. Dabei wende ich mich keinen Detailproblemen der Governance wie etwa der Frage zu, ob Hochschulräte etwas Gutes sind – und wenn ja, wie man sie gestalten sollte. Solche Fragen sind natürlich wichtig. Auf solche Fragen – und es gibt Dutzende davon – müssen diejenigen, die die Governance des deutschen Hochschulsystems gestalten, letztlich plausible und umsetzbare Antworten geben. Aber das ist erst der übernächste Schritt. Zunächst einmal sollten die Governance-Umgestalter sich grob vergewissern, wo wir denn eigentlich nach den bisherigen Gestaltungsbemühungen stehen und wie dieser Stand der Dinge zu bewerten ist. Wenn man diesen Blick auf das Ganze vergisst oder gar bewusst vermeidet, läuft man Ge-

fahr, sich in zusammenhanglose und nicht in ein Gesamtkonzept einfügende Einzelmaßnahmen zu verlieren.

Im Grunde ist das bereits mein erster und grundlegendster Vorschlag: Bevor man einfach weiterwurstelt, sollte eine empirisch gut informierte Zwischenbilanz gezogen werden, die dann als solider Startpunkt für weitere Überlegungen dienen kann. Ich kann diese Zwischenbilanz hier nicht herbeizaubern, sondern nur anmahnen. Wer immer sie erarbeitet, könnte sich auf vielerlei bereits vorliegende Einzelforschungen und Einzeldokumentationen stützen, müsste allerdings so manches auch selbst erst ermitteln. Die bisherigen Umgestaltungen der Governance sind gut bekannt (Hüther 2010), wenngleich die Vielfalt der oftmals je Bundesland unterschiedlichen Neuregelungen teilweise verwirrend ist. Viel weniger weiß man über die – gewollten und ungewollten – Wirkungen der Veränderungen, und zwar je als Einzelmaßnahmen und im manchmal widersprüchlichen Zusammenwirken. Dabei ist vor allem auf zwei Wirkungsrichtungen zu schauen: Der Blick sollte sich, erstens darauf richten, wie sich die Governance-Veränderungen auf bestimmte Charakteristika von Forschung und Lehre – die beiden zentralen Leistungsproduktionen von Hochschulen – auswirken. Zweitens sollte man schauen, wie die Governance-Veränderungen die kollektive Handlungsfähigkeit, insbesondere die Selbstgestaltungsfähigkeit von Hochschulen als Organisationen verändert haben – auf das euphemistische „unternehmerisch“ verzichte ich lieber.

Die erstgenannte Wirkungsrichtung ist die vorrangige. Letztlich muss es bei Governance-Regimen darum gehen, die Bedingungen für gute Lehre und Forschung – was immer man dann darunter versteht – zu schaffen und zu verbessern. Organisatorische Handlungsfähigkeit ist dafür ein Mittel zum Zweck, kein Selbstzweck. Dabei kann man insgesamt wohl sagen, dass das Erreichte deutlich hinter dem Erhofften zurückgeblieben ist. Dass und warum das so ist, wurde in verschiedenen Studien

analysiert, beispielsweise – und beispielhaft – in Bernd Kleimanns (2015) umfangreicher Untersuchung der Steuerungspraktiken von Hochschulleitungen. Worüber wir hingegen immer noch kaum etwas Verlässliches und Verallgemeinerbares wissen, sind die Auswirkungen der neuen Governance auf Forschung und Lehre. Man hat gelegentlich fast den Eindruck, als wolle das niemand so genau wissen. Lieber nicht hinschauen: Es könnte sich ja ein Bild des Jammers zeigen! Doch wenn man hierzu nichts Genaueres weiß, braucht man im Grunde mit der Governance-Umgestaltung gar nicht weiterzumachen. Es sei denn, es geht einem lediglich darum, Aktivität zu demonstrieren, wofür dann aber blinder Aktionismus herhalten muss. Seriöse Reformen müssten von einem beständigen Wirkungsmonitoring begleitet werden – aber was kann schon seriös bleiben, wenn es erst einmal vornehmlich politischen Geschäftszwecken dient!

Ohne diese benötigte, aber fehlende Zwischenbilanz ersetzen zu können, will ich im Folgenden einige Vorschläge unterbreiten, wie die Umrisse der weiteren Governance-Diskussion aussehen sollten: worüber zu sprechen und was dabei – wenn man ausnahmsweise einmal auf allen Seiten ehrlich ist – realistisch in Rechnung zu stellen wäre.

Die ersten beiden Thesen umreißen die Zielrichtung weiterer Governancegestaltung, die folgenden beiden die strategische Verfahrenseite der Gestaltung. Den Überlegungen liegt kein allgemeines theoretisches Modell des Hochschulsystems und seiner organisatorischen Erfordernisse zugrunde, woraus diese und genau diese Thesen ableitbar wären. Es handelt sich vielmehr um zugespitzte Einschätzungen, die auf meinem eigenen Erfahrungshintergrund beruhen, der nicht in Gestalt einer systematischen Zwischenbilanz – mit vielen Belegen – verdichtet ist, sondern einen hier und jetzt vergegenwärtigten Zwischenstand darstellt, der sich morgen schon wieder etwas anders darstellen mag. Als aktueller Diskussionsimpuls mag das dennoch dienen können – wobei ich jedoch auch noch einmal an die Thesen der Forschergruppe „Governance der Forschung“, geleitet von der kürzlich zu früh verstorbenen Dorothea Jansen (Verwaltungshochschule Speyer), aus dem Jahr 2007 erinnern möchte (Jansen 2009) an die ich an verschiedenen Stellen anknüpfe.

Nun also zur Frage: *Wohin soll es gehen?* Die Beantwortung dieser Frage schließt angesichts starker historischer Pfadabhängigkeiten, die im deutschen Hochschulsystem wie in jeder anderen hochgradig institutionalisierten gesellschaftlichen Sphäre wirken, eine Vergegenwärtigung sowohl der derzeitigen als auch der vergangenen Situation ein. Wenn der Blick nicht diese beiden Richtungen einschließt, weil man ihn ja entschlossen nach vorn richten will, läuft man Gefahr, dass das Vorne zur „abstrakten Utopie“ (Ernst Bloch) wird – unwirscher gesagt: zum wohlfeilen Utopismus ohne Anschlussfähigkeit an das, was hier und jetzt, ob man es so will oder nicht, gegeben ist. Ich betone das, weil derlei immer wieder auch in den deutschen hochschulpolitischen Diskussionen lanciert wird. Je wohlklingender solche Leitbilder und Maßnahmenkataloge formuliert sind, desto mehr bereitet es einen nicht unerheblichen Aufwand, sie erst mal wieder vom Tisch zu bekommen, auf dem sie mangels

Realisierbarkeit nichts zu suchen haben, damit man sich erneut darauf rückbesinnen kann, was denn mittelfristig wirklich gehen könnte.

In diesem Sinne benennen die folgenden zwei Thesen zur Zielrichtung weiterer Gestaltung von Governance bewusst keine positiv formulierten Ziele, sondern erst einmal *Vermeidungsimperative*. Sie beziehen sich also auf das, was man nicht länger tun sollte. Auch diese Vermeidungsimperative sind nicht abstrakt aus der Luft gegriffen, sondern veranlasst durch das, was sich in den letzten Jahren an Reformfolgen abgezeichnet hat. Die Minimalambition, die hinter diesen Vermeidungsimperativen steht, könnte man so umreißen: Man macht schon ganz viel richtig, wenn man zukünftig ein bisschen weniger falsch macht. Und vielleicht kann man, sobald diese Kurskorrekturen ihre Wirkung tun, auch in positiver Hinsicht zumindest so etwas wie Gestaltungskorridore ausmachen: grobe Richtungen, die so aussehen, dass es sich lohnen könnte, sich dorthin voranzutasten. Doch zunächst: Wohin sollte es nicht weitergehen?

1. Keine ruinöse Konkurrenz!

NPM als Leitbild der neuen Governance installiert ein neues Regime der Konkurrenz. Einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Zusammenschlüsse von Wissenschaftlern etwa zu kooperativen Forschungsinitiativen, Hochschulen als Organisationen und interorganisatorische Verbünde wie zum Beispiel die „TU9“ sollen stärker als bisher um knappe Ressourcen wie insbesondere Geld, um Nachfrager ihrer Leistungen wie etwa Studierende sowie um Sichtbarkeit und Reputation konkurrieren – meist auf staatlich inszenierten Quasimärkten. Dort werden in festgelegten Quantitäts- und Qualitätsdimensionen anhand meist quantifiziert messbarer Indikatoren Leistungsvergleiche vorgenommen, aus denen sich Konsequenzen für künftige Ressourcenausstattung, Nachfrage und Reputation ergeben. Die „leistungsorientierte Mittelzuweisung“ gehört ebenso zu diesen Maßnahmen der Konkurrenzintensivierung wie Rankings, Leistungszulagen in der Professorenbesoldung oder eine größere Abhängigkeit von kompetitiv erworbenen Drittmitteln.

Damit sich die Akteure auf den verschiedenen Ebenen, von Individuen bis zu interorganisatorischen Verbünden, mit Erfolgsaussichten in solche Konkurrenzkonstellationen hineinbegeben können, müssen sie dafür in bestimmten Hinsichten befähigt – Detlev Müller-Böling (2000) würde sagen „entfesselt“ – werden. NPM sieht diesbezüglich vor allem dreierlei vor: eine Deregulierung insbesondere des Haushalts- und Personalrechts sowie des Studiengangbetriebs; eine Stärkung der Hochschulleitungen und eine Schwächung der Selbstverwaltungsgremien. Zusammengefasst handelt es sich also um eine Steigerung organisatorischer Handlungsfähigkeit. Damit schließlich die Konkurrenzintensivierung in die richtigen Richtungen und nicht auf Abwege führt, empfiehlt NPM Zielvereinbarungen als Instrument, mit dem staatliche Akteure es gegenüber den Hochschulleitungen und diese gegenüber einzelnen Fachbereichen, Fächern oder Professoren vermögen, übergeordnete Belange wie etwa die Lehrerbildung oder Gender Main-

streaming sowie Profilgesichtspunkte zur Geltung zu bringen.

Das klingt erst einmal nach einem schlüssigen Katalog: Konkurrenz wird entfacht, ermöglicht und, wo nötig, gelenkt. Es klang vor allem attraktiv vor dem Hintergrund des Status quo des deutschen Hochschulsystems, wie er sich bis Ende der 1990er Jahre als langjährig „verrotteter“ Zustand – so eine bekannte Charakterisierung durch Dieter Simon (Der Spiegel, 05.12.1991), seinerzeit Vorsitzender des Wissenschaftsrats – eingestellt hatte: Besitzstandswahrung, getragen durch wechselseitige Nichtangriffspakte, wodurch Ressourcenumverteilungen weitgehend verhindert wurden, kaum Konkurrenzdruck und wenig Chancen, die eigenen Lehr- und Forschungsbedingungen durch erfolgreiche Konkurrenzaktivitäten zu verbessern. Hatte man auf individueller Ebene erst einmal eine Professur, war alle weitere Konkurrenz, etwa um Drittmittel, eine freiwillig eingegangene. Man konnte das Forschen ja sogar ganz sein lassen, wenn es in übermäßige Anstrengung ausartete. Gestiegener Konkurrenzdruck, dem man sich auch weniger entziehen kann als zuvor, hat seitdem durchaus das Geschäft belebt – jedenfalls in der Forschung, die Lehre ist davon wenig berührt worden.

Forschungsaktivitäten, ablesbar an Drittmittelinwerbungen und Publikationszahlen, haben zugenommen. Über Qualitätssteigerungen lässt sich nur sehr schwer etwas sagen (Hornbostel/Möller 2015). Vermutlich gibt es einerseits mehr gute und sehr gute – auch hier lasse ich das marktschreierische „exzellent“ bewusst weg – Forschung. Das dürfte bei allen Vorbehalten darauf zurückgehen, dass mehr Forschungsaktivitäten in Gestalt von Anträgen und Publikationen einem peer review unterworfen worden sind, der zwar gute unkonventionelle Forschung meist verhindert, aber eben auch zahlenmäßig häufigere schlechte konventionelle Forschung nicht zum Zuge kommen lässt. Zugleich dürfte es aber auch mehr Forschung geben, die man aus Qualitäts- oder Relevanzgründen eigentlich nicht brauchte, womit die betroffenen Wissenschaftler aber Leistungspunkte sammeln können.

Immerhin ergibt sich also mutmaßlich eine gemischte Bilanz mit Blick auf Forschung! Seit einiger Zeit besteht jedoch der Verdacht, die durch NPM entfachte Konkurrenz könne inzwischen vielfach schon zu weit gehen, die Governance-Umgestaltung also über das Ziel hinausgeschossen sein. Im Einzelnen werden vor allem folgende Bedenken geäußert:

- Die Konkurrenzintensivierung sei in quantitativer Hinsicht ruinös geworden. Wenn bei sinkender Erfolgswahrscheinlichkeit von Förderanträgen und bei guten Zeitschriften eingereichten Manuskripten der Aufwand der Allermeisten in keinem Verhältnis mehr zu ihrem Ertrag steht, wird sehr viel Arbeitskraft verschwendet und, was noch problematischer ist, die Forscher nachhaltig demotiviert.
- Wie die Erfahrung zeigt, werden mittelmäßige und gute Forscher, wenn nur noch exzellente reüssieren, so entmutigt, dass sie sich fortan wie schlechte Forscher verhalten, nämlich nichts mehr tun. Dabei lebt die moderne Wissenschaft gerade davon, dass sie auch Mittelmaß – um diesen normalerweise als Schimpf-

wort verwendeten Begriff provokativ gegen die Exzellenz-Besoffenheit vieler forschungspolitischer Entscheidungsträger zu setzen – höchst produktiv verwendet.

- Hinzu kommt, dass immer mehr Professoren, also erfahrene Forscher, nur noch „Antragsprofis“ – so ein vor Jahren von mir interviewter Kollege – sind, also Geldbeschaffer für unerfahrene Forscher in Gestalt von Doktoranden, anstatt noch eigene Ideen in die Bearbeitung bewilligter Anträge einbringen und nicht zuletzt dabei die Doktoranden in der Zusammenarbeit anleiten zu können.
- In qualitativer Hinsicht ist vor allem bedenklich, dass übermäßige Konkurrenz nicht zu stets riskanten Innovationen, sondern zum fügsamen Mainstream erzieht. Und wenn diese Konkurrenz durch one-size-fits-all-Vorgaben der Art konditioniert wird, dass immer und überall groß dimensionierte interdisziplinäre Forschungsk Kooperationen besser sind als Einzelforschung, darf man sich später über aufgemotzte Langeweile nicht beklagen.

Das Problem beim Überdrehen der Konkurrenz-Stellschraube ist, dass man keine sofortige Warnung vor derartigen unerwünschten Wirkungen erhält, sondern erst eine sehr zeitverzögerte Bescherung. Entscheidungstheoretisch formuliert: In einer Situation hoher Ungewissheit über Wirkungen trifft man hier Entscheidungen, die nur schwer reversibel sind – das ist nicht sonderlich rational!

Parallel gibt es auch noch Bereiche, in denen die Konkurrenzintensivierung kaum greift, etwa bei der „leistungsorientierten Mittelzuweisung“. Wenn etwa Ministerien aus Furcht vor Platzhirschen in ihrer Hochschullandschaft die Formel der Grundausrüstungszuweisung solange massieren, bis die Besitzstandswahrung derer, die gleicher als gleich sind, gesichert ist, demotiviert das die anderen – meistens jüngeren – Hochschulen, die endlich eine Möglichkeit für eine leistungsgerechte Umverteilung gesehen hatten, so nachhaltig, dass man besser den althergebrachten Kotau vor den Platzhirschen gemacht hätte: Man wäre dann zwar als schwach, aber wenigstens noch als ehrlich angesehen worden.

Beides, zu viel und zu wenig Konkurrenz, wäre zu korrigieren und dabei nicht miteinander zu verwechseln. Es ginge insgesamt vorrangig darum, NPM etwas zurückzufahren. Dass das wohl angesagt ist, klang nicht nur bereits in den „Empfehlungen zur Bewertung und Steuerung von Forschungsleistungen“ des Wissenschaftsrats aus dem Jahr 2011 an. Verfechter von mehr NPM sind rar geworden. Sogar das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) der Bertelsmann Stiftung scheint sich mittlerweile in Schadensbegrenzung zu üben – jedenfalls, wenn man darüber unter vier Augen spricht.

Es gibt freilich noch eine weitere Baustelle, wo reformerische „Inkompetenzkompensationskompetenz“ (Odo Marquard) angebracht wäre:

2. Keine Ablenkungsmanöver!

Zu überprüfen, wo NPM übertrieben worden ist, muss damit einhergehen, zuzugeben, dass gerade die Instal-

lierung von NPM auch gezeigt hat, welche Probleme der Hochschulen dadurch nicht zu bewältigen sind, sondern eine ganz andere Ursache haben – nämlich chronische Unterfinanzierung. Wer von den Reformpromotoren tatsächlich eine Zeitlang glaubte, die Not der leeren Kassen in eine Tugend der Qualitätsverbesserung durch Leistungskonkurrenz verwandeln zu können, und wer von vornherein auf diese Weise nur die Not überspielen wollte – das ist schwer zu sagen: Aber klar ist, dass es mit beiden Intentionen nicht gut gehen konnte.

In der Lehre kann man bei den herrschenden Betreuungsverhältnissen Qualität größtenteils vergessen. Dass es seit langem aus vielerlei Gründen und in vielerlei Hinsichten eher schlecht um die Lehre steht, das wissen Alle. Das Bologna-Feuerwerk hat sich größtenteils als Strohfeuer, Rohrkrepierer und Blindgänger entpuppt – nicht, weil alles falsch an den Ideen ist, sondern weil eine erfolgversprechende Umsetzung nicht zum Nulltarif oder gar als Sparmodell zu haben war. Von vornherein stand ja der Verdacht im Raum, dass die Verkürzung des Erststudiums auf sechs Semester die zu steigende Studierquote – wie sieht Deutschland denn sonst in der OECD-Welt aus! – gegenfinanzieren sollte. Auch das ist im Übrigen eine Milchmädchenrechnung, weil viel zu viele dann mit dem Master durchstarten! Und weiterhin sind die Standardindikatoren für Lehrleistung die Anzahl der Studierenden und Absolventenzahlen in der Regelstudienzeit. Beides hat rein gar nichts mit der Qualität der Lehre zu tun, wird aber politisch so gelesen. Dahinter steht das unausgesprochene Motto: Wer produziert die billigsten Abschlüsse?

In Sachen Forschung versucht man zumindest, bei den Leistungsindikatoren auf Qualität zu schauen – wie trügerisch das auch sein mag. Man achtet auf Publikationsorte, zählt Zitationen und unterscheidet „gute“ von weniger „guten“ Drittmittelgebern. Doch eine unvoreingenommene Betrachtung der Forschungsbedingungen müsste zur Kenntnis nehmen, dass eine vielerorts extrem ärmliche Grundausrüstung die Qualität der unter diesen Bedingungen produzierbaren Forschung einschränkt. Nicht nur, dass Kanzler, die die Haushaltsmiserie verwalten müssen, eingeworbene Drittmittel inzwischen als feste Kompensation fehlender Grundausrüstung einplanen – und die dabei mancherorts den Einsatz von Drittmittelpersonal, das ausschließlich für die Forschung bezahlt wird, in das Pflichtprogramm der Lehre einschließen! Was und wie jemand forscht, wird von seiner Hochschulleitung zunehmend daraufhin kritisch beäugt, welche Drittmittelchancen es birgt – und dieses Kriterium wiegt dort viel stärker als die Priorität unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten. Und erst recht sind der Qualität der Forschung auch in der Breite Grenzen gesetzt, wenn Grundausrüstungs-Armut herrscht. Kurz gesagt: In all diesen Hinsichten büßen viele Forscher Autonomie ein. Es mag nicht schade sein um die Autonomie der wohl eher wenigen „low performer“, aber wenn der Preis für ihre Exklusion darin besteht, dass zahlenmäßig viel mehr ernstzunehmende Forscher, wenn auch vielleicht nicht absolute „top performer“, leiden, könnte das per saldo ein schlechtes Geschäft sein. Wenn man also die Augen nicht länger davor verschließt, dass für Qualität in der Breite zu wenig Geld im

System ist, wären ernsthafte Überlegungen nötig, wie man zu mehr Geld kommt – und das nicht nur durch temporäre Sonderprogramme. „Abstrakte Utopien“ fallen einem auch hier schnell ein: höhere Prioritäten für Bildung und Forschung im Staatshaushalt, höhere Prioritäten für die Universitäten, statt vorrangig außeruniversitäre Einrichtungen wie Max-Planck-Gesellschaft und Helmholtz-Zentren auszubauen – und noch einmal und noch höhere Studiengebühren. Noch aussichtsloser erscheint es, die Studierendenzahlen so drastisch zu senken, dass bei nicht verminderten Grundausrüstungsmitteln in der Lehre qualitätsermöglichende Betreuungsverhältnisse gegeben wären und Zeit und Geld für Forschung verfügbar würden. Nicht, dass ich das Patentrezept zur Lösung des Geldproblems hätte! Aber ich mahne an, dass man überhaupt erst einmal zugibt, dass es dieses Geldproblem gibt und dass man es nicht hinter einem Reformwortschwall versteckt, der suggeriert, man könne Verbesserungen „für lau“ bekommen.

Schon diesen bescheidenen Nicht-Zielen – Aufhören mit dem Falschen! – ist denkbar schwer näher zu kommen, wie alle Beteiligten wissen. Wenn man es – einstweilen nur kontrafaktisch imaginiert – zumindest ein Stück weit schaffte: Welcher positiv umschreibbare Zielkorridor täte sich dann auf? Abstrakt lässt er sich, hier auf Forschung fokussiert, gut umschreiben: Konkurrenz – aber nicht zu dumm und nicht zu viel! Ersteres Monitum mahnt besser überlegte und geprüfte Leistungsdimensionen und -indikatoren an, mit mehr Blick für Fächerspezifika und für die Vielfalt dessen, was ein Fach zur Optimierung seiner Erkenntnisproduktion benötigt.

Dass man des Guten schnell zu viel tun kann, ist der andere wichtige Punkt. Um es an einem Beispiel konkret zu machen: Man sollte alles vermeiden, was den – trotz aller unleugbaren, aber auch schwer behebbaren Probleme des peer review – Segen des Normalverfahrens der DFG schmälert, also insbesondere Konkurrenzen zwischen der Förderung von Normalverfahrensanträgen auf der einen und Forschergruppen oder Schwerpunktprogrammen auf der anderen Seite. Bei keinem anderen Antragsverfahren zählt die gute Idee eines einzelnen Forschers so viel. Und damit diese gute Idee sich erfolgversprechend in der Konkurrenz mit anderen zur Geltung bringen kann, bedarf es wiederum einer Grundausrüstung, die ausreicht, um solche Ideen konzipieren zu können, ohne ständig unter Druck zu stehen. Selbst wenn das Geld für diese Ideen, wie bei Entscheidungen unter sehr hoher Unsicherheit nicht anders möglich, in vielen Fällen aus dem Fenster geworfen ist: Das wird mehr als aufgewogen dadurch, dass aus einigen anderen Ideen etwas Herausragendes wird.

Mehr will ich ganz bewusst – sozusagen mit pädagogischem Impetus – nicht zu positiv formulierten Zielen sagen. Diesbezüglich sollte man erstens vorsichtig sein, und zweitens sollten sich solche Ziele im Gespräch miteinander ergeben.

Ich will stattdessen nun die Frage aufwerfen: Wie gehen wir's an? Neben anderen Voraussetzungen von Einsicht bis zu Geld kann man hierzu einige strategische Überlegungen anstellen – dazu wieder zwei erste Thesen, die erneut Vermeidungsimperative in den Vordergrund stellen.

3. Keine Patentrezepte!

NPM galt eine Zeitlang auch in Deutschland als neues Universalcredo. Wenn man es schaffe, im Hochschulsystem NPM fachgerecht zu installieren, werde alles besser werden. Vor allem das CHE predigte das (Müller-Böling 2000). Aber es gibt für die Hochschul-Governance genauso wenig wie für sonst irgendeine organisierte gesellschaftliche Leistungsproduktion einen „one best way“. Von diesem vor mehr als hundert Jahren gehegten Management-Traum – und wieso eigentlich Traum und nicht vielmehr Albtraum? – hat sich die ernsthafte Organisationsforschung schon vor mehr als einem halben Jahrhundert entschieden verabschiedet.

Eine Begründung dafür, dass es eine Mehrzahl, wenn nicht Vielzahl an Arten „guten“ Organisierens gibt, lautet: Was gut ist, hängt von der Beschaffenheit der zu organisierenden Aufgabe und der Umwelt ab, in der sich eine Organisation bewegen muss. Hochschulen sind – entgegen anderslautenden Behauptungen – keine Unternehmen und auch keine Krankenhäuser, Gerichte oder Gewerkschaften.

Noch wichtiger ist aber ein anderer Tatbestand, der vermutlich auf die eine oder andere Weise für alle Organisationen gilt und den Renate Mayntz (1985, S. 30f., 141) für außeruniversitäre staatlich getragene Forschungseinrichtungen herausgearbeitet hat: Sie sind von permanenten „Grundspannungen“ durchzogen, die „der fortlaufenden Bewältigung“ bedürfen; und das sei „keine nur einmal zu absolvierende Heldentat, sondern nie endendes Alltagsgeschäft“. Um nur einige dieser „Grundspannungen“ zu benennen: Effizienz vs. Effektivität, Zentralität vs. Dezentralität oder Kontrolle vs. Vertrauen – und speziell für Hochschulen weiterhin: Forschung vs. Lehre, „Bildung“ vs. „Ausbildung“, Profilbildung vs. individuelle Autonomie. Beide Seiten der jeweiligen Medaille haben ihr gutes Recht. Aber es ist nicht damit getan, den „goldenen Mittelweg“ zu proklamieren, den es in der Praxis gerade nicht gibt. Das Ausbalancieren dieser unauflösbaren Spannungen läuft vielmehr darauf hinaus, heute das eine und morgen – genau deshalb! – das Gegenteil zu tun. Heute wird beispielsweise Profilbildung vorangetrieben, damit eine Hochschule nicht nur ein „Flohzirkus“ völlig beliebig zusammengewürfelter Einzelaktivitäten ist; doch wenn Profilbildung ein Stück weit gelingt, erfordert das ab einem bestimmten Punkt, sich umgekehrt wieder darum zu kümmern, dass auch nicht in das derzeitige Profil passende gute Ideen realisiert werden können, dass also die Flöhe wieder tanzen können.

Hören wir also endlich auf, das, was wir zu einem bestimmten Zeitpunkt mit guten Gründen für richtig halten, zur unbezweifelbaren ewigen Wahrheit zu stilisieren, um es besser durchsetzen zu können. „There is no alternative“: Margaret Thatchers bekanntes TINA-Diktum ist bisweilen richtig, wenn es darum geht, Sachzwänge als Bedingungen weiteren Handelns zu akzeptieren. Dass es aber keine Alternative weiteren Handelns gibt als die, die man uns jeweils gerade verkaufen will, stimmt so gut wie nie. Zugespielt formuliert: Prinzipientreue ist keine Tugend, sondern ein Kardinalfehler der Organisationsgestaltung, nicht nur von Hochschulen. Stattdessen muss

man sich der Prinzipienlosigkeit geradezu als Prinzip verschreiben, wenn man die Balance zwischen den „Grundspannungen“ halten will. Natürlich läuft man dabei ständig Gefahr, des „Opportunismus“ gescholten zu werden. Aber wer das nicht aushalten kann, sollte die Finger von Governance-Reformen lassen.

4. Kein Aktionismus!

Gerade wenn erkennbar wird, dass Reformen, die man auf den Weg gebracht hat, nicht so ganz in die beabsichtigte Richtung gehen und die erwünschten Wirkungen teils ausbleiben, teils von unerwünschten Wirkungen überschattet werden, ist man geneigt, möglichst schnell einzugreifen. Das Geschehen soll nicht noch länger so weiterlaufen; und je länger es so weiterläuft, desto aufwendiger und schwieriger könnte es werden, Kurskorrekturen vorzunehmen.

Das klingt auf den ersten Blick vernünftig. Es ist aber im vorliegenden Fall mit ziemlicher Sicherheit alles andere als vernünftig – und das ist das Gefährliche! Denn das vernünftig Erscheinende ist man unverzüglich zu tun geneigt; und man wird auch von anderen dazu angehalten, doch nun endlich tätig zu werden. Insbesondere Politik lässt sich das nicht zweimal sagen, neigt sie doch aus verschiedenen Gründen zu Schnellschüssen und gelegentlich zu ganzen Salven davon.

Politik braucht kontinuierlich öffentlichen Beifall, selbst wenn Hochschulpolitik selten wahlentscheidend ist. Hat Politik ein Thema erst einmal auf der Agenda, redet sie sich fast unweigerlich ein, dass jetzt und nur jetzt das „window of opportunity“, das Gelegenheitsfenster, offen steht und sich morgen schon wieder schließen könnte. Am wichtigsten ist aber: Wenn etwas öffentlich als Problem erkannt ist, mit dem die von dem Problem Betroffenen offenkundig selbst nicht zu Rande kommen, blicken in der modernen Gesellschaft alle auf die Politik. Und diese kann dann nicht lange sagen, sie wisse noch nicht, was sie am besten tun solle, und tut daher erst einmal gar nichts. Das Einsetzen einer Expertenkommission beispielsweise verschafft in solch einer Situation nur kurz Aufschub. Haben die Experten erst einmal geliefert, darf Politik schon gar nicht mehr länger warten, selbst wenn die Experten sich auch nicht so schlüssig darüber sind, was zu tun wäre. Eher früher als später steht Politik also unter Tätigkeitszwang.

So auch die Hochschulpolitik in Deutschland! In diesem Fall kam erschwerend hinzu, dass fast überall um Deutschland herum längst Reformfeuer herrschte und angeblich die schönsten Früchte trug – nur wir haben, so hieß es, einen „Reformstau“. Man begnügte sich auch nicht damit, nur ein Reformthema aufzugreifen und sich erst einmal auf die Hochschul-Governance zu konzentrieren. Zeitgleich wurde mit „Bologna“ eine grundlegende Reform des Studiums und der Lehre auf den Weg gebracht. Und in Sachen Forschung blieb man auch nicht faul, sondern legte die Exzellenzinitiative auf. Ein wahrer Reform-Amoklauf der zuständigen Politiker und Ministerien setzte ein und führte zu einem Reform-Overload für die Hochschulen. Im hektischen Dreischritt bewegte sich das deutsche Hochschulsystem von Krise zu Umbau zu Umbaukrise – und da sind wir nun. Es gab

zwar ein paar publikumswirksame Erfolgsmeldungen, die sich aber nicht selten schnell als Enten entpuppten. Und wo partout keine Erfolge zu vermeiden waren, hat man genauso beherzt wie zuvor die nächste Reformsalve in eine ganz andere Richtung verschossen. Irgendwann wird man schon etwas treffen!

Dabei weiß die Organisationsforschung ebenso wie die Forschung über politische Reformvorhaben seit langem, dass mit der Komplexität eines Gestaltungsobjekts der Zeitbedarf, um erkennbare und vor allem beurteilbare Wirkungen zu entfalten, steigt – vermutlich exponentiell. Und das deutsche Hochschulsystem ist hochgradig komplex. Wer unter solchen Umständen zu schnell zu viele Interventionen tätigt, vernebelt zum einen den Blick auf das komplexe Wirkungsgefüge, in das er eingreift. Worauf welche beobachteten Wirkungen zurückgehen, ist dann schnell nicht mehr zurechenbar. Zum anderen macht er damit das Geschehen für weitere Interventionen unberechenbar, so dass er im Zeitverlauf eine Eskalation von Erratiken herbeiführt.

Statt in einen solch puren Aktionismus abzugleiten, wäre es dringend erforderlich, das Gestaltungsobjekt sich erst einmal beruhigen zu lassen. Sobald das Reformfieber abgeklungen ist, aber nicht eher, kann man sich dann daran begeben, eine sorgfältige Zwischenbilanz dessen zu ziehen, was man geschafft bzw. was man angerichtet hat. Dann, und erst dann, sollte man sich weitere Interventionen überlegen und diese in einem deutlich entschleunigten Reformtempo auf den Weg bringen. Wer diese Geduld nicht aufbringt, eingeleiteten Veränderungen die Zeit zu geben, um greifen zu können, wird insbesondere die Wirkungskette in Richtung Forschung und Lehre niemals in hinreichender Klarheit in den Blick bekommen, um gegebenenfalls „evidenzbasierte“ Nach- oder Gegensteuerungen anzubringen. Anders gesagt: Bleibt es bei der Ungeduld der letzten Jahre, ist es in der „Logik des Misslingens“ (Dietrich Dörner) bis zum absolut tölpelhaften Herumfuschen nicht mehr weit.

Sich in Geduld zu üben, schließt nicht aus, Nothilfen zu gewähren, wo unübersehbar der Kollaps droht. Das ist insbesondere mit Blick auf Betreuungsrelationen in vielen – nicht in allen – Fächern der Fall. Insofern sind etwa die temporären Bundesmittel des Hochschulpakts für Lehre durchaus zielführend, um durch diese Leistungen

das Schlimmste zu verhindern. Weil aber selbst Nothilfen Interventionen sind, deren Wirkungsgrad und Wirkungsrichtungen man in der derzeitigen Situation des Patienten nicht sicher abzuschätzen vermag, sollte man sie keineswegs einfach verstetigen – und sei es als Quasi-Verstetigung einer Kette von Verlängerungen. Vielmehr sollte man solche Sofortmaßnahmen als das ansehen, was sie sind: Mittel, um Zeit zu gewinnen, bis man abzu-sehen vermag, was eigentlich geschehen müsste. Nicht mehr – aber auch nicht weniger!

Wenn meine in der letzten These formulierte Diagnose und Therapieempfehlung stimmt, dass wir derzeit am besten eine Weile innehaltend warten, bis sich das leichtsinnig überdrehte Geschehen wieder beruhigt, heißt das ganz und gar nicht, dass wir untätig bleiben müssen. Wir sollten zwar erst einmal, von Nothilfen abgesehen, keine weiteren Eingriffe mehr vornehmen. Aber nichts hält uns davon ab, weiter darüber nachzudenken und zu diskutieren, was wir am besten tun könnten, wenn wir wieder etwas Zielführendes tun können. Insofern sollen die hier von mir präsentierten Thesen kein Ende, sondern erst der Anfang weiterer Diskussionen sein.

Literaturverzeichnis

- Hornbostel, S./Möller, T. (2015): Die Exzellenzinitiative und das deutsche Wissenschaftssystem. Eine bibliometrische Wirkungsanalyse. Wissenschaftspolitik im Dialog – eine Schriftenreihe der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Heft 12. Berlin.
- Hüther, O. (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden.
- Jansen, D. (Hg.) (2009): Neue Governance für die Forschung. Baden-Baden.
- Kleimann, B. (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden.
- Mayntz, R. (1985): Forschungsmanagement – Steuerungsversuche zwischen Scylla und Charybdis. Wiesbaden.
- Müller-Böling, D. (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh.
- Schimank, U./Lange, S. (2009): Germany: A Latecomer to New Public Management. In: Paradiese, C./Reale, E./Bleiklie, I./Ferlie, E. (eds.): University Governance – Western European Comparative Perspectives. Dordrecht, pp. 51-75.

■ **Uwe Schimank**, Professor für Soziologie, Schwerpunkt soziologische Theorie, an der Universität Bremen und Mitglied der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, E-Mail: schimank@uni-bremen.de

Anke Hanft (Hg.)

Grundbegriffe des Hochschulmanagements

Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich.

Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Quer-verweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass der Leser schnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen kann.

ISBN 978-3-937026-17-6, Bielefeld 2004, 2. Auflage, 525 Seiten, 34.20 Euro zzgl. Versand
Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Mitchell G. Ash

Einheitliche „Idee“ versus reale Funktionsvielfalt der Universität,

oder:

Die Universität: Forschungseinrichtung oder Mehrzweckhalle?¹



Mitchell G. Ash

This contribution asks whether the claim that the university as an institution has, or ought to have, a leading „idea“ or purpose has any meaning given the multifunctional character of universities today. It is argued that universities have never been only research institutions. References to the name and ideals of Wilhelm von Humboldt in the age of mass higher education are wishful placeholders in the absence of any other ideal that could attract the allegiance of the university's multiple stakeholders. Current policies call instead for „profiles“ emphasizing high-end research, or prioritizing research areas within universities that promise greater success in attracting external funding over activities that offer other kinds of value. An alternative would be a strategy of enablement, which would aim to sustain and reward efforts to fulfill multiple functions of universities and thus involve more of the institution's stakeholders, rather than ignoring their interests or pitting them against one another.

In der kommenden neuen Runde der Exzellenzinitiative (EI) sollen im Rahmen der Förderlinie „Exzellenzuniversitäten“ von den Leitungen der beteiligten Institutionen so genannte „strategische institutionsbezogene Gesamtkonzepte“ eingereicht werden, mit denen die Strategiefähigkeit der Institutionen bzw. ihrer Leitungen belegt werden sollen (Verwaltungsvereinbarung 2016, §4 (3)(b); vgl. DFG + Wissenschaftsrat 2016). In Anbetracht der zum Teil recht vagen, wenn nicht zu sagen mit Slogans beladenen Ausführungen der Anträge im Rahmen der dritten Förderlinie der vergangenen beiden Runden der EI, darf mit Fug und Recht gefragt werden: Handelt es sich dabei überhaupt um eine sinnvolle Aufgabenstellung oder nicht vielmehr um ein von vorn herein aussichtsloses Unterfangen? Können oder sollen derart komplexe Einrichtungen wie die heutigen Universitäten unter einer einzigen „Idee“ subsumiert werden?

Vor mehr als 50 Jahren erschien ein vielbeachtetes Werk des Soziologen Helmut Schelsky (1963) mit dem Titel „Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen“. Die Tradition solcher Titel reichte schon damals weit zurück; fürs frühere 20. Jahrhundert mag das mitten in der Krisenzeit der Weimarer Republik 1923 erschienene und 1946 wieder aufgelegte Buch „Die Idee der Universität“ des Philosophen Karl Jaspers pars pro toto stehen (Jaspers 1980; vgl. Jaspers/Rossmann 1961). Und diese Tradition setzte sich nach Schelskys Werk jedenfalls in der Universitätsgeschichtsschreibung für weitere Jahrzehnte fort. So hat z.B. der Kölner Universitätshistoriker Bernd Heimbüchel noch 1988 schreiben können, dass die Geschichte der Universität allein in der Geschichte ihrer Idee(n) bestehe. Auch in letzter Zeit ist wieder einmal von einer „Idee“ der Universität die Rede, allerdings in kulturkritischer

Absicht. So behauptet z.B. Holm Tetens (2008, S. 24): „Die neoliberalen Neuerfinder der Universitäten zerstören die Idee der Universität“. Doch so selbstverständlich wie früher ist diese Redeweise nicht mehr.

Die Funktionsvielfalt der Universität

Das hat Gründe. Schon zur Zeit des eben zitierten Buches von Schelsky prägte Clark Kerr, der damalige Präsident der staatlichen Universitäten von Kalifornien, den Begriff der „Multiversität“ (Kerr 1964/2001; später sprach Kerr von einer „pluralistischen“ Universität; vgl. Kerr 1991). Gemeint war eine Institution, die man bewusst als eine Ansammlung mehrerer, in den USA „Schulen“ genannten Einrichtungen – wie Schools of Agriculture, Medicine, Law, Nursing oder Education neben der breiter aufgestellten School of Arts and Sciences – begriff, an denen zwar Forschung betrieben wurde, die aber in erster Linie als Antworten auf die unterschiedlichen Qualifikationsbedürfnisse einer komplexen Gesellschaft entstanden waren. Heute bildet die Universität in Europa, den USA und überall sonst, wo die tertiäre Ausbildung einem gewichtigen Teil des jeweiligen Jahrgangs geboten wird, schon lange keine Einheit mehr. Sie ist seit Jahrzehnten zu einer komplex zusammengesetzten Einrichtung geworden, an die viele, zuweilen sehr verschiedenartige Erwartungen gerichtet sind. Aus der Perspektive der Theorie sozialer Systeme ist sie eine hybride Einrichtung und das in mehrfacher Hinsicht:

¹ Mit Dank an die Mitglieder der IAG „Exzellenzinitiative“ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften für anregende Diskussionsbemerkungen.

- (1) Gerne bezeichnen ihre Interessenvertreter die Universitäten als Forschungseinrichtungen und ordnen sie damit exklusiv dem sozialen Teilsystem der Wissenschaft zu, obwohl sie wissen, dass die große Mehrheit ihrer Erstabsolventen nicht in der Forschung tätig ist oder sein will (siehe unten). Diese Zuordnung gibt also lediglich die Sichtweise von zwei Stakeholder-Gruppen, die der Professoren und die des wissenschaftlichen Nachwuchses, wieder. Inwiefern die politischen bzw. staatlichen Geldgeber der Institution diese vergleichsweise verengte Ansicht teilen, steht auf einem anderen Blatt.
- (2) Nach wie vor wird die Universität als Zertifizierungsinstanz auch dem Teilsystem der Gesellschaft, genauer, der höheren Bildung zugeordnet. Sie wird wohl in erster Linie als Einrichtung zur Verteilung sozialer Chancen von der Politik, der großen Mehrheit der Studierenden und ihren Eltern wie auch von großen Teilen der Öffentlichkeit wahrgenommen. Eine neue Variante der Zuordnung zur Gesellschaft mag die mit dem Schlagwort „Third Mission“ umschriebene Forderung nach einem verstärkten gesellschaftlichen Engagement der Universität darstellen, das entlang eines breiten Spektrums von Weiterbildungsangeboten oder Kinderuniversitäten bis hin zur Einbindung von „community research“ oder „Citizen Science“ erfolgt (Roessler 2015).
- (3) Eine Zuordnung der Universität zum sozialen Teilsystem der Wirtschaft bzw. zum Markt wird auf zwei Ebenen gefordert. Als regional bedeutende Arbeitgeberin und Lieferantin qualifizierter Fachleute für den Arbeitsmarkt wird sie ohnehin schon lange begriffen (vgl. oben (2)). In zunehmendem Maße wird nun eine verstärkte wirtschaftliche Einbindung der universitären Forschung als potentielle Innovationsinstanz in Partnerschaft mit der Industrie oder gar durch eigene Startups und sonstige Firmengründungen forciert.
- (4) Einige Beteiligte in der hochschulpolitischen Debatte, vornehmlich aus den Geistes- und Sozialwissenschaften, möchten die Universität auch noch dem Teilsystem der Politik bzw. der (politischen) Kultur zuordnen – als Freiheitssymbol wie (idealerweise) als Instanz der „Erziehung zur Mündigkeit“ im Sinne des von Kant geprägten Begriffs der Aufklärung (vgl. z.B. Elkana/Klöpper 2012).

Ist dieser Vielfalt der gewünschten Systemzuordnungen bzw. Zweckbindungen etwas Einheitliches abzugewinnen? Jürgen Mittelstraß hielt 2008 fest: „Offenbar weiß heute kaum einer mehr, was eine Universität ist, welcher Idee sie folgt, und wie sich diese theoretischen Ausdruck zu verschaffen vermag“ (Mittelstraß 2008, S. 11). DFG-Präsident Peter Strohschneider unterstützt diese Auffassung in einem Interview im Zusammenhang mit der Ausrufung der neuen El-Runde: Eine große Debatte darüber „Was ist meine Universität? Was könnte sie sein?“ findet seiner Meinung nach „so nicht statt“ (Strohschneider 2016). Woran das liegt, dürfte nun verdeutlicht worden sein: Was als „die“ Universität an sich erscheinen mag, hängt offensichtlich von den Perspektiven ihrer verschiedenen Stakeholder ab; dass diese je-

weiligen Stakeholder-Gruppierungen ihrerseits keine einheitliche Meinung von sich geben, dürfte ebenso bekannt sein. Überdeutlich dürfte geworden sein, dass es nicht mehr darum geht, ob die Universität eine Dienstleistungseinrichtung ist, oder nicht, sondern darum, welche Dienstleistungen die Universität welchen Stakeholder-Gruppen anbieten kann. In der hochschulpolitischen Auseinandersetzung scheint keine dieser Gruppierungen willens oder in der Lage zu sein, für die Institution als Ganzes zu sprechen; vielmehr meinen sie oft genug jeweils eine völlig andere Institution, wenn sie bzw. ihre jeweiligen Interessenvertretungen das Wort „Universität“ benutzen.

Das macht die Arbeit der Universitätsleitungen nicht gerade einfach. Die Rektoren und Präsidenten mögen die Aufgabe, für die Institution als Ganze zu sprechen, in der Öffentlichkeit jedenfalls laut Satzung wahrzunehmen haben, sie bleiben aber oft genug und verständlicherweise im Gestrüpp der Interessen stecken. Das ist nicht nur in Deutschland der Fall. Schon 2009 schrieb die Präsidentin der Harvard-University, Drew Gilpin Faust, von einer „Crisis of Purpose“, und sie hielt fest: „American universities have long struggled to meet almost irreconcilable demands: to be practical as well as transcendent; to assist immediate national needs and to pursue knowledge for its own sake; both to add value and to question values“.

Die problematische Lage vieler Hochschulleitungen angesichts derartiger Unübersichtlichkeit lässt sich anhand der so genannten „Mission Statements“ auf den Webseiten der Universitäten problemlos ablesen. Allein im sprachlichen Duktus solcher Statements ist die dahinter stehende Gremienarbeit mühelos zu erkennen. Konsenseinrichtungen, wie sie für die bundesdeutsche Politik und Gesellschaft gang und gäbe sind, sind ohnehin nicht dafür da, einheitliche „Leitideen“ von sich zu geben. Vielmehr setzen sie die Pluralität der Interessen und die Notwendigkeit eines Interessenausgleichs der Stakeholder bereits voraus. Gleichwohl hält sich die Universität als Institution ebenso hartnäckig am Leben wie auch der Wunsch danach, diese Institutionen mögen mit ihren jeweiligen Namen für einen „Geist“, eine „Idee“ stehen, die doch jenseits der schnöden Alltagsinteressen irgendwie inspirierend zu wirken vermöge. In einem Zeitalter von „distributed knowledge“, das durch die Allgegenwart des Internets wie auch durch die vielfältige Verfasstheit heutiger Forschungs- wie Ausbildungseinrichtungen gekennzeichnet ist, mag die Frage durchaus erlaubt sein, warum ein solches Bedürfnis überhaupt noch besteht.

Die Universität war niemals nur eine Forschungseinrichtung

Die vermeintliche Misere des Fehlens einer für alle Beteiligten verbindlichen „Idee“ der Universität bzw. einer konsensfähigen akademischen „Leitkultur“ ist keinesfalls neueren Datums. Schließlich ist die Universität seit ihrer Entstehung im späten Mittelalter niemals nur eine Forschungsinstitution gewesen. Die einzige Konstante der Universitätsgeschichte ist ihre Funktion als Zertifizierungsinstanz für die früher so genannten „höheren“, heute „akademisch“ genannten Berufe. Friedrich Schillers Ver-

spottung des „Brotstudenten“ in seiner universitären Antrittsrede in Jena im Mai 1789 ist wohl unvergessen. Bekanntlich wollten Wilhelm von Humboldt, Friedrich Daniel Schleiermacher und ihre Mitstreiter mit der Gründung der Universität Berlin 1810 eine neue Art von Hochschule als Antwort auf die in Frankreich schon vor der Revolution etablierten und danach stark forcierten, von ihnen so genannten „Spezialhochschulen“ schaffen. Doch selbst nach der Einführung des von Historikern so genannten „Forschungsimperativs“, die erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts Humboldt namentlich zugeschrieben wurde, hielt dieser im 19. Jahrhundert keinesfalls an allen Fakultäten im gleichen Ausmaß oder zur gleichen Zeit Einzug. Zunächst war dieser „Imperativ“ vielmehr ein Markenzeichen der erst seit den 1820er Jahren zu ihrem eigenständigen Status erhobenen Philosophischen Fakultät. Diese bezog die Legitimierung ihrer Gleichstellung gegenüber den älteren „Traditionsfakultäten“ aber weniger aus der an ihr betriebenen Forschung als aus ihrer Funktion zur Vorbildung fürs Lehramt an den reformierten Gymnasien. Somit erzeugte ausgerechnet die Einführung des „Forschungsimperativs“ eine neue Unterart des „Brotstudenten“ (für detaillierte Belege vgl. McClelland 2017). Dass der Typus des „Brotstudenten“ aus der heutigen Massenuniversität verschwunden sei, behauptet wohl niemand. An allen der als Horte der Spitzenforschung gerühmten Exzellenzuniversitäten wird das Fach Erziehungswissenschaften und die ganze Palette der Lehramtsausbildungen nach wie vor angeboten. Und auch heute darf skeptisch danach gefragt werden, inwiefern die medizinische, juristische oder theologische Ausbildung an den deutschen Universitäten mit der Spitzenforschung der betreffenden Fächer in Berührung stehen mag.

Fast ein Jahrhundert lang wurde der Name „Humboldt“ bzw. das mit dieser Chiffre umschriebene Ideal der Einheit von Forschung und Lehre als eine Art Leitstern der deutschen Universitäten hochgehalten. Die eingangs zitierten Texte sind Beispiele dieser erfundenen Tradition (vgl. hierzu Paletschek 2002). Mittlerweile ist nun seit fast einer Generation vom „Mythos Humboldt“ oder sogar von dessen Tod die Rede (vgl. Ash 2014 und die dort zitierte Literatur). Hier ist nicht der Ort, auf diese Diskussion und die verschiedenen Bedeutungen des Mythenbegriffes, die dabei zum Vorschein gekommen sind, im Detail einzugehen. Wichtig in diesem Zusammenhang mag jedoch ein Hinweis aus der historischen Diskussion sein: Die Chiffre bzw. der Name „Humboldt“ scheint in Rektoratsreden der alten Bundesrepublik erst seit den 1970er Jahren aufgekommen zu sein – bezeichnenderweise just zur Zeit des Wachstums der Anzahl der Universitäten wie des verstärkten Anstiegs der Studierendenzahlen (Langewiesche 2011). Merkwürdigerweise ist auch in der Hochschuldenkschrift der SDS von „Humboldt“ lobend die Rede gewesen (Nitsch/Gerhardt/Offe/Preuß 1965). Warum nahm gerade zu einer Zeit die Anrufung des kultisch besetzten Namens „Humboldt“ verstärkt zu, als die viel zitierten, eigentlich schon zur Zeit ihrer Entstehung utopisch gedachten Ideale Humboldts immer wirklichkeitsfremder, gar dysfunktional zu werden begannen?

Für die begabten, ambitionierten sozialen Aufsteiger, die es schon immer gab, aber die seit den 1960er Jahren in

größerer Zahl an die Universitäten kamen, hatte die Lernfreiheit tatsächlich etwas Erhebendes (Schimank 2010). Für das Gros der Studierenden in den so genannten „Massenfächern“ oder in der Lehramtsausbildung, das ohnehin immer wenig Interesse an der Spitzenforschung zeigte, brachte die Lernfreiheit allerdings eher Orientierungslosigkeit. Für diese Studierenden wie auch für viele Lehrenden waren die vielgeschworenen humboldtschen Freiheiten eher eine Art Erlaubnis zu organisierter Verantwortungslosigkeit. Über die immer wieder hervorgebrachten Hinweise aus der Studentenschaft und von Anderen auf die fehlende Relevanz des in der Lehre Dargebotenen für die berufliche Praxis sah man unter Verweis auf die Lernfreiheit hinweg. Jetzt, im Zeitalter von „Bologna“ mit seinen wie auch immer strukturierten Studiengängen, dient „Humboldt“ bzw. dessen vermeintlicher „Tod“ als Hinweis auf eine Leerstelle. Die herrlich-utopischen Wünsche nach Selbstverwirklichung in „Einsamkeit und Freiheit“ oder gar nach einer Einrichtung, an der die Lernenden nicht nur für die Lehrenden, sondern „beide für die Wissenschaft da“ seien (Humboldt 1809/1990, S. 274), greifen bei der großen Mehrheit der Studierenden wohl kaum, doch an ihre Stelle ist noch nichts Anderes ähnlich Erhebendes getreten. Schließlich vermögen die mittlerweile seit Jahrzehnten zirkulierenden, aus dem New Public Management entnommenen Slogans der Technokraten, wie die Rede von der „unternehmerischen Hochschule“ und von den Studierenden als „Kunden“, nicht einmal ihre Wortführer zu inspirieren, so wirkmächtig sie auch geworden sein mögen (vgl. hierzu Weingart 2009).

Sind also Universitäten nur noch multifunktionale Dienstleistungscontainer geworden, aus denen die jeweiligen Stakeholder das herausholen, was sie gerade meinen, gebrauchen zu können? Selbst wenn man noch nicht so weit gehen will, bleibt angesichts der faktischen Vielfalt der Interessen die Frage nach der Funktion bzw. den Möglichkeiten der Universitätsleitung durchaus offen. Neben der oben erwähnten Funktion der Vertretung der Institution nach außen sind sie bekanntlich Gesprächspartner des Staates bei Budgetverhandlungen bzw. „Leistungsvereinbarungen“, deren konkrete Inhalte der Mehrheit der Stakeholder nicht nur unbekannt, sondern auch unverständlich wären, sollten sie jemals bekannt werden.

Das Steuerungsproblem: „Profil“ statt „Idee“ der Universität?

Gleichwohl bleibt jenseits aller gegenseitigen Polemiken der Interessengruppen die heute so genannte „Governance“ der Hochschule eine überaus komplexe Angelegenheit (Schimank 2017). Seit langer Zeit sind die zwei Extrempole des Spektrums klar: Steuerung durch den Staat bzw. durch an die Hochschulen ausgelagerte Instanzen, sprich: der monokratisch agierenden Rektorate und Präsidialämter auf der einen und laissez faire auf der anderen Seite. Die Vorstellung, dass sich Universitäten tatsächlich steuern lassen bzw. gesteuert werden sollen, ist auch nicht neueren Datums. Man erinnere sich an die Planungseuphorie der 1960er und 1970er Jahre – der chronologische Zusammenhang mit der Expansion des

Wohlfahrtsstaates wie der Entstehung der Massenuniversität ist nicht zufällig. Doch von Ausnahmeerscheinungen wie Wolfgang Hermann an der TU München abgesehen, die tatsächlich über mehrere Jahre eine erkennbare Strategie an ihren Institutionen erfolgreich verfolgt haben, kommt die Mehrheit der Universitätsleitungen heute kaum über als mittelfristig gedachte, aber immer wieder kurzfristig geänderte Entwicklungspläne und Improvisationen hinaus.

Die Diskussion um die Steuerung der Universitäten ist heute weniger durch die Vorstellung einer einheitlichen „Idee“ der gesamten Institution bestimmt, welche diese von anderen Hochschultypen unterscheidet, als durch die Vorstellung einer Zuspitzung einer ihrer Funktionen (hier: der Spitzenforschung) oder – universitätsinnenpolitisch wohl noch brisanter – durch die Vorstellung einer so genannten „Profilierung“ im Sinne der Bevorzugung bestimmter Fächergruppen oder Themenstellungen implizit oder explizit auf Kosten anderer. Die Kernfrage für das vorliegende Thema lautet also: Welche Bedeutung hat diese Auseinandersetzung um eine funktionale Differenzierung zwischen den Universitäten oder gar eine solche innerhalb einzelner Universitäten, die sich anschicken, sich als Spitzenforschungseinrichtungen zu profilieren, für die „Kultur“ der Institution insgesamt? Oder vielleicht etwas deutlicher formuliert: Wie weit müssen die unterschiedlichen Zwecksetzungen bzw. Dienstleistungsangebote einer Exzellenz- (oder irgendeiner) Universität auseinanderreiben, bevor es keinen Sinn mehr hat, von einer einzigen Institution zu sprechen?

Die Frage nach der Steuerungsfähigkeit von Universitätsleitungen stellt sich vor allem wegen des zunehmenden Einflusses der Exzellenzeinrichtungen, insbesondere der Exzellenzcluster, sowie der außeruniversitären Forschungspartner gegenüber den Fakultäten (vgl. schon Gerhards 2010). Die Verfahrensvorgaben zur dritten Förderlinie in der ersten und zweiten Runde der Exzellenzinitiative haben diese fach- oder gar fakultätsübergreifenden Vernetzungsstrukturen absichtlich begünstigt. Sie verstärkten damit die ohnehin vorhandene Tendenz zur Monokratisierung der Zentrale, ohne dass klare Teilnahmeregeln für die Erstellung der Konzepte vorgelegen hätten oder geschaffen worden wären. Ein DFG-Statement zu den Exzellenzclustern hat diese ausdrücklich als „Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen“ neben den Fakultäten bezeichnet und klargestellt, dass man durch ihre Förderung „strukturelle Auswirkungen auf das organisatorische Gefüge einer Universität“ erwarte, sprich: dass eine Neuausrichtung der Institution durch ihre Profilierung „ausdrücklich gewollt“ sei. (Das Statement war bis April 2017 einsehbar unter: <http://www.dfg.de/foerderung/exzellenzinitiative/index.html>.) Wie sich diese Absicht mit der Vorstellung eines kohärenten „institutionellen Gesamtkonzeptes“ verträgt, das die gesamte Universität einbindet und für sie strategische Bedeutung haben soll, erscheint derzeit noch unklar.

Was ist denn nun zu tun? Soll man der seit langem als Menetekel beschworenen „Verfachhochschulung“ der Universitäten entgegenwirken, in dem man beispielsweise die Lehramtsausbildung oder gar alle Bachelor-Studiengänge abtrennt, auf dass sich die Universität als

Forschungs- bzw. Spitzenforschungseinrichtung deutlicher profiliert? (Mittelstraß 2014). Oder sollte man in der bestehenden, nur nicht so genannten „Multiversität“ weiterwursteln, die immerhin jetzt vorhandenen, kompensierenden Möglichkeiten der verschiedenen „Pakte“, darunter des „Paktes für die Lehre“, einspeisen und hier und da an den „Stellschrauben“ der Qualitätssicherung drehen, wie es in der Sprache der Funktionäre erschreckenderweise heißt? In seinen gerade publizierten Empfehlungen zum verbesserten Wettbewerb in der Lehre stellt der Wissenschaftsrat (2017) zu Recht noch einmal kritisch fest, dass sich die Reputation einer Universität wie die ihrer führenden Angehörigen überwiegend wenn nicht sogar ausschließlich über die Forschungsleistungen ergibt. Zur Gegensteuerung empfiehlt der Wissenschaftsrat Maßnahmen wie „Lehrverfassungen“ für ganze Hochschulen und „Lehrprofile“ für Fächer bzw. Fächergruppierungen zur Etablierung einer dort so genannten „Lehrkultur“. Das Ziel sollte aber auch hier im Endeffekt durch weitere Steuerungsvorgaben zwecks einheitlicher Qualitätssicherung erreicht werden, also so wie bereits im Bereich der Forschung geschehen. Statt motivierender Leitideen soll auch hier wieder das Stellschraubendenken durchgesetzt werden (Kühl/Langemeyer/Reinmann/Schütz 2017).

Eine Kultur der Ermöglichung – oder doch keine „Idee“?

Zwischen Schraubendrehen und Selbstbedienung der Stakeholder-Gruppen liegt die Möglichkeit einer Kultur der Ermöglichung, die, bewusst pluralistisch gedacht, unter dem Stichwort „enabling“ etwas Anderes und mehr bedeutet als „sauve qui peut“ (vgl. hierzu Gaehtgens/Simon 2017). Gemeint scheint ein Konzept zu sein, das nicht allein auf Anreizmechanismen setzt, die die Ziele von Akteuren ändern sollen und deren Erfüllung durch bürokratische Maßnahmen kontrolliert wird, sondern ein Konzept, das auch Hindernisse abbaut und Initiativen verschiedener Art belohnt. Ein solches Konzept wäre dazu geeignet, die an den staatlich geförderten Universitäten der USA längst erkannte Einsicht auch in Deutschland zu stärken, dass Spitzenforschung und Massenausbildung nicht unbedingt im Gegensatz zueinander stehen müssen, sondern sich in derselben Institution durchaus ergänzen können (vgl. hierzu Jarausch 2008, S. 50ff.). Allerdings fragt es sich auch hier, wie sich diese Vorstellung zur Idee der „Idee der Universität“ verhält, das heißt, inwiefern eine solche „Kultur der Ermöglichung“ sich von dem heutigen Nebeneinander unterscheidet. Ist also „Ermöglichung“ wirklich eine Antwort auf die Heterogenität der Universität oder nicht vielmehr ein Bekenntnis zu ihr? Möglicherweise wäre eine gewisse Gelassenheit in Bezug auf diese Frage insofern angebracht, als es ohnehin unrealistisch ist, eine Profilbildung in der programmatisch gewünschten Schärfe selbst an den „Exzellenzuniversitäten“ zu schaffen.

Derzeit liegt stattdessen eine kaum übersehbare Ironie vor: Während in den USA die Skepsis gegen überzogene Steuerungsmaßnahmen und „perverse incentives“ die Runde macht (vgl. Edwards/Roy 2017, S. 52, Tabelle 1) und neue Studien zu zeigen scheinen, dass die Geldflüs-

se der EI zwar zu quantitativen Produktivitätssteigerungen, aber noch nicht zu klar messbaren Effekten hinsichtlich der Reputationssteigerung der „Exzellenzuniversitäten“ geführt haben (Hornbostel/Möller 2015), halten die Förderungsverantwortlichen in Deutschland an der Setzung eben solcher Anreize unverdrossen fest. Eine allein auf die Optimierung der Forschungsleistungen, genauer: der Drittmiteinnahmen orientierte Hochschulinnenpolitik, ignoriert aber die Bedürfnisse der großen Mehrheit der Studierenden wie auch vieler Lehrender. Damit geht sie an den Interessen der überwiegenden Mehrheit der Stakeholder der Universitäten völlig vorbei. Eine neue „Idee“ der Universität, die alle an ihr Beteiligten tatsächlich zu motivierten Mitbesitzern der Einrichtung werden lässt, scheint nicht erwünscht zu sein.

Literaturverzeichnis

- Ash, M. G. (2014): Humboldt the Undead: Multiple Uses of 'Humboldt' and his 'Death' in the 'Bologna' era. In: Josephson, P./Karlsohn, T./Österling, J. (eds.): The Humboldtian Tradition: Origins and Legacies. Leiden/Boston, pp. 81-96.
- DFG + Wissenschaftsrat (2016): Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder. Ausschreibung für die Förderlinie Exzellenzuniversitäten. (Förderphase November 2019 bis 2026). 28. September 2016; https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/Ausschreibung_Exzellenzuniversitaeten.pdf (16.06.2017).
- Edwards, M./Roy, S. (2017): Academic Research in the 21st Century: Maintaining Scientific Integrity in a Climate of Perverse Incentives and Hypercompetition. In: Environmental Engineering Science, 34 (1), pp. 51-61. DOI: 10.1089/ees.2016.0223.
- Elkana, Y./Klöpfer, H. (2012): Die Universität im 21. Jahrhundert. Für eine neue Einheit von Lehre, Forschung und Gesellschaft. Hamburg.
- Faust, D. G. (2009): The University's Crisis of Purpose. In: The New York Times, 1. September 2009, S. BR19.
- Gaehgans, P./Simon, D. (2017): Universitäre Exzellenz in der Begutachtung. In diesem Heft.
- Gerhards, J. (2010): Clusterförderung im Rahmen der Exzellenzinitiative. Erfolge, Dysfunktionen und mögliche Lösungswege. In: Leibfried, S. (Hg.): Die Exzellenzinitiative. Zwischenbilanz und Perspektiven. Frankfurt a.M./New York, S. 115-137.
- Heimbüchel, B. (1988): „Neuartige Universitas“. Zur Geschichte der Kölner Hochschulidee im 19. und 20. Jahrhundert. In: Geschichte in Köln, 23 (1), S. 247-266. DOI: 10.7788/gik.1988.23.1.247.
- Hornbostel, S./Möller, T. (2015): Die Exzellenzinitiative und das deutsche Wissenschaftssystem. Eine bibliometrische Wirkungsanalyse. Wissenschaftspolitik im Dialog, Heft 12. Berlin: BBAW.
- Humboldt, W. von (1809/1990): Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten zu Berlin (1809). In: Müller, E. (Hg.): Gelegentliche Gedanken über Universitäten. Leipzig, S. 273-283.
- Jarusch, K. (2008): Demokratische Exzellenz? Ein transatlantisches Plädoyer für ein neues Leitbild deutscher Hochschulen. In: Denkströme. Journal der Sächsischen Akademie der Wissenschaften, 2008 (1), S. 34-52; www.denkstroeme.de/heft-1/s_34-52-jarusch (26.05.2017).
- Jaspers, K. (1980): Idee der Universität. Berlin/Heidelberg/New York. Erstveröffentlichung 1923, Neuaufl. 1946.
- Jaspers, K./Rossmann, K. (1961): Die Idee der Universität. Für die gegenwärtige Situation entworfen. Berlin/Heidelberg.
- Kerr, C. (1991): The Great Transformation in Higher Education 1960-1980. Albany NY.
- Kerr, C. (2001): The Uses of the University. 5. Aufl. Cambridge, MA. Erstveröffentlichung 1964.
- Kühl, S./Langemeyer, I./Reinmann, G./Schütz, M. (2017): Wirklichkeitsfremd und wettbewerbsfixiert. Zur Forderung des Wissenschaftsrates nach „Lehrverfassungen“ an den Hochschulen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.05.2017, S. N4.
- Langewiesche, D. (2011): Humboldt als Leitbild? Die deutsche Universität in den Berliner Rektorenreden seit dem 19. Jahrhundert. In: Jahrbuch für Universitätsgeschichte, 14, S. 15-37.
- McClelland, C. E. (2017): Berlin: The Mother of all Research Universities, 1860-1918. Lanham/Boulder/New York/London.
- Mittelstraß, J. (2008): Die Universität zwischen Anspruch und Anpassung. In: Denkströme. Journal der Sächsischen Akademie der Wissenschaften, 1, S. 11-23; www.denkstroeme.de/heft-1/s_11-23-mittelstraß (26.05.2017).
- Mittelstraß, J. (2014): Was ist, ist vernünftig? Zur Zukunft des deutschen Wissenschaftssystems. In: Nach der Exzellenzinitiative – Zukunft des Wissenschaftssystems. Debatte, H. 13. Berlin, S. 99-105.
- Nitsch, B./Gerhardt, U./Offe, C./Preuß, U. K. (1965): Hochschule in der Demokratie. Kritische Beiträge zur Erbschaft und Reform der deutschen Universität. Neuwied. Erstveröffentlichung 1961.
- Paletschek, S. (2002): Die Erfindung der Humboldtschen Universität. Die Konstruktion der Humboldtschen Universitätsidee in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts'. In: Historische Anthropologie, 10, S. 183-205.
- Roessler, I. (2015): Third Mission. Die ergänzende Mission zwischen Lehre und Forschung. In: Wissenschaftsmanagement, 2, S. 46-47; http://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/weiterbildung/downloaddateien/wim_2015_02_isabell_roessler_third_mission.pdf (16.6.2017).
- Schelsky, H. (1963): Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen. Reinbek bei Hamburg.
- Schimank, U. (2010): Humboldt in Bologna – falscher Mann am falschen Ort. In: HIS (Hg.): Perspektive Studienqualität. Bielefeld, S. 44-61.
- Schimank, U. (2017): Governance – wie weiter? Vier Thesen zur Diskussion. In diesem Heft.
- Strohschneider, P. (2016): DFG-Präsident Peter Strohschneider: „Die große Debatte findet nicht statt“. In: Die ZEIT Nr. 48, 17.11.2016.
- Tetens, H. (2008): Die Idee der Universität und ihre Zukunft. In: Denkströme. Journal der Sächsischen Akademie der Wissenschaften, 1, S. 24-33; www.denkstroeme.de/heft-1/s_24-33-tetens (26.5.2017).
- Verwaltungsvereinbarung (2016): Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes zur Förderung von Spitzenforschung an Universitäten – „Exzellenzstrategie“ – gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 16. Juni 2016. Bekanntgabe der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz Bonn, 19. Oktober 2016. Anhang; <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Verwaltungsvereinbarung-Exzellenzstrategie-2016.pdf> (16.06.2017).
- Weingart, P. (2009): Humboldt im Ranking. In: Schlüter, A./Strohschneider, P. (Hg.): Bildung? Bildung! 26 Thesen zur Bildung als Herausforderung im 21. Jahrhundert. Berlin, S. 249-259.
- Wissenschaftsrat (2017): Strategien für die Hochschullehre. Positionspapier. Köln.

■ Dr. Mitchell G. Ash, Prof. em. für Neuere Geschichte und Sprecher des Doktoratskollegs „Naturwissenschaften im historischen, philosophischen und kulturellen Kontext“, Universität Wien, E-Mail: mitchell.ash@univie.ac.at

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Forschung“

Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag.

Format der Anzeige: JPeG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

Kontakt: UVW UniversitätsVerlagWebler - Der Fachverlag für Hochschulthemen

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Peter Gaehtgens & Dagmar Simon

Universitäre Exzellenz in der Begutachtung



Peter Gaehtgens



Dagmar Simon

Foto: David Auserhofer

In an increasingly competitive world of academia, „excellence“ is a catchword frequently used in comparative evaluations of academics, universities or even of university systems. Yet, the term is not well defined even at the individual level and indirect indicators are used instead in evaluations. Even more uncertain is the concept of „institutional excellence“ for which an agreed definition and evaluation procedures do not exist. Here we develop a working definition of „excellence“ for the German competitive funding programme „Excellence Initiative“ and its recently extended new version „Excellence Strategy“ (2016), both of which geared to improve the quality and international competitiveness of research in German public universities. In this context, some aspects of the differentiation and governance of the German university system are discussed, an operational definition of „institutional excellence“ is proposed and suggestions for the dimensions of its evaluation are presented and detailed.

Nachdem gut zehn Jahre nach Beginn der „Exzellenzinitiative“ (ExIni; ExV I 2005) ihre Fortsetzung am 16. Juni 2016 in veränderter Form als „Exzellenzstrategie“ (ExStra) durch eine neue Verwaltungsvereinbarung von Bund und Ländern gesichert wurde (ExStra 2016), ist eine Bewertung dieses wissenschaftspolitisch wichtigen Vorhabens und seiner Ziele angebracht. Das ist auch deswegen angezeigt, weil die ExStra nach der Novellierung von Art. 91b GG nicht wie ihre Vorgängerwettbewerbe nur für einen befristeten Zeitraum eingerichtet worden ist, sondern „auf unbestimmte Zeit“ beschlossen wurde und daher zu einem Instrument langfristiger Wissenschaftspolitik werden dürfte. Bei einer solchen Bewertung wird die grundsätzliche Frage nach der Definition des Begriffs „institutionelle Exzellenz“ der Universität und das Problem einer adäquaten Begutachtung im Zentrum stehen müssen. Denn wenn schon die Exzellenz einer individuellen Forschungsleistung nur unvollkommen mit dem Hilfsindikator ihrer begutachteten Veröffentlichung in einem international renommierten Journal „übersetzt“ wird, so ist das mit dem Begriff der Exzellenz einer Universität als Institution erst recht problematisch. Im Folgenden sollen zunächst mit Blick auf den Bericht der Internationalen Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (IEKE 2016) einige Aspekte der jüngeren Diskussion über Exzellenz und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Universitäten behandelt und schließlich eine Definition des Begriffs „universitäre Exzellenz“ und Vorschläge zum Verfahren ihrer Evaluation entwickelt werden.

Wettbewerbsziel „universitäre Exzellenz“?

Weder die ursprüngliche Bund-Länder-Vereinbarung von 2005 (ExV I 2005) noch ihre Verlängerung von 2009 (ExV

II 2009) benennen den Begriff der Exzellenz einer Universität als explizites Förderziel des Wettbewerbs: Ziel beider Vereinbarungen war es laut Präambel vielmehr

„[...] den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich sichtbarer zu machen. Damit wollen Bund und Länder eine Leistungsspirale in Gang setzen, die die Ausbildung von Spitzen und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland in der Breite zum Ziel hat.“ (ExV I 2005, Präambel)

Es kann jedoch bezweifelt werden, ob diese Zielsetzung durch einen Exzellenzwettbewerb für hervorragende Forschungsprojekte allein zu erreichen und ob sie durch die Erhebung des publizierten Forschungs-Outputs in Form von Publikationen und der Drittmittelwerbung angemessen zu evaluieren wäre. Denn weder die Aufgaben noch die Leistungen des „Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland“ erschöpfen sich in der Forschung. Auch die Erwartungen von Politik und Gesellschaft an die Universitäten sind keineswegs auf diese Leistungsdimension allein begrenzt:

„Was eine Universität [...] an sich sein mag, hängt bekanntermaßen von den Perspektiven der vielen Stakeholder ab, ob dies Studierende, ihre Eltern, die Professoren, die Wirtschaft, die Politik oder sonst wer sind [...]. Wer einigermaßen klar sieht, weiß schon längst, dass es nicht darum geht, ob die Universität eine Dienstleistungseinrichtung ist, oder nicht, sondern darum, welche Dienstleistungen die Universität welchen Stakeholder-Gruppen am Besten imstande ist anzubieten.“ (Ash 2010, S. 262; s. auch Ash in diesem Heft)

Die Programmlinie der „Zukunftskonzepte“ der ExIri konnte daher von Anfang an nicht randscharf auf definierte Forschungsvorhaben fokussiert sein, sondern zielte auf die Leistungsstärke der Universität generell und insgesamt. Daher wurden in den jeweiligen Anlagen zu den Vereinbarungen auch nicht nur streng forschungsbezogene Begriffe als „Voraussetzungen einer gemeinsamen Förderung“ (ExV II 2009, Anlage) bzw. als Förderziele oder -zweck genannt (ExV I 2005; ExV II 2009), so etwa: *„Interdisziplinarität und Vernetzung [...] mit außeruniversitären [...] Partnern“* (ExV I 2005, Anlage (3); ExV II 2009, Anlage (3)), *„internationale Verflechtung“* (ebenda) sowie *„gezielte Nachwuchsförderung“* (ebenda), *„innovative Konzepte zur forschungsorientierten Lehre“* (ExV II 2009, Anlage (3)) und *„Potenzial für Spitzenleistung als Institution nach internationalen Maßstäben“* (ebenda). Was mit den „internationalen Maßstäben“ gemeint war, wird nicht explizit ausgeführt, vor allem aber fehlt eine allgemeine Definition des Begriffes „Exzellenz“ als Grundlage für davon ableitbare, in einem einfachen Verfahren erhebbare und unumstrittene Evaluationskriterien. Das geforderte „Potenzial für Spitzenleistung als Institution“ ist aber bereits ein Hinweis darauf, dass es in dem Wettbewerb nicht nur um einzelne Forschungsergebnisse, sondern um institutionelle Leistungen ging, die damit auch ein angemessenes Begutachtungsverfahren voraussetzten.

So erkennen diese Vereinbarungen indirekt bereits an, wenngleich vorsichtig formuliert, dass Exzellenz einer Universität nicht nur auf den Ergebnissen individueller wissenschaftlicher Tätigkeit der Universitätsmitglieder, sondern auch auf institutionellen Leistungen der Universität in ihrem allgemeinen Aufgabenspektrum beruht. In der jüngsten Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern ist mit dem Begriff „Exzellenzuniversitäten“ auch explizit von der Institution Universität die Rede, so unter anderem in der Überschrift zu § 4 (ExStra 2016, § 4). Damit ergibt sich verstärkt die Notwendigkeit zu definieren, was darunter zu verstehen ist. Diese Vereinbarung liefert in § 4 – quasi ersatzweise – Kriterien für die Zuerkennung der Förderungswürdigkeit einer „Exzellenzuniversität“, die ihre Exzellenz als Institution in einem „strategischen, institutionenbezogenen Gesamtkonzept“ (ExStra 2016, § 4 (3)b) zu belegen hat. Die dafür dort genannten Stichworte sind zahlreich: *„Governance“*, *„forschungsorientierte Lehre“*, *„Forschungsinfrastrukturen“*, *„Attraktion der [besser: Attraktivität für] weltweit führende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler“*, *„Berufungs- bzw. Personalgewinnungsstrategie“*, *„Personalentwicklung und Chancengleichheit“*, *„kritische Masse“*, *„dauerhafte Erneuerungsfähigkeit“*, *„Innovationskraft“*, *„internationale Spitzenstellung und Sichtbarkeit“*, usf. (ebenda). Es geht hier also erkennbar nicht um die individuelle Exzellenz, also einen herausragenden Forschungs-Output der universitätsangehörigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gemessen an Drittmitteln oder Publikationen, sondern um institutionelle Exzellenz: Für deren Bewertung werden allerdings auch hier weder Bewertungskriterien genannt noch Verfahrenshinweise gegeben.

Dass universitäre Exzellenz sich nicht allein auf die Forschungsgründe, sondern andere universitäre Leistungs-

felder dafür ebenso konstitutiv und im Übrigen voneinander weitgehend nicht zu trennen seien, wurde in der hochschulpolitischen Diskussion schon zu Beginn der ExIri vielfach kritisch angemerkt. Schon die ExIri des Jahres 2005 konnte daher ihrem Ansatz nach nie nur ein ausschließlich auf die Forschung bezogener Wettbewerb sein. Doch explizit durfte auf Exzellenz auch in anderen Leistungsbereichen der Universität nicht abgestellt werden; das galt insbesondere für die Lehre, die verfassungsrechtlich in die ausschließliche Zuständigkeit der Länder fiel und daher bei der Formulierung der Bund-Länder-Vereinbarung von 2005 tabu war. Dies kennzeichnet das politische Dilemma einer auf das Wissenschaftssystem und seine Institutionen orientierte Förderpolitik, die eine durch die Verfassung zwingend vorgegebene, aber der Sache nicht unbedingt angemessene, Zuständigkeitsregelung beachten muss.

Bedingungen institutioneller Exzellenz

Die von Bund und Ländern gemeinsam berufene Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (IEKE) – die meist nach ihrem Vorsitzenden kurz Imboden-Kommission genannt wurde – macht in ihrem Endbericht 2016 das Dilemma eines zu engen Exzellenzbegriffs deutlich, indem sie sich mit den Schwächen des deutschen Universitätssystems im internationalen Vergleich befasst. Im Ergebnis definiert sie mehrere „Baustellen“, um die sich die deutsche Wissenschaftspolitik kümmern müsse, um deutsche Universitäten international konkurrenzfähig zu machen. Eine Förderung universitärer Spitzenforschung, wie durch die ExIri intendiert, könne nur dann zu Exzellenz führen, wenn die Politik der Universität durch Gesetzgebung die erforderliche Autonomie einräume und diese ihrerseits durch eigene Entscheidungen ein geeignetes Umfeld interner Rahmenbedingungen schaffe. Im IEKE-Bericht wird dies deutlich formuliert:

„Entsprechende Reformen wurden in Deutschland in den Landeshochschulgesetzen nicht oder wenig ambitioniert implementiert [...]; nach wie vor sind in Deutschland die Autonomie, die interne Steuerungsfähigkeit und das institutionelle Selbstverständnis der Universitäten im internationalen Vergleich wenig ausgeprägt.“ (IEKE 2016, S. 20)

Mit diesem Hinweis benennt die IEKE keine für die deutsche Hochschulpolitik grundsätzlich neue Erkenntnis, denn auch hierzulande werden die durch Reform von Landeshochschulgesetzen erreichten Autonomiegewinne durchaus zurückhaltend bewertet:

„Wenn deutsche Hochschulen im Wettbewerb mit den besten Universitäten der Welt bestehen wollen, benötigen sie entsprechende Rahmenbedingungen. Im Vergleich mit angelsächsischen oder asiatischen Hochschulen ist die Hochschulautonomie in Deutschland unterentwickelt, trotz Verbesserungen in den vergangenen Jahren in den meisten Bundesländern.“ (Konrad-Adenauer-Stiftung 2017, S. 2)

Was aber die Bearbeitung der „Baustellen“ im System angeht, bleibt die Bund-Länder-Vereinbarung vom

16.06.2016 hinter den konkreten Darlegungen der IEKE zurück. Diese sieht im Interesse internationaler Wettbewerbsfähigkeit durch Exzellenzentwicklung vor allem in zwei Gestaltungsfeldern Handlungsbedarf: erstens der Differenzierung im Hochschulsystem und, zweitens, der universitären Governance.

Differenzierung des Hochschulsystems

Die IEKE begründet die Notwendigkeit stärkerer Differenzierung des deutschen Hochschulsystems damit, dass Universitäten heute einem zunehmenden Spektrum von Leistungserwartungen gegenüberstünden:

„Das große Aufgabenspektrum einer modernen Wissensgesellschaft und die damit verbundenen Erwartungen an die Leistungen des Hochschulsystems können unmöglich von einer einzigen Einrichtung oder auch nur einem einzigen Hochschulformat abgedeckt werden, weshalb das System entlang unterschiedlicher Dimensionen ausdifferenziert ist.“ (IEKE 2016, S. 17)

Daher sei

„Universitäre Differenzierung [...] die Grundvoraussetzung für die Herausbildung international konkurrenzfähiger Universitäten.“ (ebenda, S. 2)

Auch der Wissenschaftsrat hatte bereits mehrfach eine stärkere Differenzierung des Systems durch unterschiedliche Hochschultypen und Bildung institutionenspezifischer inhaltlicher Schwerpunkte empfohlen:

„Ein Hochschulsystem braucht aber unterschiedliche Qualitäten und Schwerpunkte in unterschiedlichen Leistungsbereichen.“ (Wissenschaftsrat 2010b, S. 2)

Auch die Präambel der Bund-Länder-Vereinbarung greift den Gedanken unter dem Stichwort der *„fachliche[n] und strategische[n] Profilierung [...] die sich auf alle Leistungsbereiche beziehen kann“* (ExStra 2016, Präambel) indirekt auf, behandelt ihn jedoch nicht als eine wesentliche Voraussetzung für Exzellenzentwicklung. Eine stärkere Diversifizierung des deutschen Hochschulsystems wurde aber bereits in den 1980er Jahren diskutiert, seit Universitäten mit einem zunehmenden Spektrum von unterschiedlichen Erwartungen, Ansprüchen und Anforderungen konfrontiert wurden. Mit dieser Anforderungsvielfalt, die über gute Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung hinaus auch internationale Sichtbarkeit, Engagement für die regionale Wertschöpfung durch Kooperationen mit der Wirtschaft, Ausgründungen und den Wissenstransfer in die Gesellschaft umfasse, drohe eine funktionale Überforderung der Hochschulen („Zielwirrwarr“), die nur durch funktionale Arbeitsteilung und darauf aufbauende Profilbildung zu bewältigen sei (Enders 2016, S. 510).

Wenn man *„Profilbildung an Hochschulen [...] als Herstellung eines unverwechselbaren, zukunftsfähigen Gesamtkonzepts“* (Nickel 1998, S. 159) versteht, haben sich Universitäten mit klar voneinander abgrenzbaren, einzigartigen Profilen in Deutschland trotz der langen hochschulpolitischen Diskussion darüber nur in Einzelfällen entwickelt. Das lässt sich auch an universitären Leitbildern ablesen, die kaum eine größere Wirkung entfalten und in der Regel nur allgemein gängige Ziele wie

exzellente Grundlagenforschung, Interdisziplinarität, Praxisbezug und gesellschaftliche Verantwortung aufgreifen und damit keine Alleinstellung erreichen. Werben Universitäten mit bestimmten disziplinären oder interdisziplinären Forschungsfeldern in ihrem Leitbild, so betonen sie zugleich oft, dass ihnen andere Forschungsbereiche mindestens genauso wichtig seien. So verwundert es auch nicht, dass der überwiegende Teil der forschungsaktiven Professoren Leitbildern keinerlei Bedeutung beimisst (Rogge u.a. 2013, S. 70ff.).

Trotz aller Empfehlungen Universitäten im Gesamtsystem stärker zu differenzieren und so ihre internationale Konkurrenzfähigkeit zu stärken, stehen dem offenbar erhebliche Hindernisse gegenüber. Auch in der Exzellenzinitiative, in deren Förderlinie „Zukunftskonzepte“ mit der Parole „Freies Malen“ die Chance deutlicherer Profilierung gegeben war, bedeutete für die Universitäten im Kern allenfalls Profilierung der universitären (Grundlagen-)Forschung (ebenda). Darüber hinaus waren das in der ExIni durchaus geförderte universitäre Engagement in den Bereichen Internationalisierung, außerwissenschaftlicher Wissenstransfer, regionale Kooperationen usw. allenfalls ein „add-on“.

Die offenbare Diskrepanz zwischen theoretischer Forderung nach Differenzierung und ihrer tatsächlichen Umsetzung ist nicht nur ein Zeichen allgemeiner Systemträgheit, sondern hat mehrere zum Teil identifizierbare Gründe. Ohnehin krankt die Diskussion darüber daran, dass nicht deutlich unterschieden wird zwischen den potenziellen Effekten stärkerer Differenzierung innerhalb eines Gesamtsystems von Hochschulen und denen, die sich daraus für eine einzelne Hochschule ergeben könnten. Für beide Fälle gilt jedoch, dass es empirischer Evidenz insbesondere für die Erwartung höherer Leistungsfähigkeit – schon gar Exzellenz – durchaus mangelt. Das aber erzeugt keinen Anreiz für eine Universität zu größerer Anstrengung durch Profilbildung. Unter anderem der Wissenschaftsrat stellte schon 2006 fest, dass sich Hochschulen gerade unter hohem Wettbewerbsdruck risikoavers verhalten können

„[...] und eine Form der Risikoaversion ist, andere Organisationen, die man für erfolgreich hält, zu imitieren. Wenn mehr Differenzierung gewünscht ist, genügt es [...] nicht, wettbewerbliche Elemente zu stärken; Wettbewerb im Hochschulwesen muss auch unter geeigneten Rahmenbedingungen und nach Regeln stattfinden, die die gesellschaftlichen Kontextbedingungen berücksichtigen.“ (Wissenschaftsrat 2006, S. 19)

Auch ist die sogenannte Volluniversität mit breitem („vollen“) Fächerspektrum in der Öffentlichkeit noch immer das Idealbild der deutschen Universität, obwohl die dafür hin und wieder vorgetragenen Argumente, etwa die angeblich nur hier optimalen Möglichkeiten interdisziplinärer Zusammenarbeit, überholt sind und die überwiegende Mehrzahl der deutschen Universitäten diesem Idealbild längst nicht mehr entspricht. Die IEKE sieht Hindernisse gegenüber einer stärkeren Differenzierung überdies auch in der

„[...] Besonderheit des deutschen Föderalismus, in dem jedes Bundesland bestrebt ist, für seine eigenen Studierenden und die eigene Wirtschaft ein möglichst

breites Fächer- und Leistungsspektrum abzudecken.“ (IEKE 2016, S. 17)

Widerstand gegen eine – oder zumindest Desinteresse an einer – Profilbildung durch Fokussierung auf ein begrenztes Fächerspektrum oder durch gezielten Ausbau institutionenspezifischer Schwerpunkte mag sich auch durch Unfähigkeit zu einem „[...] *pathetischen Diskurs über die Funktion der Universität*“ erklären, die der DFG-Präsident vor einem Jahr in einem Interview (Hartung 2016, S. 1) den deutschen Universitäten attestierte: Selbst bei den Planungen der Universitäten für die Exzellenzinitiative, bei der es doch um strategische Fragen der Zukunftsentwicklung einer Universität gehe, habe eine „große Debatte“ nicht stattgefunden:

„Ich hatte 2006 die Erwartung, die Exzellenzinitiative könne bewirken, dass die Universität neu gedacht wird. Das war vielleicht etwas naiv. [...] Die deutschen Universitäten haben ein relativ schwaches konzeptionelles Selbstbewusstsein [...].“ (Hartung 2016, S. 1)

Ob Ursache oder Folge – empirische Untersuchungen unterstützen diese Aussage zumindest durch den Befund, dass dem Thema Schwerpunkt bzw. Profil von den meisten Professorinnen bzw. Professoren einer Universität nur untergeordnete Bedeutung eingeräumt wird:

„Die [...] Profilbildung von Hochschulen, jedenfalls dort, wo sie als solche ausgeflaggt wird, interessiert die dort jeweils tätigen Professoren/innen kaum. Von rund 2.500 als forschungsstark identifizierten Professoren/innen gaben gerade einmal drei Prozent an, dass das Profil ihrer Universität für eine Festlegung und Weiterentwicklung ihrer Forschungsarbeit von Relevanz sei.“ (Flink/Simon 2015, S. 107)

Und schließlich wird die seit einigen Jahren vom Wissenschaftsrat (2013) und der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) betonte Mehrdimensionalität universitärer Leistungen – Forschung, Lehre, Infrastruktur, Wissenstransfer – sicher auch solange kein anzustrebendes Ziel für die Universitäten sein, wie im wissenschaftlichen Reputationssystem mehr oder weniger nur die Grundlagenforschung in die Währung „Reputation“ umgewandelt werden kann. Es kann sogar sein, dass

„[...] aufgrund der vergleichsweise starken Verpflichtung der Universitäten auf besondere Forschungsleistungen durch die Exzellenzinitiative die Intensivierung des politisch gesteuerten forschungsfixierten Quasi-Wettbewerbs zu einer Schwächung der Universitätsorganisation führt, da die Akkumulation organisationaler Reputation der Hochschulen in Deutschland erst noch in den Anfängen steckt“ (Kleimann 2014, S. 256).

Ob die bisher nur begrenzte Differenzierung des deutschen Universitätssystems damit ausreichend begründet ist, mag hier offen bleiben. Dass mit intellektueller, materieller und organisatorischer Konzentration auf Bereiche mit großem Leistungspotenzial innerhalb einer Universität auch die Chancen für eine Exzellenzentwicklung der Universität als Gesamteinstitution verstärkt würden, kann als plausibel gelten. Aber, so stellt die IEKE sicher

zutreffend fest, die Entscheidung für ein differenzierendes Profil sei

„Für die einzelnen Universitäten [...] mühsam, langwierig, risikoreich und teuer“ (IEKE 2016, S. 18),

und sie enthalte überdies

„[...] ein erhebliches inneruniversitäres Spannungspotenzial“ (ebenda).

Universitäre Governance – Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit

Daraus schließt die IEKE, erfolgreiche Exzellenzförderung mit dem Ziel internationaler Konkurrenzfähigkeit erfordere

„eine dafür geeignete Governance [...], welche auf Autonomie und starken Führungsstrukturen beruht“ (IEKE 2016, S. 2)

und daher

„[...] eine Universitätsleitung mit visionären Zielen und starker Handlungskompetenz.“ (ebenda, S. 18)

Die Betonung der führenden Rolle der Universitätsleitung, insbesondere der Präsidentin bzw. des Präsidenten, bei Entscheidungen über Profil- und Schwerpunktbildung und innere Differenzierung scheint stark vom Vorbild US-amerikanischer Universitäten geprägt und mag für das deutsche Universitätssystem anders zu bewerten sein. In ihm ist der Gedanke der Partizipation aller Universitätsmitglieder ungleich stärker verankert (Kühne 2016, S. 19), und strategische Entscheidungen derartiger Reichweite bedürfen unter Umständen der Zustimmung externer „stakeholder“ in Hochschulräten – nicht zuletzt sind dabei auch landesgesetzliche Vorgaben zu beachten. Daher dürfte die Forderung der IEKE nach einer führungsstarken Universitätsleitung in der deutschen Universitätslandschaft mit einigen Einschränkungen auf allenfalls zurückhaltende Zustimmung treffen:

„Zwar sind effiziente Verwaltungen und entscheidungsfähige Präsidenten Voraussetzungen für den Erfolg ihrer Universität. Wichtiger erscheint aber noch die Forschungsqualität der Professoren und deren Macht innerhalb der Universität. Bottom up funktioniert in der Wissenschaft besser als top down.“ (Meyer 2017, S. 4)

Jedoch ist die unterschiedliche Bewertung von „Macht“ innerhalb der Universität im Zusammenhang mit der Frage nach universitärer Exzellenz nicht unbedingt entscheidend: Wenngleich eine starke Führung durch ein Präsidium für die interne Entscheidungsfindung hilfreich, vielleicht auch unverzichtbar sein mag, so geht es bei der Stärkung universitärer Exzellenz doch weniger darum, wer innerhalb der Universität die „Richtlinien der Politik“ bestimmt und wie sie zustande kommen. Wichtiger ist allemal die Frage nach dem Inhalt der Richtlinien, also nach dem Umfang, in dem intern beschlossene oder verabredete Verfahrensregeln und -kriterien herausragende Forschung oder andere universitäre Leistungen ermöglichen, anregen und fördern. Dies mag durch interne Schwerpunktsetzungen unterstützt werden und daher Strukturentscheidungen zu Gunsten

wissenschaftlich produktiver, akademisch verlässlicher und überdies profilstärkender Bereiche nötig machen. Die Fähigkeit einer Universität zu solchen strategischen Entscheidungen – nicht die Modalitäten der Entscheidungsfindung oder die Form der Entscheidungshierarchie – ist für ihre Exzellenz als Institution entscheidend. Universitäre Governance als Voraussetzung für Profil- und Exzellenzentwicklung sollte daher als die Summe aller leistungs- und entwicklungsfördernden Planungs- und Entscheidungsverfahren der Universität verstanden werden. Das entspricht durchaus dem von der Imboden-Kommission in ihrem Bericht formulierten Ziel der „[...] Schaffung von optimalen Bedingungen für die Entfaltung des kreativen Potenzials der Forschenden [...]“ (IEKE 2016, S. 38). So verstanden ist eine geeignete universitäre Governance sicher eine wesentliche Bedingung für die Entwicklung und Erhaltung universitärer Exzellenz. Für die IEKE hängen die Baustellen „Governance“ und „Differenzierung“ eng miteinander zusammen. Sie zieht daher Konsequenzen aus der Erkenntnis der Bedeutung universitärer Governance für die Exzellenzentwicklung, indem sie sie in ihrem Gestaltungsvorschlag für die Fortsetzung der Exzellenzinitiative ausdrücklich zum Gegenstand einer der beiden von ihr vorgeschlagenen Förderlinien, der „Exzellenzprämie“, macht, um so den Prozess der Differenzierung zu unterstützen (ebenda, S. 35). Die konsequente Stärkung der Governance der Universitäten wird damit zu einem wichtigen Nahziel der Förderung, das im Wettbewerb unterstützt – und gegebenenfalls belohnt – werden müsse, um mittelfristig eine stärkere Differenzierung innerhalb des Universitätssystems zu ermöglichen.

Mit diesem nachdrücklichen Hinweis bereichert die IEKE die bisherige Exzellenzdiskussion um einen neuen Aspekt, der in der neuen Bund-Länder-Vereinbarung vom 16.06.2016 (ExStra 2016) allerdings kaum Niederschlag gefunden hat. Da aber die für ein Exzellenzprogramm in der Forschung zentralen Fragen – nämlich: Worin die zu fördernde Exzellenz einer Universität als Institution eigentlich besteht? Was ihre Voraussetzungen sind? Und, woran ist „Exzellenz“ zu erkennen? – nicht gestellt werden, bleiben sie unbeantwortet und so gut wie unberücksichtigt: Die Verwaltungsvereinbarung fordert von einer Exzellenzuniversität in der zweiten ExStra-Förderlinie neben nachzuweisenden „bisherigen exzellenten Forschungsleistungen“ (ExStra 2016, § 4 Abs. 3 (a)) ein strategisches, institutionenbezogenes Gesamtkonzept

„[...] mit Aussagen u.a. zur Governance der Universität bzw. zwischen den beteiligten Partnern, zu forschungsorientierter Lehre, zur Nutzung von Forschungsinfrastrukturen, zur Attraktion der weltweit führenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Rahmen einer gegebenenfalls gemeinsamen Berufungs- bzw. Personalgewinnungsstrategie, zu Personalentwicklung und Chancengleichheit. Weitere Kriterien sind: Struktureller Mehrwert und institutioneller Reifegrad, Vorhandensein einer für den weiteren Ausbau der Spitzenforschung auf internationalem Niveau notwendigen kritischen Masse; Qualität des Konzepts zur dauerhaften Erneuerungsfähigkeit und zum Erhalt der Innovationskraft der Exzellenzuniversität; internationale Spitzenstellung und Sichtbarkeit,

internationale Vernetzung, überregionale Bedeutung der Exzellenzuniversität.“ (ExStra 2016, § 4 Abs. 3 (b))

Dieses „strategische, institutionenbezogene Gesamtkonzept“ klingt nach einer Wiederauflage der bisherigen Zukunftskonzepte der Exlni. Dagegen hatte die IEKE mit guten Gründen argumentiert, Zukunftskonzepte verlören „[...] ihren ureigenen Charakter [...], wenn die Zukunft alle paar Jahre neu erfunden werden muss. Andererseits vermittelten die bisherigen Zukunftskonzepte den Eindruck, dass ein Wettbewerb dieser Art viele Antragsstellende zur Erfindung verschiedenster, von der Idee her zwar innovativer Vorschläge („Schau-fensterprojekte“) verleitet, welche sich dann aber in der Praxis als nicht wirklich effizient und zielführend erweisen und gleichzeitig notwendige, aber vielleicht weniger spektakuläre Maßnahmen eher in den Hintergrund drängen.“ (IEKE 2016, S. 43f.)

Die Gestaltungsidee der IEKE, universitäre Governance als ein Instrument der Systemdifferenzierung und als zentrale Voraussetzung für Exzellenzentwicklung zu verstehen und zu berücksichtigen, blieb so ohne wesentliches Echo: Statt der „Exzellenzprämie“ der IEKE kam die „Exzellenzuniversität“ von Bund und Ländern. Auch wenn man die Summe der nun in der Verwaltungsvereinbarung von einem Universitätsantrag geforderten „Aussagen“ als allgemein gehaltene Umschreibung universitärer Exzellenz auslegen kann – die dafür verwendeten Begriffe (etwa „struktureller Mehrwert und institutioneller Reifegrad“ in § 4 Abs. 3 (b)) werden vor einer praktischen Umsetzung des Wettbewerbs eine erhebliche definitorische Anstrengung erforderlich machen. Dass diese Begriffe in der Verwaltungsvereinbarung in ihrer Uneindeutigkeit eher das Fehlen eines wissenschaftspolitischen Konzepts verdecken, als ein solches zu verdeutlichen, mag der Schwierigkeit politischer Konsensfindung zuzuschreiben sein. Aber es bleibt damit auch ungeklärt, wie das Bewertungs- und Evaluationsverfahren beschaffen sein muss, in dem zwischen konkurrierenden Anträgen zielorientiert, fair und sachgerecht abgewogen werden kann. Die Aufgabe der Ausdeutung und Konkretisierung fällt damit, was man vielleicht nicht bedauern, aber doch wahrnehmen muss, der Wissenschaft, also hier vornehmlich dem Wissenschaftsrat, zu. Die IEKE hat mit dem Hinweis auf die Bedeutung der universitären Governance eine entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung und Umsetzung von Differenzierungsstrategien und das damit verbundene Exzellenzpotenzial einer Universität thematisiert. Angesichts der Notwendigkeit unterschiedliche Interessen innerhalb der Hochschule auszutarieren, aber auch externe Anforderungen und Innenerwartungen auszugleichen, fällt den Hochschulleitungen, insbesondere den Präsidentinnen und Präsidenten, qua Amt eine besondere Aufgabe und Entscheidungsverantwortung zu. Durch die Reformen der 1990er Jahre haben sich zwar Handlungsspielraum und Entscheidungskompetenzen teilweise verändert und erweitert, aber die akademische Kollegialität wurde als begrenzendes Entscheidungs- und Handlungsprinzip dadurch keineswegs aufgehoben. Universitätsinterne Steuerung und Koordination bedeutet

daher immer, dass Organisations- und Professionslogiken austariert werden müssen. Somit sind die in den Empfehlungen der IEKE geforderten „starken Führungsstrukturen“ (IEKE 2016, u.a. S. 2) nicht einfach umzusetzen. Umso wichtiger erscheint die von der IEKE vorgebrachte Erkenntnis, dass die Art und Weise, wie inner-universitäre Governance gestaltet wird, eine relevante Voraussetzung für die Ermöglichung herausragender Forschungsleistung – und letztlich universitärer Exzellenz – ist (ebenda, S. 20ff.). Daraus folgt auch, dass diese Strukturen, Organisationsformen und Prozesse der inner-universitären Meinungs- und Entscheidungsfindung als Voraussetzungen wissenschaftlicher (Spitzen-)Leistungen bei der Beurteilung universitärer Exzellenz in Evaluationen Berücksichtigung finden müssen.

Evaluation universitärer Exzellenz – Verfahren und Kriterien

Zu Recht wird festgestellt, dass externe Akteure auf vielfältige Weise das Forschungshandeln von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern beeinflussen können – durch formale Weisungen, Verfügbarmachung von Ressourcen, Zeit, Karrierebedingungen und vor allem durch Verleihung von Reputation (Schimank 2016). Letztere wird bei Evaluationen, insbesondere, wenn sie auf peer-review-Verfahren beruhen, durch Fachkolleginnen und -kollegen verliehen oder verweigert. Daher sind Evaluationen mittlerweile ein wichtiges Element mit orientierender Wirkung im Wissenschaftssystem und ihre Einführung in den letzten drei Dekaden wurde demgemäß international sehr ähnlich begründet: Rechenschaftspflicht der Wissenschaft gegenüber Öffentlichkeit, Politik und Gesellschaft; und Legitimation als Gegenleistung für Freiheit der Wissenschaft.

Mittlerweile haben sich unterschiedliche Spielarten von quantifizierenden Vergleichen durch Rankings und Ratings auf den Ebenen von Disziplinen, Institutionen sowie ganzen Wissenschaftssystemen entwickelt und durchgesetzt. Damit ist aber keineswegs ein Bedeutungsverlust des klassischen „peer-review“ in Evaluationen verbunden, wie es uns von einigen Beobachtern nahe gelegt wird, zumal auch die quantifizierenden Verfahren weitgehend auf der Bewertung der Qualität etwa von Forschungsanträgen oder Publikationen durch Peers beruhen. Nicht nur in Evaluationen, sondern auch in der Forschungsförderung – prominent zuletzt in Deutschland in der Exzellenzinitiative – bleibt die Begutachtung durch Fachwissenschaftler die zentrale Bewertungsmethode für die Qualität von Forschung, auch und gerade gegenüber Dritten wie den staatlichen Fördereinrichtungen. Die Autoren der Copenhagen Business School stellen fest, dass in den akademischen Qualitätssicherungssystemen des peer review ein Veränderungsprozess zu beobachten ist:

„[...] there are clear indications in the literature that much, but not all, of today's qualitative control is transforming into a monitoring system that has a process rather than product orientation, uses new criteria, has other foci and goals, uses different peers and different evaluation times, and brings new perspectives to science studies.“ (Hemlin/Rasmussen 2006, S. 174)

Diese Entwicklung führe, so die Autoren, auch zu einem veränderten Fokus der Qualitätssicherungssysteme bei den Kriterien, die einer Evaluation zugrunde liegen und auch zur Notwendigkeit einer Prozessorientierung. Die damit verbundenen Chancen, Lernprozessen den angemessenen Raum einzuräumen, zwingen auch zu einem modifizierten peer-review-Prozess, der Anwendende usf. mit einbezieht (ebenda, S. 175; Simon/Knie 2013). Insbesondere aus neuen komplexen Formen der Forschungsorganisation folgte, dass Qualitätssicherungssystemen in der Wissenschaft als Voraussetzung erfolgreicher Forschung unter den veränderten Umständen mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden müsse. Insbesondere das modifizierte peer-review-Modell entwickle sich in den skandinavischen Wissenschaftssystemen zu einem Instrument, in dem der Hilfestellung und Unterstützung für die Organisationsentwicklung der jeweiligen akademischen Einrichtung eine wichtige Bedeutung beigemessen wird (Frederiksen u.a. 2003, S. 149). Damit werden die Orte der Erzeugung wissenschaftlichen Wissens stärker in den Mittelpunkt gerückt und vor allem Fragen beispielsweise einer Organisationsentwicklung berührt:

„We see the move from quality control to quality management as an indication that knowledge management and organisational learning is in fact the most scientific task that can be performed in scientific work and in scientific organisations because science and scientific values actually depend on a knowledge environment's ability to reflect on its cognitive, social and institutional basis“ (ebenda, S. 192).

Generell kann man feststellen, dass bei genauerer Betrachtung der neueren Entwicklungen der Bewertungssysteme von Wissenschaft nicht nur ein „Governing by Numbers“ (Heintz 2008, 2010) vorherrscht, sondern es auch Hinweise auf ein anderes Verständnis von Evaluationen gibt, wonach diese auch zur Organisationsentwicklung beitragen können. Eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass wissenschaftliche Einrichtungen beispielsweise Empfehlungen zur organisationalen Weiterentwicklung oder implizite Annahmen der Gutachten zur wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit bzw. angemessenen strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen für gute Wissenschaft akzeptieren und institutionell verarbeiten können, ist ihre Anschlussfähigkeit für die jeweilige Organisation. Hier sorgen nach wie vor die Peers für Akzeptanz und Glaubwürdigkeit. Sie spielen als Hüter der wissenschaftlichen Disziplinen in den Verfahren in der Regel die dominante Rolle (Musselin 2008, S. 47).

Optionen zur Bewertung universitärer Exzellenz

Für das Auswahlverfahren der ExStra fordert die IEKE einerseits eine Verfahrensvereinfachung und reagiert damit wohl auch auf vielfache Klagen aus den Universitäten über die unverhältnismäßige zeitliche Belastung durch „Antragsschreiberei“. So soll, empfiehlt die IEKE, eine Exzellenzprämie in der von ihr vorgeschlagenen „Förderlinie B“

„ohne Antrag der Universität, einzig aufgrund ihrer Gesamtleistung während der vergangenen 7 bis 8 Jahre“ (IEKE 2016, S. 43)

vergeben und dabei

„die Leistung [...] gemäß eines vorher festgelegten Verfahrens relativ zu anderen Universitäten ermittelt und daraus ein Ranking erstellt“ (ebenda)

werden. Das klingt einfach und unkompliziert und wirkt daher zunächst überzeugend – sofern ein angemessenes und handhabbares Verfahren der Leistungsermittlung auf der Hand liegt. Das ist freilich nur für die Prüfung der individuellen Leistung, also der Forschungsergebnisse der an der Universität tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, der Fall. Die IEKE problematisiert daher selbst und zu Recht ihren eigenen Vorschlag durch den Hinweis auf

„eine zusätzliche Schwierigkeit [...], wenn es nicht um Einzelpersonen, sondern um ganze Institutionen geht“ (ebenda, S. 44).

Letztlich liefert auch die IEKE keinen konkreten Lösungsvorschlag für das grundlegende Problem der institutionellen, nicht der individuellen, Leistungsbewertung, sondern behilft sich mit einer Notlösung: Einerseits könne es ein

„sinnvoller und einfacher Anfangspunkt für die Entwicklung einer Methode für die Vergabe der Exzellenzprämie“ (ebenda, S. 45)

sein, die DFG–Drittmittel, Preise, Publikationen, usf. zu erheben, andererseits kritisiert sie die IEKE diesen Ansatz selbst, weil „[...] diese Größen stark vom Fachgebiet abhängen“ (ebenda) und „unterschiedliche Fachtraditionen“ (ebenda) zu berücksichtigen seien. Damit verstößt die IEKE gegen die von ihr selbst formulierte und tatsächlich sehr relevante Forderung, das Verfahren der Leistungsprüfung müsse

„[...] neutral sein gegenüber dem fachlichen Spektrum der Universität, insbesondere gegenüber Universitäten mit eingeschränktem Fächerspektrum im Vergleich zu Volluniversitäten“ (ebenda).

Die Verwaltungsvereinbarung von Bund und Ländern bietet zum Problem der Bewertungskriterien für eine Universität „als Ganzes“ allerdings ebenfalls keine Lösung. Sie umgeht das Problem in Gänze durch Flucht in die Verallgemeinerung und Auflistung von Regelungs- und Handlungsbereichen, die wohl der Betrachtung unterzogen werden, deren Bewertung jedoch sowohl im Blick auf das einzuschlagende Verfahren als auch auf die anzuwendenden Kriterien offen bleibt.

Quadratur des Kreises?

Damit wird immer deutlicher, dass das Ziel des Exzellenzwettbewerbs, die Förderung von Leistungsstärke und internationaler Konkurrenzfähigkeit von Universitäten als *Institution* in der Forschung weder durch spezifische Anreize und materielle Unterstützung erreicht, noch auf ihren Erfolg überprüft werden kann, solange nicht Kon-

sens darüber besteht, worin die Exzellenz einer Universität als Institution besteht und wie sie demzufolge beleg- und überprüfbar wäre. Zur Vermeidung möglicher Missverständnisse sei hier wiederholt, dass es nicht um die Bewertung des kumulativen „Forschungsausputs“ einer Universität gehen kann, bei dem „nur“ die individuellen Leistungen ihrer Mitglieder zusammengezählt, nicht aber die Leistungen der Institution ermittelt werden, der sie angehören. Um diese Unterscheidung überspitzt darzustellen: Würden die Mitglieder einer Universität ihre individuellen wissenschaftlichen Leistungen auch erbringen, wenn sie Mitglieder einer anderen Universität wären? Offensichtlich hinge das davon ab, ob diese andere Universität die gleichen (günstigen oder ungünstigen) Bedingungen für Forschung geboten hätte. Der institutionelle Beitrag der Universität bestünde mithin in der Gewährleistung forschungsbegünstigender oder -ermöglichender Arbeitsbedingungen, die ihrerseits eine entsprechende interne Governance voraussetzen: Dies begründet ihre „universitäre Exzellenz“. In den Worten des Endberichts der IEKE ausgedrückt geht es um die

„[...] Schaffung von optimalen Bedingungen für die Entfaltung des kreativen Potenzials der Forschenden“ (IEKE 2016, S. 38).

Soll also im Exzellenzwettbewerb die Exzellenz der Universität als Institution belohnt werden, müssten ihre internen Vorkehrungen für die Bedingungen identifiziert – und im Evaluationsverfahren gemessen und bewertet – werden, durch die der individuelle Forschungsausput ihrer Mitglieder ermöglicht, also angeregt und gefördert wird.

Im oben genannten Sinne sollten für die Bewertung universitärer Exzellenz Verfahren gewählt werden, in denen strategische Orientierungen, Entscheidungsstrukturen und -verfahren, Organisationsformen usf. beurteilt werden können, wozu es auch der notwendigen Kompetenz der Gutachter/innen bedarf. Das heißt, dass neben wissenschaftlichen Peers entsprechende Personen, etwa aus dem Hochschulmanagement, aus Stiftungen, oder Beratungseinrichtungen, u.a. im Gutachterverfahren benötigt werden. Diese sollten verstehen, wie Universitäten funktionieren und welche institutionellen Bedingungen die besten Voraussetzungen für herausragende Forschungs- und Lehrleistungen und für weitere Aufgabenstellungen der Universität bieten. Darüber hinaus sollten, um einen angemessenen Katalog von Bewertungskriterien für „institutionelle Exzellenz“ zu entwickeln, die Arbeitsfelder bestimmt werden, in denen eine Universität durch Planung, Ausstattung und Entscheidungsverfahren Forschung (und andere Aufgaben) ermöglichen und stimulieren kann.

Die Empfehlungen der IEKE verdeutlichen die Herausforderung, aber auch die Notwendigkeit, Auswahl- und Entscheidungsverfahren in einem Wettbewerb „universitärer Exzellenz“ so zu gestalten, dass er auch einer Bewertung der universitätsinternen Governance gerecht werden kann. Es muss daher ein konsentiertes Entscheidungsverfahren über die Zuerkennung des Status der „Exzellenzuniversität“ (sowie der entsprechenden finanziellen Förderung) entwickelt werden. Dazu bedarf es entsprechender Kriterien und eines neuen Katalogs von Indikatoren,

mit denen nicht nur die kumulierte *individuelle* Forschungsleistung der Mitglieder einer Universität, sondern auch der *institutionelle* Beitrag der Universität zur Exzellenz der Forschung belastbar bewertet werden kann.

Bewertungsdimensionen universitärer Exzellenz

Es kann weder das Ziel noch die Aufgabe dieses Beitrags sein, einen ausgearbeiteten Vorschlag für die Gestaltung eines umfassenden Evaluationsverfahrens zur Prüfung und Bewertung universitärer Exzellenz vorzulegen. Der im Folgenden vorgestellte Katalog ist daher nicht vollständig, er verweist nur darauf, welche Bereiche der Governance für die Bewertung institutioneller Exzellenz wichtig sind.

Die Zuerkennung des Status „Exzellenz in der Forschung“ im nun neu zu gestaltenden Exzellenzwettbewerb ExStra sollte sich auf den Nachweis stützen, dass und in welchem Maße die Universität als *Institution* forschungsermöglichende bzw. -stimulierende Bedingungen herbeigeführt hat. Darüber hinaus sollte nachgewiesen werden, dass die Mitglieder der Universität unter diesen Bedingungen tatsächlich Spitzenleistungen in der Forschung erbringen. Erst die Kombination beider, der *institutionellen* und der *individuellen* Exzellenzmerkmale, rechtfertigt es, den Exzellenztitel der Universität „als Ganzer“ zuzusprechen – wenn man denn bei dieser Terminologie bleiben will. Wir schlagen hier folgende Definition des Exzellenzbegriffs als Voraussetzung für die Entwicklung eines angemessenen Evaluationsverfahrens vor:

Exzellenz einer Universität im Bereich der Forschung liegt vor, wenn

- (a) sie als Institution durch wissenschaftsförderliche Gestaltung ihrer internen Strukturen und Verfahren optimale Bedingungen für herausragende Forschung schafft („enabling“), und
- (b) die in ihr tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler individuell unter diesen Bedingungen herausragende Forschungsergebnisse erzielt haben („realising“).

Demnach bedürfte es bei der Bewertung der Exzellenz einer Universität zweier unterschiedlicher Arten von Kriterien bzw. Indikatoren. Neben dem allgemein weitgehend anerkannten Katalog von *Indikatoren der individuellen Leistung* in der Forschung (Publikationen, Drittmiteleinwerbung, wissenschaftliche Preise, usw.) ist ein Katalog von *Indikatoren der institutionellen Leistung* der Universität erforderlich, um die durch universitätsinterne Entscheidungen geschaffenen Forschungsbedingungen abzubilden.

Wir schlagen darüber hinaus vor, Bewertungskriterien der institutionellen Leistung der Universitäten auf der Grundlage von § 4 Abs. 3 der Bund-Länder-Vereinbarung (ExStra 2016) sowie von Anregungen des IEKE-Berichts (2016) aus den nachfolgend aufgeführten Planungs-, Entscheidungs-, und Handlungsbereichen der universitären Organe und Gremien zu gewinnen.

1. Strategische Orientierung der Universität

- Gibt es ein von den Organen/Gremien getragenes strategisches Gesamtkonzept der Universität „als Ganzes“?

- Sind in diesem Gesamtkonzept profilbildende Schwerpunkte der Universität definiert und dienen diese als Orientierung für Entscheidungen über Struktur und Ausstattung der Teilbereiche der Universität?
- Ermöglichen es die internen Entscheidungsverfahren der Universität, das beschlossene Gesamtkonzept umzusetzen? Was ist in dieser Beziehung bereits geschehen?
- Welche Organe/Gremien sind/waren an der Erstellung und Umsetzung seitens der Universität beteiligt?
- Gibt es eine Strategie der Universität für die Einwerbung von Drittmitteln für die Forschung? Wenn ja, wer ist/war daran beteiligt und wie wird sie umgesetzt und welchen Stellenwert wird der Mitteleinwerbung zuerkannt?
- Welche anderen Universitäten werden/wurden als Orientierung/Benchmark für die Universitätsentwicklung herangezogen? Was waren die Gründe für diese Auswahl?
- Welche gesellschaftlichen Gruppen/Funktionen außerhalb der Wissenschaft werden durch das Gesamtkonzept besonders angesprochen?

2. Infrastrukturelle Ausstattung der Universität

- Ist die räumliche Ausstattung für die Durchführung von Projekten der Spitzenforschung angemessen?
- Ist die Ausstattung mit Forschungsinfrastruktur (Bibliotheken, Datenbanken usw.) angemessen?
- Wie intensiv werden existierende Forschungsinfrastrukturen genutzt? Wie wird ihre Nutzung geregelt?
- Wie und mit welchen Konzepten antwortet die Universität auf die zunehmende Digitalisierung?

3. Internationale Vernetzung

- Gibt es eine explizite Strategie für die internationalen Beziehungen/Kooperationen und mit welchen Schwerpunkten?
- Welche Rahmenbedingungen wurden geschaffen, um bei der Rekrutierung international renommierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler konkurrenzfähig zu sein?
- Mit welchen Universitäten/wissenschaftlichen Einrichtungen wird kooperiert? Auf welche Leistungsbereiche der Universität beziehen sich die existierenden Kooperationen (Nachwuchsförderung, Forschung, Gastaufenthalte usw.)?
- Werden auf europäischer und außereuropäischer Ebene existierende Förderprogramme für Kooperationen und zur Stärkung der strategischen Positionierung genutzt? Was tut die Universität, um diese Nutzung zu ermöglichen?
- Bietet die Universität Anreize zur Entwicklung internationaler Kooperationen in der Forschung?
- Sind für die Zukunft weitere internationale Kooperationen geplant?

4. Regionale und nationale Kooperationen

- Gibt es explizite Strategien für nationale/regionale Kooperationen? Was sind ihre Ziele?
- Mit welchen wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Einrichtungen wird national und regional kooperiert?
- Werden regionale Kooperationen zur Verwertung wissenschaftlicher Erkenntnisse (spin-offs, Kooperationen mit Unternehmen usw...) angeregt/unterstützt?

- In welchem Umfang dienen existierende Kooperationen dem Ideen- und Wissenstransfer?

5. Universitätsinterne Anreizprozesse und -strukturen

- Gibt ein Konzept der Organisationsentwicklung oder ähnliches für die Universität? Fand eine Umsetzung statt? Wie ist das Ergebnis zu beurteilen?
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und Fakultäten bzw. Instituten? Gibt es Ziel- und Leistungsvereinbarungen? Welche Anreizsysteme zur Stimulation herausragender Forschung hat die Universität entwickelt? Wie sind die Formen der Zusammenarbeit einzuschätzen?
- Wird die leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM) eingesetzt? Wie sind die Ergebnisse zu beurteilen? Gibt es neben der LOM weitere Anreizinstrumente?
- Wie wird die interne Mittelverteilung praktiziert und nach welchen Kriterien werden Mittel vergeben? Ist dies Gegenstand regelmäßigen Nachdenkens zwischen Universität und Fakultäten?
- Wie beurteilt „die Universität“ generell universitätsinterne Anreizinstrumente?
- Gibt es andere Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, die herausragende universitäre Leistungen ermöglichen?

6. Personalpolitik und Nachwuchsförderung

- Gibt es eine universitätsweit angewandte Strategie zur Gewinnung qualifizierten Personals (und zwar für alle Statusgruppen)?
- Welche Strategien verfolgt die Universität bei der Freistellung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern für die Forschung? Wie werden diese umgesetzt und in Anspruch genommen?
- Welche Rekrutierungsstrategien und -praxis sieht die Universität für Professuren vor?
- Wie sehen die Grundsätze für und Verfahren bei Berufungen aus?
- Wie gestalten sich Ausstattungsentscheidungen von Professuren? Sind die Ausstattung und die Verfahren international konkurrenzfähig?
- Wie häufig finden Wegberufungen statt, und wie sieht die Erfolgsrate aus?
- Wie gestalten sich Promotions- und Habilitationsverfahren? Wie hoch ist ihre Erfolgsquote? Gibt es aktive Bemühungen der Universität, in diesen Verfahren die Qualität zu sichern? Wenn ja, worin bestehen sie?
- Welche Bemühungen unternimmt die Universität zur Sicherung akademischer Integrität?
- Ist die Universität national und international attraktiv für den wissenschaftlichen Nachwuchs? Woran und wie misst die Universität diese Attraktivität?
- Mit welchen Maßnahmen wird der wissenschaftliche Nachwuchs gefördert?
- Welche Weiterbildungsmaßnahmen gibt es für wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Beschäftigte? Wie werden die Maßnahmen nachgefragt und wie wird ihre Qualität eingeschätzt?

7. Förderung der Gleichstellung der Geschlechter

- Welche Ziele hat sich die Universität für die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter gesetzt?

- Mit welchen Maßnahmen und Instrumenten wird die Gleichstellung der Geschlechter gefördert? Wie ist der „Erfolg“ einzuschätzen?
- Wie gestaltet sich das Verhältnis Hochschulleitung und Fakultäten bei der Gleichstellung der Geschlechter?
- Welche Bedeutung wird den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG beigemessen?
- Gibt es explizite Strategien und Instrumente, um die Zahl der Professorinnen zu erhöhen?
- Wie wird der „Erfolg“ von Gleichstellungsmaßnahmen eingeschätzt? Welche Maßstäbe gelten dafür?

8. Interne Qualitätssicherung

- Welche Organe sind in besonderem Maße für Qualitätssicherung (Qualitätsmanagement) in der Universität zuständig?
- Welche Maßnahmen der internen Qualitätssicherung werden an der Universität eingesetzt? Woran orientieren sie sich und wie wird das Ergebnis eingeschätzt? Werden die Ergebnisse der Maßnahmen zur Qualitätssicherung universitätsintern veröffentlicht?
- Auf welche Aufgabenbereiche der Universität (Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung usw.) beziehen sich die Maßnahmen?
- Welche universitätsinternen Arbeitseinheiten und Gremien sind für die Qualitätssicherung verantwortlich und wie wird das Universitätspersonal einbezogen?
- Sind diese Maßnahmen für Selbstreflexionsprozesse einer Universität geeignet, auch solche die unabhängig vom Exzellenzyklus stattfinden?

Schlussbemerkung

Die hier vorgestellten Überlegungen dienen dazu, sich auf eine nicht nur organisationstheoretisch valide, sondern auch handhabbare Definition des Begriffs universitärer Exzellenz zu verständigen. Dies geschieht konkret mit dem einschränkenden Blick auf die mit der Verwaltungsvereinbarung vom 16.06.2016 zum dritten Mal und nun unter dem Namen „Exzellenz-Strategie“ (ExStra 2016) erfolgte Verlängerung des nunmehr auch verestigten Exzellenzwettbewerbs. Dabei sehen wir sehr wohl, dass die Begrenzung dieses Wettbewerbs auf die Forschung der engen Verknüpfung der vielfältigen Funktionen und Aufgaben einer Universität diametral widerspricht und die ungute Tendenz verstärkt, andere Leistungen der Universität, insbesondere in der Lehre, als zweitrangig einzustufen. Ohne hier auf die im Laufe der Zeit zweifellos eingetretene Wandlung des Verhältnisses von „Forschung und Lehre“ einzugehen, die vor allem aus dem akademischen Massenbetrieb in der Lehre folgt, dürfte es wohl unbestritten sein, dass „Exzellenz“ der Universität als Institution nur zuerkannt und durch Förderung unterstützt werden kann, wenn ihre Leistungen in allen Dimensionen ihres Aufgabenspektrums berücksichtigt werden. Realität ist eine solche Strategie jedoch nicht; umso wichtiger ist es, immer wieder zu betonen, wie notwendig sie wäre.

Dennoch braucht das Förderprogramm der ExStra ein angemessenes Verfahren und dafür eine handhabbare Definition für die zu fördernde „Teilexzellenz in der For-

schung" und dafür geeignete Kriterien. Die Bewertung einer Universität „als Ganzes" in der neuen „Förderlinie B" würde sich mit dem hier gemachten Vorschlag eines gleichgewichtigen Nachweises ihrer „institutionellen" Leistungen wie der „individuellen" Leistungen ihrer Mitglieder deutlich verbessern. Insbesondere der unverzichtbaren Forderung nach Unabhängigkeit der Bewertungsmaßstäbe von Größe und fachlichem Spektrum der Universität sowie der Beachtung der unterschiedlichen „Fächerkulturen" würde ein solcher Kriterienkatalog weit besser genügen, als die bisher üblichen Verfahren der ausschließlichen Output-Bewertung. Sie haben beispielsweise immer wieder nur zu dem Einwand geführt, die Geistes- und Sozialwissenschaften würden bei einer solchen Output-Bewertung gegenüber den Natur- und insbesondere den Lebenswissenschaften systematisch benachteiligt. Die hier vorgelegte Liste von zu berücksichtigenden Handlungsfeldern der Universität, in denen exzellente Forschung ermöglicht werden kann, ist als Anregung, aber keineswegs als vollständig und ausreichend zu betrachten. Sie muss weiter differenziert, ergänzt bzw. modifiziert werden. Im Interesse einer einfachen und dennoch sachgerechten Handhabung wäre es sinnvoll, im Verfahren beide Arten von Indikatoren (individuell/institutionell) gleichgewichtig und letztere nicht nur als „add-on", als Zugabe zu berücksichtigen sowie die Indikatoren auch für jede Statusgruppe angemessen zu gewichten. Angesichts der Tatsache, dass eine numerische Bewertung in den genannten inneruniversitären Gestaltungsbereichen in der Regel kaum möglich sein dürfte, wird ein Bewertungssystem entwickelt werden müssen, in dem qualitative Aussagen eine größere Rolle spielen. Wiewohl es auch andere gute Gründe gegen die vorherrschende Dominanz numerischer Indikatoren bei der Bewertung wissenschaftlicher Leistung gibt (Edwards/Siddhartha 2017), haben wir es nicht als unsere Aufgabe angesehen, dazu hier Vorschläge vorzulegen.

Literaturverzeichnis

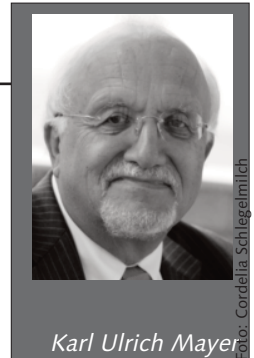
- Ash, M. G. (2010): Welcher (implizite) Universitätsbegriff steckt hinter der Exzellenzinitiative? Spitzenforschung, intensive Lehre, Qualitätskultur. In: Leibfried, S. (Hg.): Die Exzellenzinitiative: Zwischenbilanz und Perspektiven. Frankfurt a.M., S. 261-268.
- Edwards, M. A./Siddhartha, R. (2017): Academic Research in the 21st Century: Maintaining Scientific Integrity in a Climate of Perverse Incentives and Hypercompetition. In: Environmental Engineering Science, 34 (1), pp. 51-61.
- ExStra 2016 [Verwaltungsvereinbarung zur Exzellenzstrategie 2016]: Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes zur Förderung von Spitzenforschung an Universitäten – „Exzellenzstrategie" – gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 16. Juni 2016 in der Fassung vom 19.10.2016; www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Verwaltungsvereinbarung-Exzellenzstrategie-2016.pdf (26.06.2017).
- ExV I 2005 [Exzellenzvereinbarung von 2005]: Bund-Länder-Vereinbarung gemäß Artikel 91b des Grundgesetzes (Forschungsförderung) über die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen – Exzellenzvereinbarung (ExV) – vom 18. Juli 2005 – BAnz 2005, S. 13.347; www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/BLK-ExVni.pdf (28.06.2017).
- ExV II 2009 [zweite Verwaltungsvereinbarung von 2009]: Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Abs. 1 Nr. 2 des Grundgesetzes über die Fortsetzung der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen – Exzellenzvereinbarung II (ExV II) – vom 24. Juni 2009, BAnz Nr. 103 v.16.07.09, Seite 2.416; www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/exzellenzvereinbarung_zwei.pdf (28.06.2017).
- Flink, T./Simon, D. (2015): Responsivität beim Organisieren von Wissenschaft. In: Matthies, H./Simon, D./Torka, M. (Hg.): Die Responsivität der Wissenschaft. Bielefeld, S. 97-132.
- Frederiksen, L. F./Hansson F./Wenneberg S. B. (2003): The Agora and the Role of Research Evaluation. In: Evaluation, 9 (2), pp. 149-172.
- Hartung, M. (2016): DFG-Präsident Peter Strohschneider: „Die große Debatte findet nicht statt". In: DIE ZEIT Nr. 48; www.zeit.de/2016/48/dfg-praesident-peter-strohschneider-exzellenzinitiative (26.06.2017).
- Heintz, B. (2008): Governance by Numbers. Zum Zusammenhang von Quantifizierung und Globalisierung am Beispiel der Hochschulpolitik. In: Schuppert, G./Voßkuhle, A. (Hg.): Governance von und durch Wissen. Baden-Baden, S. 110-128.
- Heintz, B. (2010): Numerische Differenz. Überlegungen zu einer Soziologie des (quantitativen) Vergleichs. In: Zeitschrift für Soziologie, 39 (3), S. 162-181.
- Hemlin, S./Rasmussen S. (2006): The Shift in Academic Quality Control. In: Science, Technology & Human Values, 31 (2), pp. 173-198.
- IEKE 2016 [Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative]: Endbericht, Januar 2016; www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/lmboden-Bericht-2016.pdf (28.06.2017).
- Kleimann, B. (2014): Universität und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Hannover/Kassel: unveröffentlichte Habilitationsschrift.
- Konrad-Adenauer-Stiftung (2017): Hochschulautonomie – von staatlichen Anstalten zu freien und Freiheit gewährenden Hochschulen. Thesenpapier. Berlin/St. Augustin; www.kas.de/wf/doc/kas_47558-544-1-30.pdf?161228123209 (28.06.2017).
- Kühne, A. (2016): Mitbestimmung ist für uns sowas von normal. In: Der Tagesspiegel, 30.06.2016, S. 19.
- Meyer, A. (2017): Die Universität wächst an der Freiheit ihrer Professoren. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 11.01.2017, S. 4.
- Musselin, C. (2008): Towards a sociology of academic work. In: Amaral, A./Bleiklie, I./Musselin, C. (eds.): From governance to identity. A Festschrift for Mary Henkel. Dordrecht, pp. 47-56.
- Nickel, S. (1998): Profilbildung oder Profilneurose? Ein Erfahrungsbericht über die Leitbild- und Organisationsentwicklung an Hochschulen. In: Roloff, C. (Hg.): Reformpotential an Hochschulen. Frauen als Akteurinnen in Hochschulreformprozessen. Berlin, S. 193-213.
- Rogge, C./Flink, T./Roßmann, S./Simon, D. (2013): Auf Profilsuche. Grenzen einer ausdifferenzierten Hochschullandschaft. In: die hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung, 22 (2), S. 69-84.
- Simon, D./Knie, A. (2013): Can evaluation contribute to the organizational development of academic institutions? An international comparison. In: Evaluation – The International Journal of Theory, Research and Practice, 19 (4), pp. 402-418.
- Wissenschaftsrat (2006): Empfehlungen zur zukünftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem. Drs.7067-06; www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7067-06.pdf (28.06.2017).
- Wissenschaftsrat (2010a): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen. Drs. 10387-10; www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf (26.06.2017).
- Wissenschaftsrat (2010b): Mehr Differenzierung wagen! Wissenschaftsrat plädiert für einen größeren Alternativenreichtum im Hochschulsystem. Berlin, 15.11.2010, Pressemitteilung 26; www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/pm_2610.pdf (28.06.2017).
- Wissenschaftsrat (2013): Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems. Drs. 3228-13; www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf (26.06.2017).

■ Dr. Peter Gaetgens, Prof. em. für Medizin (Physiologie) der Freien Universität Berlin, Mitglied der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Interdisziplinären Arbeitsgruppe „Exzellenzinitiative" der BBAW, E-Mail: pgaetgens@web.de

■ Dr. Dagmar Simon, Politikwissenschaftlerin, Geschäftsführerin von EVA CONSULT GbR und Gastwissenschaftlerin der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Mitglied der Interdisziplinären Arbeitsgruppe „Exzellenzinitiative" der BBAW, E-Mail: dagmar.simon@wzb.eu

Karl Ulrich Mayer

Zur Lage junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im deutschen Wissenschaftssystem



Karl Ulrich Mayer

The situation of young academics in Germany has become the issue of intensive public and political debate. In the forefront of the debate are the rapid increase of their number, their overwhelmingly short-term and fixed-term contracts and fears of declining opportunities to achieve the status of permanent professor. In this article I summarize salient findings of the recent Federal Report on Young Academics (BuWiN 2017), pinpoint what are, in my judgment, the most pressing issues and outline a number of urgent policy solutions. Three focal points are the unintended consequences of soft money funding for both, research and teaching, the implications for the family formation of young academics, and the perspectives brought about reforms of the academic personnel structure, especially the introduction of tenure track junior professorships.

Dieser Beitrag befasst sich mit der Lage junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im deutschen Wissenschaftssystem sowie der Personalstruktur an Hochschulen. Insbesondere auf der Grundlage des Bundesberichts zum Wissenschaftlichen Nachwuchs 2017 (BuWiN 2017) sollen die gegenwärtigen Entwicklungen pointiert zusammengefasst, zentrale Probleme identifiziert und einige Lösungsvorschläge unterbreitet werden.

Eine Vorbemerkung ist angebracht. Aussagen über den „Wissenschaftlichen Nachwuchs“ sind nicht allein deswegen höchst problematisch, weil dieser „Nachwuchs“ in der Regel zwischen 30 und 45 Jahre alt ist, sondern auch, weil es nicht immer belastbare Daten zu den zum Teil schwierig abzugrenzenden Gruppen gibt. So sind etwa in der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem Beschäftigungsvertrag über 130 Tsd. Promovierende enthalten (DESTATIS 2016, S. 39). Ferner kann die Betrachtung von Querschnittsdaten, wie zum Beispiel über den sektoralen Verbleib von promovierten Wissenschaftlern, leicht irreführend sein, weil die Zahlen der Hochschulabsolventen, Promovierenden, Promovierten und wissenschaftlichen Mitarbeitern in den letzten Jahren rasch angestiegen sind.

Ausgangslage

Folgende Entwicklungen kennzeichnen die Rahmenbedingungen für die Lage junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler:

1. Eine rasche Zunahme der öffentlichen Ausgaben für Forschung und Lehre an Hochschulen (von 2000 bis 2014 von 17,2 auf 28 Mrd. €) und an den AUF, den außeruniversitären Forschungseinrichtungen (BuWiN 2017, S. 48).
2. Ein steigender Anteil von (teilweise bzw. überwiegend im Wettbewerb vergebenen) Drittmitteln sowohl an Universitäten (von 2000 bis 2014 von 22 auf 38%) als auch an außeruniversitären Forschungsein-

richtungen (von 2005 bis 2014 von 44 auf 53%) (BuWiN 2017, S. 52).

3. Dadurch verursacht ein rascher Anstieg von Personalstellen, allerdings fast ausschließlich von E13 und E14 – an Hochschulen 2000 bis 2014 von 82 Tsd. auf 144 Tsd., davon unter 35-Jährige von 58 Tsd. auf 110 Tsd. (BuWiN 2017, S. 101).
4. Eine Internationalisierung der akademischen Ausbildungs-, Arbeits- und Publikationsmärkte.
5. Ein im Vergleich zu den Ländern erheblich verstärktes Engagement des Bundes und damit ein Dauerdruck in Richtung von thematisch vorgegebener Programmforschung.

Promovierende

Es gab 2014 ca. 196 Tsd. Promovierende, davon über 130 Tsd. in Beschäftigungsverhältnissen an Hochschulen und AUF (DESTATIS 2016, S. 39). Diese hohe Anzahl war überraschend, als das Statistische Bundesamt 2012 zum ersten Mal zu solchen, zum Teil hochgerechneten Zahlen kam. Trotz dieser Zahlen und einer viel zu hohen Betreuungsrelation (durchschnittlich sechs Doktoranden je Professorin bzw. Professor bezogen auf ALLE Professoren; BuWiN 2017, S. 149) gibt es eine hohe Zufriedenheit mit den Arbeits- und Betreuungsbedingungen während der Promotionszeit. Obwohl die Individualbetreuung nach wie vor überwiegt, hat der Anteil an Promotionen mit mehr als einem Betreuer stark zugenommen. Etwa ein Viertel promoviert in strukturierten Programmen, die freilich eher ein wildes Institutionengemisch als eine übersichtliche Dachstruktur darstellen. Graduiertenschulen laufen in Deutschland viel zu häufig auf die reine Vermittlung von „soft skills“ hinaus. Das kann wichtig sein, verschleiert aber, dass es noch zu selten echte Graduiertenstudiengänge gibt, welche die Entwicklung zum selbständig forschenden Doktoranden erleichtern. In Deutschland ist man auch noch meilenweit von den (verbindlichen) Vorgaben des

Europäischen Forschungsraumes entfernt, nach dem alle Doktoranden- und Wissenschaftlerstellen europaweit ausgeschrieben werden müssen. Der klientelistische Weg von der studentischen Hilfskraft zur Promotion und zur Postdoc-Mitarbeiterstelle überwiegt immer noch. Die Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (IEKE) hat zu Recht die institutionelle Verantwortung der Hochschulen für die Organisation und Finanzierung von „graduate schools“ angemahnt, dafür gibt es aber auch nicht im Entferntesten eine ausreichende budgetäre Grundlage (IEKE 2016). Institutionell problematisch erscheint auch eine viel zu hohe Fragmentierung der Wege im Wissenschaftssystem nach einem promotionsberechtigenden Hochschulabschluss: Stipendien; halbe, zwei Drittel und volle Mitarbeiterverträge für die Anfertigung einer Dissertation an Lehrstühlen oder in Forschungsprojekten; halbe, zwei Drittel und volle Mitarbeiterverträge für die Anfertigung einer Dissertation in Graduiertenkollegs und Graduiertenschulen; halbe Arbeitsverträge für Aufgaben in Lehre und Forschung, neben denen eine Dissertation angefertigt wird; Stipendien der Hochbegabtenförderungen. Hinzu kommen noch die externen Promotionen – vor allem in Betriebswirtschaftslehre und Jura.

Intellektuelle Abhängigkeit durch Programmforschung

Der weitaus größte Teil der Promotionsfinanzierungen und ein sehr großer Teil der Finanzierungen in der Postdoc-Phase sind an Institutionen, Projekte bzw. Professoren gebunden. Drittmittelfinanzierte Promotionen sind zum einen allzu häufig nicht-monetäre Kompensationen für Forschungs- und Anwendungsdienstleistungen. Zum anderen werden durch Drittmittelprojekte die inhaltlichen Festlegungen häufig fremdbestimmt. Diese Tendenz wird durch thematisch eng geschnittene Graduiertenschulen- und Graduiertenkollegs verstärkt. Noch mehr gilt dies für die Programme der europäischen Forschungspolitik. In einer jüngsten gemeinsamen Erklärung haben die ARGE TU (Arbeitsgemeinschaft der Technischen Universitäten) und die TU 9 die Abhängigkeit von Doktorandenprogrammen von Industriefirmen („Kuckucksei“-Promotionen) beklagt (ARGE TU/TU9 2017). Die in der Promotionsphase eigentlich zu erbringende eigenständige Innovationsleistung wird durch solche Entwicklungen tendenziell eingeschränkt. Eine angebotsbestimmte Finanzierung sollte daher durch ein erheblich größeres Ausmaß an nachfragebestimmten Finanzierungen ergänzt bzw. ersetzt werden, bei der die Ressourcen an die Promovierenden und Postdocs gebunden sind, die sich ihre Institutionen selbst aussuchen können sollten (Elkanah 1990).

Gibt es zu viele Promovierende?

Die in eine Dissertation investierte Lebenszeit ist sowohl individuell als auch gesellschaftlich gut investiert. Trotz der Diskussion um wissenschaftliches Fehlverhalten gibt es keine (systematischen und belastbaren) Hinweise auf eine Qualitätsminderung der Dissertationen trotz der über das letzte Jahrzehnt stark gestiegenen Zahlen von Hochschulabsolventen bei konstanter Promotionsquote von ca. 22% (Mathematik und Naturwissenschaften

40%, Kunstgeschichte 6%). Auf der negativen Seite stehen hier allerdings die „Status“-Promotionen in der Medizin und zum Teil in der BWL und in Jura. Bei ca. 9 Tsd. Promotionen in der Medizin wird man daher 5 bis 7 Tsd. aus der „Produktions“-Bilanz abziehen müssen. Gleichwohl ist die stark angestiegene Anzahl von Doktoranden vor allem auch eine Folge der ganz überwiegenden Nutzung von Drittmitteln für die Finanzierung von Doktorandenstellen. Dies ist auf der meist professoralen Antragstellerebene „rational“, wirkt sich aber verhängnisvoll auf der Personalstrukturebene aus und ist wahrscheinlich auch nicht optimal für die Forschung. Wie Umfragedaten zeigen, werden damit nicht nur unrealistische Erwartungen auf eine Hochschullaufbahn geweckt. Es gibt auch zu wenige Anschlussstellen für eine hinreichende Publikation und Kommunikation der Dissertationsergebnisse.

Postdoc-Phase

Etwa ein Drittel aller Promovierten bleibt an Hochschulen oder AUF und qualifiziert sich weiter. Die einzige (halbwegs belastbare) Quelle dafür ist die KOAB-Promoviertenbefragung (2010): Hier sind es 30% ein bis zwei Jahre nach der Promotion (Flöther 2015; BuWiN 2017, S. 182). Auch die Tätigkeiten in der Postdoc-Phase werden als hoch attraktiv eingeschätzt. Die hohe Zufriedenheit mit einer wissenschaftlichen Tätigkeit wird aber konterkariert durch eine hohe Unzufriedenheit mit den Beschäftigungsbedingungen, insbesondere der geringen Planbarkeit von Karrieren und den kurzen Laufzeiten von häufigen Kettenverträgen. Nicht nur an den Universitäten ist der Anteil an Zeitverträgen massiv angestiegen, sondern auch an den AUF. Dort gilt zunehmend das „Durchlauferhitzermodell“ als durchaus rationales Instrument zur Steigerung der wissenschaftlichen Produktivität. Befristete Mitarbeiterstellen führen aber in aller Regel nicht zu unbefristeten Verträgen. Es gibt ferner auch an AUF nur ganz wenige Stellen, die über E 13 eingestuft sind.

Ob wissenschaftliche Mitarbeiter an den AUF besonders hohe Chancen haben, auf eine Professur an einer Universität berufen zu werden, ist nicht bekannt, aber nach unseren Beobachtungen sehr wahrscheinlich, da sie sich oft sehr viel stärker auf Forschung konzentrieren können als Mitarbeiter an Hochschulen und meist auch international stärker vernetzt sind.

Verantwortungslose Unübersichtlichkeit

Auch für die Phase nach der Promotion gibt es eine intransparente Fragmentierung der Karrierewege: Tätigkeiten in grundfinanzierten Teilen von Hochschulen; Mitarbeiterstellen in drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten; Mitarbeiterstellen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen; Postdoc-Stipendien; Leiter von Nachwuchsgruppen; Juniorprofessuren; Tenure-Track-Professuren; und Lehrbeauftragte.

In der öffentlichen Diskussion ist es zwar eher so, dass die Vielfalt der Zugangswege zur Promotion und der Promotionskontexte als Stärke des deutschen Systems betrachtet wird (s. BuWiN 2017, S. 145 bzw. BuWiN 2013, S. 25), während im Bereich der Postdocs von einer Unübersichtlichkeit die Rede ist, „die nur schwer zu

durchdringen und international kaum zu vermitteln ist" (Wissenschaftsrat 2014 bzw. BuWiN 2017, S. 59).

Diese institutionelle Fragmentierung, insbesondere in der Postdoc-Phase verhindert die Planbarkeit von wissenschaftlichen Werdegängen und erschwert den Einstieg für Ausländer und den Wiedereinstieg für Rückkehrer.

Befristungs-Turbo: Drittmittelgalopp

Die erfreuliche Steigerung des Engagements für Wissenschaft und Forschung ist keine Folge einer klugen, konzentrierten Nachwuchspolitik, sondern wird einerseits getrieben durch den Zuwachs der Studierendenzahlen, andererseits durch eine Verschärfung der internationalen Wissenschaftskonkurrenz (und das Maastricht 3% am BSP-Kriterium für F&E). Dies führte zu einer massiven Ausweitung der Drittmittel. Es ist nicht abzusehen, dass sich das verändern wird. Durch die rasch gestiegene Drittmittelfinanzierung sowohl der Hochschulen (ca. 40%) als auch der außeruniversitären Forschungseinrichtungen (ca. 50%) werden fast ausschließlich befristete Qualifizierungschancen geboten, die weit über dem Eigenbedarf an Mitarbeitern und Professuren liegen. Die vielfach zitierten Zahlen über die durchschnittliche Laufzeit von Verträgen (über 50% kürzer als ein Jahr; Jongmanns 2011; BuWiN 2017, S. 132f.) lassen aber keine unmittelbaren Schlussfolgerungen über die Dauer von Beschäftigungen zu (durchschnittlich sechs Jahre; Briedis u.a. 2014; BuWiN 2017, S. 133). Es ist zu erwarten, dass die jüngste Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes mit dem neuen Befristungsgrund der Qualifizierung zumindest die Vertragsdauer von Doktoranden deutlich erhöhen wird.

Angebot und Nachfrage in der Postdoc-Phase

Ebenso wenig wie die bloße hohe Anzahl von Doktoranden Anlass zur Sorge und Kritik sein sollte, gilt dies für die ersten Jahre der Postdoc-Phase. Auch diese Tätigkeiten sind individuell und gesamtgesellschaftlich erwünschte Investitionen in Höchstqualifikationen. Problematisch ist aber, dass ein zu hoher Anteil von jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der frühen Postdoc-Phase ermutigt wird, eine Professur oder vergleichbare Tätigkeit in der öffentlich finanzierten Forschung und Lehre anzustreben. Gefragt, was sie in zehn Jahren beruflich machen werden bzw. wollen, strebt etwa die Hälfte der Promovierten an Universitäten und AUF zum Zeitpunkt zwei bis vier Jahre nach der Promotion eine Tätigkeit in der akademischen Forschung und Lehre an (Briedis u.a. 2014), 22% streben eine Professur oder leitende wissenschaftliche Tätigkeit im öffentlichen Hochschulsektor an, 20% eine Mitarbeiterstelle, 32% eine wissenschaftliche Tätigkeit außerhalb der Hochschulen und AUF und 22% eine Tätigkeit ohne Forschungsbezug (Krempkow u.a. 2016; BuWiN 2017, S. 180f.). Problematisch ist auch, dass häufig nicht sehr früh – spätestens nach drei bis vier Jahren – in Statusgesprächen verabredet wird, ob eine Hochschullehrerlaufbahn realistisch ist und von der jeweiligen Institution gefördert wird bzw. ob andere langfristige, unbefristete Tätigkeiten als wissenschaftlicher Mitarbeit ermöglicht werden. Dies darf nicht den meist kurzfristigen Interessen von Projektleitern und Professoren überlassen bleiben,

sondern muss in der Verantwortung der jeweiligen Institutionen (Fachbereiche bzw. Forschungsinstitute) liegen.

Probleme beim Übergang zur Professur

Wenn es ein gravierendes Problem in der gegenwärtigen Lage junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler geben sollte, dann ist es weniger die Befristung von Verträgen in der Promotions- und unmittelbar anschließenden Postdoc-Phase, schon gar nicht der Umstand, dass „Nachwuchs“-wissenschaftlerinnen und -wissenschaftler mehr als acht Stunden am Tag und mehr als 40 Stunden in der Woche arbeiten, und noch nicht einmal, dass Promovierende neben ihrer Dissertationsarbeit noch lehren und Arbeiten in Projekten übernehmen. Das eigentliche Problem bestünde darin, dass junge Wissenschaftler den mühsamen Weg der Qualifizierung, der Publikationen und Konferenzarbeit hinter sich gebracht haben, höchst qualifiziert und spezialisiert sind und dann im schon nicht mehr so jungen Alter von etwa 42 Jahren feststellen müssten, dass ihnen keine Stellen als Hochschullehrer offen stehen.

Es spricht zunächst einmal einiges dafür, dass junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu lange warten müssen, bis sie eine unbefristete Professur erreichen und viele dieses Ziel trotz langer Qualifizierungszeiten nicht erreichen. Das durchschnittliche Lebensalter bei der Habilitation ist mit 41 Jahren nach wie vor sehr hoch und hat sich in den letzten Jahren kaum verändert. Besonders alarmierend ist, dass das Berufungsalter für Juniorprofessuren bei 36 bis 37 Jahren liegt und daher auch dieser neue Karriereweg nicht zu kürzeren Qualifizierungsphasen vor einer unbefristeten Professur führen dürfte. Das durchschnittliche Lebensalter bei Erstberufungen (W2 41,4; W3 42,4) ist ein weiteres Indiz, möglicherweise aber auch ein Hinweis darauf, dass die Berufungsverfahren zu lange dauern. Und das grobe Missverhältnis von Bewerbungen und Berufungen ist ein weiterer Hinweis auf Probleme beim Übergang zur Professur. Studien aus einzelnen Fächern wie etwa der Politikwissenschaft und der BWL belegen sehr hohe Erstberufungsalter in Teilfachgebieten (BuWiN 2017, S. 189f.). Dennoch ist es derzeit außerordentlich schwierig, ein wirklichkeitsadäquates Bild über die Übergänge zur Professur zu gewinnen, nicht zuletzt, weil neben der Habilitation, der Juniorprofessur und der Leitung einer Nachwuchsgruppe eine unbestimmte Anzahl von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern durch habilitationsadäquate Leistungen berufungsfähig ist. Bei Erstberufungen sind es derzeit ca. 40%, die auf dem letzteren Weg erfolgreich sind. In der öffentlichen Debatte werden hier häufig die hohe Anzahl wissenschaftlicher Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter an Hochschulen (178 Tsd. im Jahr 2014) in Beziehung gesetzt zur Anzahl von Professoren (46 Tsd.) und auf die unterschiedlichen Steigerungsraten der beiden Gruppen zwischen 2000 und 2014 verwiesen (76% zu 21%). Dabei wird aber in der Regel übersehen, dass über 130 Tsd. der wissenschaftlichen Mitarbeitenden Doktoranden sind (mit einer Dunkelziffer von Doktoranden mit wissenschaftlichen Hilfskraftverträgen) und über 50 Tsd. der wissenschaftlichen (und künstlerischen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Universitätskliniken beschäftigt sind. Nach einer Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes betrug die Zahl von befristeten wis-

senschaftlichen und künstlerischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an Hochschulen im Alter von 39 bis unter 45 (ohne Humanmedizin und zentrale Einrichtungen) 2014 und 2015 zwischen 8 und 9 Tsd. Dies dürfte ein maximaler Schätzwert für den „Rekrutierungspool“ für eine Professur sein. Dazu müsste man das „Angebot“ aus den außeruniversitären Forschungseinrichtungen und aus dem Ausland hinzuzählen. Ein minimaler Schätzwert ergibt sich aus der Anzahl der Habilitierten (ohne Medizin) plus einem Sechstel der Juniorprofessoren und einem Fünftel der Nachwuchsgruppenleiter. Das wären ca. 1,3 Tsd. Dem standen 2014 887 Erstberufungen gegenüber.

Klar ist, welche Informationen mindestens notwendig wären, um zu realitätsgerechten Abschätzungen zu gelangen:

- a) die Anzahl der jährlichen Promotionen (abzüglich fast aller medizinischen und juristischen Promotionen),
- b) der Anteil, der dann über mehr als drei bis vier Jahre an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen verbleibt, und
- c) eine Hochschullehrerlaufbahn anstrebt und sich dafür qualifiziert;
- d) wer sich aus der letzteren Gruppe um eine Professur bewirbt und dann
- e) Erfolg hat bzw. letztendlich scheitert.

Es wäre in hohem Maße wünschenswert, wenn solche Daten mithilfe von internetbasierten Lebenslauf-Studien generiert und für die wissenschaftspolitische Diskussion zur Verfügung stünden. Dennoch würden es auch solche Daten nur bedingt erlauben, zu bewerten, wie groß das „Flaschenhals“-Problem ist. Denn zum einen sagen solche aggregierten Bilanzen nur bedingt etwas über die Chancen in zum Teil hoch differenzierten akademischen Teilarbeitsmärkten aus, zum anderen internationalisieren sich die akademischen Arbeitsmärkte zunehmend. Das deutsche Wissenschaftssystem qualifiziert sowohl für Professuren im Inland und im Ausland. Qualifizierte haben zunehmend Chancen, in Deutschland Hochschul-lehrer zu werden. Vermutlich werden daher nur relativ eng definierte, fachspezifische Untersuchungen die notwendige Aufklärung schaffen können.

Der Nachwuchs des „wissenschaftlichen“ Nachwuchses

Das Schwerpunktthema des dritten Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs ist die Vereinbarkeit von wissenschaftlichem Beruf und Familie (BuWiN 2017, S. 231-272). Der Bericht zeigt, dass die Arbeitsbedingungen der Doktoranden und Postdoktoranden des wissenschaftlichen Nachwuchses an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in sehr hohem Maße die Chancen beeinflussen, eine Familie zu gründen und als Wissenschaftlerin oder Wissenschaftler Mutter oder Vater zu werden.

Zunächst die schlechten Nachrichten:

Neun von zehn jungen Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftlern wünschen sich Kinder, aber fast die Hälfte bleibt schließlich kinderlos (49% der Wissenschaftlerinnen an Universitäten und 42% ihrer männlichen Kollegen). Das liegt nicht an ihrer hochqualifizierten Ausbil-

dung, sondern an ihrer Tätigkeit. Das sieht man daran, dass der vergleichbare Anteil bei Hochschulabsolventinnen und -absolventen nur bei geschätzten 25% liegt. Auch diese Daten (von 2006) sind zwar veraltet, es gibt aber keinen Grund, warum sich die Situation gebessert haben sollte – eher das Gegenteil dürfte der Fall sein. Der aktuelle Elternanteil liegt nach den besten Studien unterschiedlich zwischen ca. 13 und 30%.

Als Gründe dafür, dass Kinderwünsche nicht verwirklicht werden können, gelten die zu geringe Planungs- und zu geringe finanzielle Sicherheit sowie die fehlende berufliche Etablierung. Dabei unterscheiden sich Frauen und Männer wenig. Benachteiligungen auf Grund von Elternschaft nehmen vor allem Frauen wahr. Häufiger als die Väter erleben sie, dass ihre Leistungen weniger geschätzt werden und dass sie von ihren Vorgesetzten weniger gefördert werden. Frauen schätzen die Vereinbarkeit von Familie und akademischer Karriere negativer ein, nicht zuletzt weil sie ihre Erwerbstätigkeit nach Geburt eines Kindes häufiger unterbrechen und sie eher die Hauptverantwortung für die Familien- und Hausarbeit übernehmen.

Es gibt aber auch gute Nachrichten:

Die wenigen Wissenschaftler/innen im öffentlichen Sektor, die während ihrer Qualifizierungsphase Eltern werden, sehen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weder besonders negativ, noch besonders positiv, ihre wissenschaftliche Tätigkeit finden sie hoch attraktiv. Kritisch erleben sie die hohe Arbeits- und Mobilitätsbelastung, die Konkurrenz von Familiengründungs- und Qualifizierungsphase sowie mangelnde Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Die Eltern unter den jungen Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftlern sind auch nicht unzufriedener als Kinderlose: Sie sind sogar eher zufriedener und weniger gestresst als jene. Lassen sich promovierende oder promovierte Eltern stärker von einer akademischen Karriere abschrecken als kinderlose Promovierte? Bei Männern ist sogar das Gegenteil der Fall: Promovierende Väter wollen eher in der Wissenschaft bleiben als Kinderlose. Und bei promovierenden Frauen und Promovierten beiderlei Geschlechts lässt sich keine negative Auswirkung auf akademische Karrierepläne nachweisen.

Zu den guten Nachrichten gehört auch, dass die Maßnahmen und Angebote für junge Eltern massiv zugenommen haben. Dazu gehören sowohl für alle zugängliche Maßnahmen wie Elterngeld und Elternzeit, aber auch Angebote von Hochschulen und Forschungseinrichtungen wie flexible Arbeitszeiten, Eltern-Kind-Zimmer, Unterstützung bei Kongressreisen. Allerdings lässt die Kenntnis vieler Angebote bei den entsprechenden Zielgruppen zu wünschen übrig.

Wenn die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen und Karrierechancen verbessert würden, hätte dies auch positive Folgen für das, was eigentlich in dieser Republik selbstverständlich sein sollte: nämlich dass auch junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ihren akademischen Beruf ausüben können, ohne auf Partnerschaft, Familie und Elternschaft verzichten zu müssen.

Was tun?

Die Einführung der Juniorprofessur und insbesondere die Erweiterung um Tenure-Track-Verfahren sind wichtige

Schritte zu einer grundlegenden Reform der Personalstruktur. Sie dürfen aber nicht zu einer weiteren Fragmentierung der Karrierewege führen, sondern müssen eine allgemeine Reform der Personalstruktur an Hochschulen anstoßen. Diese muss mehrere Elemente enthalten:

- eine verbindliche Einführung von Tenure-Track-Verfahren für alle Juniorprofessuren,
- eine massive Erhöhung der Anzahl der Professuren,
- die Abschaffung unselbständiger Lehrstuhlmitarbeiterinnen und -mitarbeiter
- und die sehr deutliche Reduzierung von unselbständigen Projektmitarbeitern (und deren weitgehende Beschränkung auf eine kurze Postdoc-Phase nach der Promotion).

Dazu bedarf es wahrscheinlich einer Anpassung in der Taxonomie von Hochschullehrerstellen, wie sie der Mannheimer Rektor von Thadden (2014) mit der L(aufbahn)-Professur vorgeschlagen hat. Die Forderung des Wissenschaftsrates nach 7.000 neuen Professuren geht in die richtige Richtung, wird aber nicht ausreichen. Ein großer Teil der Projektförderung durch die DFG und das BMBF muss ersetzt werden durch die Finanzierung von solchen, neu geregelten Juniorprofessuren. Realistisch wird dies nur durch eine Beteiligung des Bundes an der Finanzierung der Grundausstattung der Universitäten erreichbar sein.

Zwei Fragen scheinen bei einer solchen Perspektive offen zu sein:

- zum einen die arbeitsintensive Betreuung von Laboren, Apparaten und Infrastrukturen vor allem, aber nicht nur in den Ingenieur- und Naturwissenschaften,
- zum anderen die Ermöglichung unbefristeter „senior lecturers“ nach dem britischen bzw. holländischen Modell.

Für wissenschaftlich hochqualifizierte und hochspezialisierte, aber unselbständige Daueraufgaben muss es eine begrenzte Anzahl unbefristeter Stellen geben, die dann aber eben nicht mit den gleichen Publikationserwartungen verbunden sind wie bei den Tenure-Track-Juniorprofessuren. „Senior lectureships“ bzw. „permanent associate professors“ entsprechen funktional äquivalent W-2 Professuren und bedürfen daher wohl keiner zusätzlichen institutionellen Form.

Ein weiterer Reformschritt ist kostenneutral, aber von großer Bedeutung. Bei der Übernahme des Juniorprofessors bzw. der Tenure-Track-Verfahren ist übersehen worden, dass die Definition dieser Qualifizierungs- und Bewährungsphase und ihre Verknüpfung mit dem Übergang in eine dauerhafte Vollprofessur nur einen Aspekt des US-amerikanischen Systems darstellt. Ein ebenso, vielleicht sogar noch wichtigerer Aspekt sind die Auswahlverfahren: Alle vakanten Juniorprofessuren mit Tenure-Track werden von allen Hochschulen im gleichen Monat ausgeschrieben; die öffentlichen Auswahlvorträge dienen nicht nur zur Bewertung der Kandidaten, sondern auch zu einer sehr raschen Vermittlung des jeweils neuesten Forschungsstandes. Darüber hinaus führen sie automatisch zu einem jährlichen Ranking der besten abgebenden Institutionen und der besten, weil attraktivsten aufnehmenden Institutionen. Ein solches kostenloses Ranking hat enorme Signalwirkung und ist hochinformativ für Hochschulabsolventen, die einen Promotionsort auswählen. Zu fordern sind also:

- eine einheitliche Form der Graduiertenschulen bzw. -kollegs an (einem Teil der) Universitäten;
- die europaweite Ausschreibung aller Doktoranden- und aller wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen;
- eine flächendeckende Durchsetzung von Tenure-Track-Juniorprofessuren, mit penibler Auswahl beim Zugang und Evaluierung durch teilweise internationale Externe;
- Statusgespräche ca. zwei bis drei Jahre nach der Promotion;
- belastbare Längsschnittstudien für die gesamte Zeit von der Promotion zur Professur bzw. alternativen Karrierewegen.

Literaturverzeichnis

- ARGETU/TU9 2017 [Arbeitsgemeinschaft der Technischen Universitäten/TU9 German Institutes of Technology e.V.]: Pressemitteilung – Promotionen in Kooperation mit der Industrie („Kuckucksei“-Promotionen); www.tu9.de/presse/presse_7066.php (14.06.2017).
- Briedis, K./Jakszat, S./Schürmann, R./Schwarzer, A. (2014): Berufswunsch Wissenschaft? Laufbahnentscheidungen für oder gegen eine wissenschaftliche Karriere, www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201408.pdf (04.07.2017)
- BuWiN 2013 [Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs]: Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013: Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland; www.buwin.de/dateien/2013/6004283_web_verlinkt.pdf (04.07.2017).
- BuWiN 2017 [Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs]: Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017: Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland; www.buwin.de/dateien/buwin-2017.pdf (04.07.2017).
- DESTATIS 2016 [Statistisches Bundesamt]: Promovierende in Deutschland, Wintersemester 2014/2015; www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Promovierende5213104149004.pdf?__blob=publicationFile (04.07.2017).
- Elkanah, J. (1990): Kognitive, soziale und politische Aspekte der Problemwahl in der Wissenschaft. In: Hofschneider, P. H./Mayer, K. U. (Hg.): Generationsdynamik und Innovation in der Grundlagenforschung. MPG, Berichte und Mitteilungen 3, S. 214-224.
- Flöther, C. (2015): At the Top? Die berufliche Situation promovierter Absolventinnen und Absolventen. In: Flöther, C./Krücken, G. (Hg.): Generation Hochschulabschluss: Vielfältige Perspektiven auf Studium und Berufseinstieg. Analysen aus der Absolventenforschung. Münster.
- IEKE 2016 [Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative]: Endbericht, Januar 2016; www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf (04.07.2017).
- Jongmanns, G. (2011): Evaluation des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG). Gesetzesevaluation im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung; www.his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/fh-201104.pdf (04.07.2017).
- Krempkow, R./Sembritzki, T./Schürmann, R./Winde, M. (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Essen.
- Rogge, J. C./Tesch, J. (2017): Wissenschaftspolitik und wissenschaftliche Karriere. In: Simon, D./Knie, A./Hornbostel, S./Zimmermann, K. (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden, S. 355-374.
- Von Thadden, E. L. (2014): Flexible Umwandlung: Tenure Track im wissenschaftspolitischen Experimentallabor. In: Forschung 2, S. 24f.
- Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Drs. 4009-14; www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf (04.07.2014).

■ Dr. Dr. h.c. Karl Ulrich Mayer, Prof.; Direktor Emeritus Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin; Stanley B. Resor Emeritus Professor of Sociology, Yale University; ehem. Präsident der Leibniz-Gemeinschaft, E-Mail: mayer@mpib-berlin.mpg.de

Christoph Lundgreen & Jule Specht

Über Größe und Zeitpunkt des Flaschenhalses: Plädoyer für frühe Karriereentscheidungen in der Wissenschaft

– Kommentar zu Karl Ulrich Mayer –



Christoph
Lundgreen



Jule
Specht

To ensure high quality in teaching and research, universities have to choose their professors very carefully. The important question is how and especially when this can be done. In response to Karl Ulrich Mayer's essay, we propose to reduce the average age for first permanent appointments in German universities substantially. This would not only allow individuals to better plan their scholarly careers. It would thereby also render careers in the German academic system more attractive than they presently are. And, universities in turn could thus choose from a larger pool of better-suited candidates.

Dass Qualitätssicherung an Universitäten eine Form der Auswahl benötigt, ist unumstritten. An diese Ausgangsposition schließt sich die zentrale Frage an, wie und wann genau diese im Wissenschaftssystem stattfinden soll. Karl Ulrich Mayer verweist in seinem Text zu Recht auf die Problematik der stark gestiegenen Bedeutung der Drittmittelfinanzierung, die viele zeitlich befristete Mittelbau-Stellen geschaffen und damit eine große Zahl an weit über die Promotion hinaus finanzierte Wissenschaftler/innen hervorgebracht hat, welche gleichwohl keine Aussicht auf eine dauerhafte Beschäftigung haben. In diesem Zusammenhang stellt Mayer dar, dass sich kaum genaue Zahlen für diesen sogenannten „Flaschenhals“ finden lassen. So interessant es wäre, die tatsächliche Größe dieses Flaschenhalses zu kennen, vor allem aufgefächert nach Disziplinen, möchten wir zwei strukturelle Fragen aufgreifen: (1) Wie groß soll, muss und darf der Flaschenhals eigentlich sein und (2) wann, d.h. an welcher Stelle der wissenschaftlichen Laufbahn und der persönlichen Biographie, soll der Flaschenhals einsetzen? Unter Abwägung einiger spezifischer Vor- und Nachteile der verschiedenen Konstellationen schließen wir uns Mayer mit einem Plädoyer für einen früheren Zeitpunkt des Flaschenhalses an.

1. Wie groß soll, muss und darf der Flaschenhals sein?

Die Grundidee, die Berufung an eine Universität an wissenschaftliche Leistungen zu koppeln, ist richtig und zur Qualitätssicherung ebenso unumgänglich wie die daraus folgende Tatsache, dass nicht alle Personen, die eine Professur anstreben, diese auch bekommen. So muss die Gruppe der Aspirant/innen groß genug sein, um den Fakultäten eine Auswahl aus den besten Köpfen zu ermög-

lichen. Dies bedeutet aber auch, dass die Karrierewege insgesamt attraktiv genug sein müssen, um eben auch jene im System halten zu können und um sie nicht wegen attraktiverer Beschäftigungsbedingungen an das Ausland oder an die Wirtschaft zu verlieren. Gesamtgesellschaftlich muss aber auch abgewogen werden, wie groß die Gruppe der – allein die Schwierigkeit der Wahl zeigt den Grad der Phänomenverdrängung – „Aus- oder besser Umsteiger/innen“ sein sollte, die ein solches System notwendigerweise produziert.

Dies gilt aus sozialer Verantwortung heraus, also in Hinblick auf die einzelnen Individuen und ihre Biographien. Hinzu kommen wirtschaftliche Aspekte: So muss überlegt werden, ob dem 'Gewinn' der Leistungen in Forschung, Lehre, Transfer und Verwaltung von relativ niedrig bezahlten Personen auf befristeten Stellen nicht auch ein 'Verlust' gegenübersteht. Zu denken ist beispielsweise an Fördergelder, die in viel mehr Personen investiert werden, als später im Wissenschaftssystem verbleiben können, anstatt gezielt die Personen zu fördern, die der Wissenschaft erhalten bleiben. Weiter betrifft es die Wissenschaftler/innen, die nach Einarbeitung in spezialisierte Themen nicht in der Wissenschaft bleiben können, aber durch ihre Expertise auch keine geeigneten Qualifikationen für den Arbeitsmarkt erworben haben. Dieser letzte Punkt verschärft sich mit der Dauer des Verbleibs im System, denn – bei allen entscheidenden Unterschieden zwischen den Fächern – werden die Exit-Optionen proportional zum Verbleib im Wissenschaftssystem immer schlechter. Auf die hier beschriebenen Spannungslagen gibt es keine klare Antwort, nur den Hinweis, dass die Größe eines Flaschenhalses keine rein wissenschaftspolitische (oder wissenschaftliche), sondern eine gesamtgesellschaftliche Frage ist, die gleichwohl die Attraktivität der Universitäten als Karriereoption direkt berührt.

2. Wann soll der Flaschenhals einsetzen?

Ein von der Größe des Flaschenhalses zunächst zu differenzierender Aspekt liegt in der Frage, zu welchem Zeitpunkt in der Karriere und damit der persönlichen Biographie dieser einsetzen soll. Sofort wird deutlich, dass diese Frage sachlich mit den bereits genannten Aspekten untrennbar zusammenhängt und dass dieser Aspekt die diskutierten Konsequenzen ver- bzw. entschärfen kann. Je später der Flaschenhals ansetzt, umso höher ist auf Seiten der Universitäten die Sicherheit, eine „richtige“ Auswahl treffen zu können, da auf Basis vielfältiger bereits gezeigter wissenschaftlicher Leistungen der Kandidat/innen entschieden werden kann. Umgekehrt geht eine spätere Entscheidung mit den oben genannten Kosten für den wissenschaftlichen Fortschritt und die persönliche Biographie einher, wozu beispielsweise höhere Kosten für den Umstieg in andere Berufsfelder ebenso wie Ortswahl, Dual-Career-Partnerschaft und Familiengründung gehören. Die Planbarkeit des Privatlebens ist aber kein ausschließlich privates Problem, sondern beeinflusst maßgeblich die Attraktivität der universitären Karriere. Nicht umsonst liegt, könnte man zuspitzen, das Durchschnittsalter für die erste Professur „schon“ bei 41,5 Jahren; man könnte sich ja auch an eine Entfristung erst Mitte 50 vorstellen, um Produktivität immer länger überprüfbar zu halten. Allein – Produktivität ist nicht gleich Kreativität und wissenschaftlicher Fortschritt, große Entdeckungen und bahnbrechende Gedanken bedürfen unserer Auffassung nach insgesamt weniger Kontrolle als vielmehr auch Vertrauen.

Damit sind wir zurück bei der Frage, ab wann sich dieses Vertrauen in Form einer festen Stelle materialisieren soll. Hier gilt: Je früher der Flaschenhals greift, umso gezielter werden Forschungsgelder in Personen investiert, die der Wissenschaft langfristig erhalten bleiben. Umgekehrt lassen sich so auch für die Gruppe der „Aus- und Umsteiger/innen“ erfolgreiche Karrierewege außerhalb der Wissenschaft beschreiten. Beides macht die wissenschaftliche Karriere für die einzelnen Wissenschaftler/innen individueller planbar und damit attraktiver. Sie vermindert auf der anderen Seite für die Institutionen das Risiko, die besten Köpfe auf dem Weg zur Professur zu verlieren. Abgewogen werden müssen diese Gewinne mit einem möglichen Verlust an Qualitätssicherung durch die bis zu dem Zeitpunkt geringere wissenschaftliche Leistung, anhand derer eine Prognose für die zukünftige weitere Leistungsfähigkeit erstellt wird.

3. Was ist zu tun?

Will man die Beschreibung der Situation mit einer wissenschaftspolitischen Forderung verknüpfen, so kann diese aus unserer Sicht nur in der Verschiebung des Flaschenhalses „nach unten“, also in eine frühere Karrierephase, bestehen. Das Ziel sollte sein, der nächsten Generation von Wissenschaftler/innen prinzipiell auch schon mit Anfang 30, beziehungsweise direkt im Anschluss an eine Promotion eine dauerhafte Perspektive in der Wissenschaft zu bieten. So würden sich die beschriebenen strukturellen Spannungslagen verbessern.

Es würde gezielt in eben jene investiert werden, die eine gute Aussicht haben, ihre Expertise und Forschungsarbeit langfristig in die Wissenschaft einzubringen. Und der Beruf ‚Wissenschaftler/in‘ würde wieder eine attraktive Option für die individuelle Karriere sein. Auch wenn dies nur für die „Gewinner/innen“ gilt, wird doch genau damit die Universität auch wieder attraktiver für die „Besten“ ihrer Fächer, es zumindest zeitweise zu versuchen. Da die Universität schon nicht finanziell mit leitenden Positionen in der Wirtschaft konkurrieren kann, ist gerade der Aspekt einer höheren Planbarkeit der Karriere ein möglicher Vorteil in der Konkurrenz um die besten Köpfe.

Es bleibt die Schwierigkeit der Qualitätssicherung, wenn die Entscheidung für eine unbefristete Anstellung auf vergleichsweise wenigen Leistungsindikatoren fußt. Allerdings, ‚Fehlbesetzungen‘ sind immer möglich, so auch bei später(er) Entscheidung. Die Frage kann also nur lauten, um wieviel schlechter man die Qualität von Forschung und Lehre, Transfer und Management einschätzen kann, wenn man diese im Schnitt schon Anfang 30 beziehungsweise direkt im Anschluss an die Promotion, und nicht erst Anfang 40, wie momentan üblich, bewertet. Zahlreiche Faktoren, die erfolgreiche Wissenschaftler/innen auszeichnen, d.h. Intelligenz und Kreativität, Neugier und Arbeitseifer, sind über die Jahre sehr stabil und daher schon frühzeitig erkennbar. Um dies zu belegen, benötigt man nicht zwingend lange Publikationslisten, mehrere umfangreiche Monographien oder Millionen eingeworbener Drittmittel. Und selbst eine schlechtere Leistungsprognostik durch eine frühere Entscheidung würde, so denken wir, durch den Gewinn derjenigen ausgeglichen werden, die sich ansonsten vom Wissenschaftssystem abgewendet hätten. Weiter gehen wir davon aus, dass das frühzeitige Vertrauen eine höhere institutionelle Loyalität und Leistungsbereitschaft anregen kann. Schließlich zeigt ein Blick ins Ausland, wo der Flaschenhals bereits deutlich früher angelegt ist, dass feste Stellen zu einem früheren Zeitpunkt mitnichten die Leistung des Wissenschaftssystems beeinträchtigen, im Gegenteil.

Ein konkreter Vorschlag für das Ziel entweder einer frühzeitigen Dauerstelle oder zumindest einer Perspektive auf eine Dauerstelle soll die Gedanken abschließen. Denkbar wären (a) entweder ein Tenure-Track direkt im Anschluss an eine hervorragende Promotion oder (b) eine ca. dreijährige Postdoc-Phase – je nach Umständen auch länger oder kürzer –, danach aber eine Berufung auf eine unbefristete Stelle. Unabhängig von beiden Varianten, die ihrerseits Vor- und Nachteile haben, beide aber gleichermaßen nach der Promotion mit einer Berufung durch eine andere Universität operieren, müssen diese Stellen nicht gleich mit großer Ausstattung oder hohem Gehalt verbunden sein. Der entscheidende Punkt liegt in der Kombination von Planbarkeit einerseits mit anschließender Karrieremöglichkeit andererseits. Weitere Berufungen bleiben natürlich möglich, aber daneben soll auch der Weg von der ersten Dauerstelle bis hin zur W3-Professur auch ohne erneute Wegbewerbung auf Grund hervorragender Leistungen in Forschung, Lehre, Transfer und Selbstverwaltung vor Ort

möglich sein. Auch spätere Erstberufungen bleiben so natürlich möglich, sollen aber die Ausnahme und nicht die Regel sein.

Diese neue Flexibilität im Wissenschaftssystem führte insgesamt nicht nur zu einer größeren Planungssicherheit für einzelne Wissenschaftler/innen, sondern damit auch zu einer höheren Attraktivität der wissenschaftlichen Karriere insgesamt. Unabhängig von konkreten Details scheint es uns daher geboten, dass nicht nur über „mehr Stellen“ geredet wird, sondern vor allem über „eher Stellen“.

■ **Dr. Christoph Lundgreen**, Institut für Geschichte, Technische Universität Dresden & Die Junge Akademie,

E-Mail: Christoph.Lundgreen@tu-dresden.de

■ **Dr. Jule Specht**, Professorin für Persönlichkeitspsychologie, Institut für Psychologie, Humboldt-Universität zu Berlin & Die Junge Akademie,

E-Mail: jule.specht@hu-berlin.de

Hanna Kauhaus (Hg.)

Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs

Perspektiven für die Gestaltung der Qualifizierungsphase nach der Promotion

Dokumentation des Symposiums der Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena 2012

Die Situation des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland ist von gravierenden Unstimmigkeiten gekennzeichnet – darüber herrscht weitgehend Einigkeit. Doch wie sind diese Unstimmigkeiten zu beurteilen: Handelt es sich um Interessenkonflikte zwischen Universitäten und Nachwuchswissenschaftlern, oder haben sich Rahmenbedingungen entwickelt, die Nachteile für alle Beteiligten mit sich bringen? Und: Welche Handlungsoptionen haben die verschiedenen Akteure im Wissenschaftssystem, um die Rahmenbedingungen der Postdoc-Phase zu verbessern?

Der vorliegende Band dokumentiert die Ergebnisse des gleichnamigen Symposiums, das die Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena im November 2012 veranstaltete. Vertreter der Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsförderer, Landes- und Bundespolitik, Wirtschaft, Hochschulforschung und Postdocs brachten ihre Sichtweisen ein und arbeiteten gemeinsam an Perspektiven zur Gestaltung der Postdoc-Phase.



ISBN 978-3-937026-88-6,
Bielefeld 2013/2016, 2. Auflage,
127 Seiten, 24.80 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel
(aber z.B. nicht bei Amazon).

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Julia Tjus

Familiengerechte Hochschule?! – Eine Bestandsaufnahme aus der Innenperspektive¹



Fotografin: Beatrix Biskup

Is it actually necessary to create a family-friendly environment for academic employees at German universities? From the point of view of academic personnel, the clear answer is „yes“: to achieve a proper work-life-balance is a difficult task, particularly for single parents or a couple, when both are full-time employed. But what about the universities: should they be interested in offering a family-friendly work environment? A family-oriented employment policy will certainly lead to a larger pool of personnel for recruitment, which in turn should foster diversity: being able to employ the best academics – regardless of their family situation – can only improve research and teaching. The question, therefore, should also receive an unreserved positive answer. The article takes inventory of the current situation in German universities. What measures do universities and politics take to make the university work place accessible to a diverse, highly qualified set of individuals – and what is still missing? A young German university physics professor is answering these questions.

1. Einleitung

Ist es denn eigentlich wirklich notwendig, den wissenschaftlichen Arbeitsort Hochschule familiengerecht zu gestalten? Aus der Sicht der wissenschaftlichen Arbeitnehmer, die hier beleuchtet werden soll, ist die Antwort ein klares Ja: Beruf und Familie zu vereinbaren ist eine schwierige Aufgabe, insbesondere für Alleinerziehende oder wenn beide Partner erwerbstätig sind.

Wie sieht es aber für den Arbeitgeber Universität aus: Sollten Hochschulen ein familienfreundliches Umfeld schaffen? Maßnahmen zur Familiengerechtigkeit werden sicherlich dazu führen, dass ein größerer Personenkreis für Einstellungen und Berufungen zur Verfügung steht. Dies sollte insgesamt zu mehr Diversität führen: Durch eine Beschäftigung der wirklich besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – ungeachtet ihrer familiären Situation – kann ein Wissenschaftssystem in seiner Kreativität und Entwicklungsfähigkeit nur bereichert werden. Daher sollte die Antwort auf die Anfangsfrage auch aus Arbeitgebersicht ein eindeutiges Ja sein.

Dieser Beitrag enthält eine Bestandsaufnahme zur aktuellen Situation an den Hochschulen. Welche Maßnahmen ergreifen die Hochschulen und die Politik, um den Arbeitsplatz Hochschule für diverse, individuelle, hochqualifizierte Lebensläufe zu öffnen, und woran mangelt es weiterhin? Diese Fragen werden hier aus der Innenperspektive einer Universitätsprofessorin der Physik beleuchtet.

2. Aktuelle Herausforderungen für die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie

Um mit dem Positiven anzufangen: Es ist inzwischen in der Gesellschaft allgemein akzeptiert, dass beide Partner in einer Familie arbeiten gehen, das ist sogar eher der Normalfall [Destatis [Statistisches Bundesamt] 2013,

S. 192). Es wird zudem zunehmend anerkannt, dass sich Männer und Frauen Aufgaben bei Erwerbstätigkeit und Familie *teilen*. Aktuell lastet allerdings die Familienarbeit noch zum größeren Teil auf den Frauen. Letzteres zeigt beispielsweise die Elterngeldstatistik sehr deutlich: Für Kinder, die im Jahr 2014 geboren wurden, nahmen fast dreimal mehr Frauen als Männer Elterngeld in Anspruch. Während Frauen zu über 90% zwölf Monate Elterngeld beanspruchten, beschränkten sich fast 80% der Männer auf die zwei Vätermontate (Destatis 2016a, S. 6). Zusätzlich zu diesen Randbedingungen stellt die Hochschule als Arbeitsort für Wissenschaftler ganz besondere Herausforderungen an diese Personengruppe was die Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft angeht:

Die **Beschäftigungsbedingungen** in der Wissenschaft sind in vielerlei Hinsicht besonders prekär. Die Befristung vieler Stellen, insbesondere im Nachwuchsbereich, macht sowohl die Planbarkeit familiärer Entwicklung als auch die Bewältigung bereits bestehender Betreuungsaufgaben (Kinder, Pflege von Angehörigen) extrem schwierig. Im Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN 2017b) wird dargelegt, dass Neuberufungen auf W2- und W3-Professuren in den meisten Fachdisziplinen in einem Alter von über 40 Jahren erfolgen (BuWiN 2017a, S. 8, Tabelle 4). Da die Professur in vielen Fällen die erste ent-

¹ Ich möchte mich ganz herzlich bei den Mitgliedern der Interdisziplinären Arbeitsgruppe „Nach der Exzellenzinitiative“ der BBAW sowie bei den Mitgliedern der Jungen Akademie für die intensiven Diskussionen zum Thema bedanken, die wir teilweise über Jahre geführt haben und die zur Erstellung dieses Artikels beigetragen haben. Hier möchte ich insbesondere Dr. Ute Tintemann, Professor Dr. Stephan Leibfried, Juniorprofessor Dr. Dirk Pflüger, Prof. Dr. Kristina Musholt und Dr. Lena Hipp nennen, die durch wertvolle Kommentare zum Manuskript beigetragen haben. Insgesamt möchte ich mich auch für die finanzielle Unterstützung der BBAW und JA bedanken, die die Reisen zu den Treffen ermöglicht hat.

fristete Stelle ist, tritt also erst im Alter von durchschnittlich über 40 Jahren wirkliche Planungssicherheit in Bezug auf Gehalt und Lebensort ein. Das erschwert bis dahin die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erheblich. Dieser Unsicherheitsfaktor bewegt Wissenschaftler/innen entweder dazu, einen anderen Karriereweg einzuschlagen oder kinderlos zu bleiben, was im aktuellen BuWiN noch einmal durch Zahlen belegt wird (2017a, S. 21, Abbildung 10). Erschwerend kommt hinzu, dass sich Forschung mittelfristig nur schwer in Teilzeit durchführen lässt.

Karl Ulrich Mayer argumentiert in diesem Heft, dass die Kurzzeitverträge weniger problematisch sind als die Tatsache, dass viele Personen bis zu einem hohen Alter einen Karriereweg verfolgen, auf dem sie nicht langfristig bleiben können. Allerdings muss beachtet werden, dass die Richtungsentscheidung – verfolge ich den Karriereweg Wissenschaft? – genau von Faktoren wie der Planungssicherheit, insbesondere im Hinblick auf die Familienplanung, abhängt und dass durch das aktuelle System Diversität in hohem Maß verloren geht, wie auch Lundgreen und Specht in diesem Heft argumentieren.

Wissenschaft erfordert zudem ein besonders hohes Maß an **Mobilität**. Im deutschen System ist ein Auslandsaufenthalt in der Postdoc-Phase in vielen Fachdisziplinen ein Muss. So haben sich 45% der promovierten Wissenschaftler/innen in Deutschland innerhalb der letzten zehn Jahre als Postdoc mehr als drei Monate am Stück zu Forschungszwecken im Ausland aufgehalten. Dies ist im Vergleich zu anderen europäischen Ländern ein überdurchschnittlich hoher Wert (BuWiN 2017a, S. 17-18, Abbildung 8). Die üblicherweise an Hochschulen vergebenen Kurzzeitverträge über ein bis drei Jahre erfordern darüber hinaus auch in Deutschland selber ein familienunfreundliches Maß an Mobilität. Hinzu kommt, dass die Zahl der Orte, an denen man eine Stelle antreten kann, typischerweise sehr begrenzt ist, weil das eigene Spezialgebiet oft nur an wenigen Orten der Welt beforscht wird. Eine vergleichbare wissenschaftliche Arbeit im näheren Umfeld zu finden, ist im Normalfall utopisch. Ein Teil dieser Mobilitätsanforderungen ist unvermeidbar, wird doch die eigene Forschung durch die Begegnung mit anderen Schulen und Strukturen stark bereichert.

Aktuell sind die problematischen Seiten im Vergleich zum Nutzen der Mobilitätsforderung jedoch unverhältnismäßig stark betont: Selbst wenn es gelingt, frühzeitig eine Nachwuchsgruppenleiterstelle zu erhalten, die immerhin für fünf bis sechs Jahre Planungssicherheit gibt, können Wissenschaftler/innen wegen des fehlenden Tenure-Tracks nicht automatisch an einem Ort bleiben. Hinzu kommen langfristig auch regelmäßige, kurzzeitige Reisen zu Konferenzen und Arbeitstreffen, um das internationale Arbeitsumfeld zu erhalten – für eine Familie mit zwei berufstätigen Partnern und Alleinerziehende ist das eine starke Herausforderung. Es stellt sich also sowohl die Frage nach dem sinnvollerweise erwarteten Maß an Mobilität, als auch die nach der effektivsten Unterstützung der Familien bei der Umsetzung von Mobilität.

Wie in vielen Bereichen mit Führungsverantwortung ist es auch in der Wissenschaft schwierig, **Arbeitstermine und Kinderbetreuung** bzw. Pflegeaufgaben zu vereinbaren. Die Kinderbetreuung ist in Deutschland oft auf Kernzeiten beschränkt. Während diese Zeiten inzwischen im

Mittel wirklich gut bedient werden,² ist dies im Einzelfall nicht flächendeckend der Fall. Außerdem sind Randzeiten, insbesondere nach 18:00 Uhr, oft nicht abgedeckt. Gleichzeitig finden Besprechungen, Sitzungen, Kolloquien und Vorträge an Hochschulen regelmäßig auch in den Abendstunden statt, was ein weiteres Hindernis für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie darstellt.

Eine weitere Baustelle sind **Dual-Career-Situationen**. Immer häufiger gibt es Beziehungen, in denen beide Partner eine Karriere anstreben. In diesen Fällen ist es oft unverzichtbar, dass beide Partner einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen. In der Wissenschaft führt dies zu besonderen Problemen, weil das Wissenschaftssystem stark unter der Kombination von (Kurz- und Langzeit-)Mobilität und unflexiblen Kinderbetreuungsmöglichkeiten leidet, was in einer Familie mit zwei Vollzeit arbeitenden Partnern in einem Umfeld mit ähnlichen Anforderungen nur mit signifikanten Einbußen im privaten und beruflichen Bereich zu bewältigen ist.

Schließlich ist auch die **Diskriminierung bei Berufungsverfahren und allgemeineren Begutachtungen der wissenschaftlichen Lebensleistung** ein wichtiges Thema. So fordert die Deutsche Forschungsgemeinschaft ebenso wie die Europäische Union im Lebenslauf explizit die Angabe von Geburtsdatum und Geschlecht (DFG 2015b, S. 6; ERC 2016), während diese Angaben in den USA wegen ihres Diskriminierungspotentials verboten sind (ADEA 1967). Relevant sollte das Disputationsdatum sein, weiterhin sollten Kindererziehungs- und Pflegezeiten sowie Zeiten langfristiger Krankheit systematisch angerechnet werden. Die EU und die DFG verfolgen insoweit verschiedene Strategien, die im vierten Abschnitt diskutiert werden. Für Berufungsverfahren gibt es dafür keine einheitliche Regelung. Wegen der Vielzahl an Herausforderungen ist das deutsche Hochschulsystem in den letzten Jahrzehnten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an vielen Stellen neu justiert worden. Eine der wichtigsten Änderungen betrifft die Vergabe des Zertifikats „Audit Familiengerechte Hochschule“ durch die berufundfamilie Service GmbH. Diese GmbH legt Standards durch formelle und inhaltliche Kriterien für Hochschulen und auch Unternehmen individuell fest, und zwar anhand der Zielsetzungen „familien- und lebensbewusstes Führen, Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, Gesundheitsmanagement, Generationsmanagement, Internationalität, Diversity und Umgang mit verschiedenen Lebensstilen und Lebensentwürfen“ (berufundfamilie 2017a). Die Zertifikate können in regelmäßigen Abständen (alle drei Jahre) bestätigt werden. Allerdings kann kritisiert werden, dass die Teilnahme freiwillig ist und keine systematischen Qualitätskontrollen durchgeführt werden. Aktuell haben 111 Hochschulen das Zertifikat *Familiengerechte Hochschule* (berufundfamilie 2017b). Diese seit 1999 etablierte Zertifizierungsstrategie hat zweifelsfrei das Bewusstsein für die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ge-

² Beispielsweise zeigt die Untersuchung des Statistischen Bundesamts im Jahr 2016, dass von 31.319 Tageseinrichtungen mit Kindern aller Altersgruppen (2016) die große Mehrheit (28.875) vor 7:30 Uhr öffnet. Ein signifikanter Teil (8.197) schließt vor 16:30 Uhr, nur 592 KiTas schließen nach 18:00 Uhr. Sehr kurze Öffnungszeiten hat nur ein kleiner Anteil: 1.562 öffnen nach 7:30 Uhr und schließen vor 16:30 Uhr (Destatis 2016b, S. 14).

schärft, ebenso wie die Charta „Familie in der Hochschule“ (2017) in der allgemeine Standards festgelegt sind und der bereits 88 Hochschulen beigetreten sind.

Im Folgenden werden die getroffenen Maßnahmen in Gesellschaft, Politik und Hochschule (Abschnitt 3) den darüber hinaus notwendigen Maßnahmen (Abschnitt 4) gegenübergestellt, die die Attraktivität der Hochschulen als Arbeitgeber erhöhen. Abschnitt 5 bietet eine kurze Zusammenfassung.

3. Bestands- und Bedarfsanalyse der Situation im deutschen Hochschulsystem

Bei all den oben aufgeführten negativen Begleiterscheinungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Wissenschaft sollte es für viele junge Menschen eigentlich keine große Motivation geben, den Beruf eines Wissenschaftlers bzw. einer Wissenschaftlerin anzustreben. Was bewegt junge und hochintelligente Menschen dazu, dies trotzdem zu tun? Die naheliegende Antwort ist das Streben nach Wissen und die Eigenständigkeit dabei – ein Bemühen, das über die Freiheit von Forschung und Lehre sogar in Art. 5 Absatz 3 Satz 1 Grundgesetz gesichert ist. Nun kann man sich fragen, ob dieses individuelle Streben allein ausreicht, um wirklich die Besten der Besten im deutschen Wissenschaftssystem halten zu können. Die Antwort ist vermutlich *nein*, denn ein Großteil hochbegabter Wissenschaftler/innen findet den Weg ins Ausland, in die Wirtschaft oder sogar ganz heraus aus der Arbeitswelt, indem sie den Beruf zugunsten familiärer Betreuungsaufgaben aufgeben.

3.1 Die Rolle der (Wissenschafts-)Politik

Die allgemeine Politik ist aktuell bestrebt, ihr Versprechen für die Garantie eines Betreuungsplatzes für Kinder ab Vollendung des ersten Lebensjahres in die Praxis umzusetzen (KiföG 2008). Hierbei gibt es weiterhin Probleme, insbesondere beim Stellen von Räumlichkeiten, der Suche nach ausgebildetem Personal und auch der räumlichen, flächendeckenden und bedarfsgerechten Verteilung der Betreuungsangebote (BMFJS 2015). Das Elterngeldmodell wurde im Jahr 2015 erweitert, indem neben den bis dato zugesagten zwölf Standardmonaten und zwei Vätermo-naten, die nur bei Aufteilung der Elternzeit auf beide Partner finanziert werden, vier Partnermonate gewährleistet werden. In dieser Partnerzeit werden Eltern finanziell unterstützt, die beide jeweils im Umfang von 25-30 Stunden arbeiten (BEEG 2017). Auch das „Elterngeld Plus“, das Eltern über einen längeren Zeitraum fördert, wenn sie in Teilzeit arbeiten, ist der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zuträglich, ebenso wie die Flexibilisierung und Erweiterung der Elternzeit selber, also die Auszeit, die man sich beruflich für sein Kind in den ersten Lebensjahren unabhängig von der Finanzierung nehmen darf (Elternzeit). Diese Entwicklungen sind einer Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft als Beruf sehr zuträglich. Was allerdings berücksichtigt werden muss, ist, dass eine Wissenschaftlerin bzw. ein Wissenschaftler – ähnlich wie auch ein/e Selbstständige/r oder eine andere Führungsperson – kaum ein ganzes Jahr vollständig aus dem Beruf ausscheiden kann: Die Forschung bleibt nicht stehen, Studierende und Doktoranden, die mitten in ihrer Arbeit

stecken, können nicht ohne weiteres von anderen Personen betreut werden, Forschungsverbünde sind an die Projektzeiten gebunden und vieles mehr. Die Elternzeit muss daher entweder auf beide Partner verteilt werden oder/und eine externe Betreuung des Kindes wird bereits wenige Monate nach der Geburt notwendig. Die Probleme verschärfen sich noch für Alleinerziehende. Hier sind individuelle Lösungen gefragt. Die Förderung eines Gesellschaftsmodells, in dem beide Partner gleichermaßen Erziehungsverantwortung übernehmen, ist aus der Sicht der Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft als Beruf definitiv wünschenswert und würde gleichzeitig dazu führen, dass mehr Frauen langfristig Führungspositionen übernehmen, eben auch in der Wissenschaft.

Andere europäische Elternzeit- und Elterngeld-Modelle könnten hier wegweisend sein. Beispielhaft sei hier das schwedische System genannt (Försäkringskassan 2017). Der zeitliche Umfang ist insgesamt vergleichbar, bei bis zu 480 Tagen im Vergleich zu 14 vollen und vier Teilzeit-Monaten in Deutschland. Allerdings kann das Elterngeld über drei Jahre gestreckt werden, was insbesondere für Wissenschaftler/innen eine enorme Flexibilität bedeutet, die dem deutschen System fehlt. Einer der wichtigsten Unterschiede ist auch die Möglichkeit, die Zeit tageweise zu nehmen. Das deutsche Modell (BEEG 2017) ist mit der Bindung an die Vergabe pro Lebensmonat des Kindes an dieser Stelle extrem unflexibel und daher einer gleichzeitigen Ausübung eines wissenschaftlichen Berufs und der Kleinkinderbetreuung hinderlich.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Umgang mit befristeten Stellen, die bislang, wenn es sich um Drittmittelstellen handelte, nicht über die Projektlaufzeit hinaus verlängert werden durften. Für viele auf befristeten Stellen arbeitende Eltern bedeutete dies, dass sie faktisch nach der Elternzeit sofort arbeitslos wurden oder aus diesem Grund erst gar keine Elternzeit nahmen. Mit dem kürzlich geänderten Wissenschaftszeitvertragsgesetz (letzter Stand: WissZeitVG 2017) wurde diese Lücke geschlossen, die Restvertragslaufzeit wird nun auch über das Projektende hinaus verlängert. Die Gesetzgebung sieht außerdem vor, dass Verträge nicht unsachgemäß kurz sein sollten, sondern gleich über die gesamte Projektlaufzeit abgeschlossen werden (WissZeitVG 2017), so dass befristete Stellen zumindest mit typischen Laufzeiten von drei bis vier Jahren für die Beschäftigten erträglich werden.

Die Einführung der Juniorprofessur im Jahr 2002 war ein Versuch der Politik, die stark eingeschränkte Planungssicherheit des wissenschaftlichen Nachwuchses zu verbessern. In der Praxis ist dies nur beschränkt gelungen. Insbesondere werden die Stellen größtenteils ohne Tenure-Track ausgeschrieben (DGJ 2017, S. 1, Tabelle 1), gleichzeitig ist die Lehrbelastung hoch. In Kombination mit einer vielfach nicht gegebenen Selbstständigkeit, die in der Praxis oft durch die Bindung der Stelle an einen Lehrstuhl mit einer Fehlinterpretation der Rolle der Juniorprofessur verbunden ist, war diese Entwicklung der Vereinbarkeit von Wissenschaft als Beruf und Familie zumindest nicht systematisch zuträglich. Dies wird untermauert durch den Zwischenbericht zur Evaluation der Juniorprofessur der DGJ, der Deutschen Gesellschaft Juniorprofessur. Der Bericht dokumentiert, dass nur jede zweite Leiterin bzw. jeder zweite Leiter einer Nachwuchsgruppe ohne Tenure-Track

(inklusive befristeter W1-, W2- und W3-Stellen ohne Tenure-Track) zufrieden mit ihrer bzw. seiner Situation ist (DGJ 2017, S. 2). Von der nun vom BMBF geplanten Vergabe von 1.000 Tenure-Track-Professuren in einem Bundesprogramm wird ein deutlich höherer Impuls erwartet, vor allem weil die Hochschulen, die sich für das Programm bewerben, Tenure-Track Richtlinien einführen müssen (Tenure Track 2016).

Ein bislang oft unbeachtetes Problem sind die gegenüber den Schulferien stark verschobenen vorlesungsfreien Zeiten an den Hochschulen, die miteinander inkompatibel sind. Sowohl Oster- als auch Herbst- und Sommerferien fallen regelmäßig in oftmals größeren Teilen in die Vorlesungszeiten des Semesters, was eine große Herausforderung für Familien mit Kindern darstellt. Ein konkretes, langfristiges Konzept in Absprache zwischen Politik und Hochschulen zur Angleichung dieser Zeiten in Kombination mit lokalen Ferienbetreuungsmöglichkeiten für wissenschaftliche Mitarbeitende wäre hier der Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft eindeutig zuträglich. Hier wiederum besteht die Problematik darin, dass in verschiedenen Bundesländern verschiedene Schulferienzeiten notwendig sind.

3.2 Maßnahmen der Drittmittelgeber

Sowohl die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) als auch die Europäische Union rechnen Eltern-, Pflege- und Krankheitszeiten inzwischen in verschiedenen Modellen systematisch an. Während die EU Frauen pauschal 18 Monate zuspricht und Männern die nachgewiesene Elternzeit, erhalten Antragstellende von der DFG pauschal zwei Jahre zugesprochen, sofern mindestens ein Monat Elternzeit genommen wird. In einer Studie von Krapf und anderen (2014) wird die Produktivitätsänderung von knapp 10.000 Frauen und Männern durch die Elternschaft anhand ihrer Publikationsleistung quantifiziert. Ein Rückgang der Produktivität bei Frauen mit Kindern im vorjugendlichen Alter in der Wissenschaft wird in der Studie mit 15-17% (1 Kind), 22% (2 Kinder) und 33% (3 Kinder) quantifiziert und als signifikant nachgewiesen. Nach der vorjugendlichen Phase gleicht sich die Produktivität wieder an. Eine Möglichkeit diesen Befund zu interpretieren ist, dass Elternschaft für Männer und Frauen in der Wissenschaft mit unterschiedlichen Belastungen für Männer und Frauen einhergehen. Diese Erkenntnisse sprechen für das von der EU verfolgte Konzept einer pauschalen Berücksichtigung von 18 Monaten für Frauen pro Kind und der Berücksichtigung der konkret genommenen Elternzeiten für Männer. Zu hoffen ist, dass sich die Zahlen mit der Zeit einander angleichen, so dass bei Männern und Frauen der gleiche Zeitraum berücksichtigt wird, wie es aktuell die DFG schon handhabt. Aktuell scheint das EU-Modell aber realitätsnäher. Hier wiederum entsteht ein neues Problem, denn in einem solchen System würden Väter, die tatsächlich einen Großteil der familiären Betreuungsaufgaben übernehmen, effektiv benachteiligt. Auf Familien nehmen Drittmittelgeber bei der Förderung von Nachwuchsstellen inzwischen Rücksicht, insbesondere durch einen Familienzuschlag und eine Verlängerungsmöglichkeit oder alternativ durch die Finanzierung der Kinderbetreuung bei Einwerbung eines Stipendiums (siehe z.B. DFG 2016). Die zumindest teilwei-

se berechnete Einforderung der hohen Mobilität insbesondere für Nachwuchswissenschaftler/innen ist und bleibt aber eine der größten Herausforderungen, wenn sie mit einem Familienleben zusammentrifft. Gezielte Regelungen zur praktischen Unterstützung von Familien bei der durch die Wissenschaft geforderten Mobilität, wie es bei den DFG-Forschungsstipendien der Fall ist, sind daher absolut wünschenswert und könnten auch als Vorbild für universitäre Stellen dienen, die durch auswärtige Personen besetzt werden sollen.

Die Förderung von Nachwuchsgruppen über Programme wie Emmy Noether (DFG) oder ERC Starting bzw. Consolidator Grants verbessern die Situation insofern als die Vertragslänge fünf Jahre beträgt, also deutlich über die Länge einer üblichen Postdoc-Stelle hinausgeht. Allerdings ist die Anzahl an Nachwuchsgruppenstellen in Deutschland um ein Vielfaches höher als die Anzahl an Erstberufungen (Specht 2017), so dass die Förderstrukturen des deutschen Systems trotzdem zu hinterfragen sind.

3.3 Maßnahmen der Hochschulen

Die Hochschulen haben vor Ort noch einmal ganz andere Möglichkeiten, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Wissenschaft als Beruf mit familiären Aufgaben zu ergreifen. Das Zertifikat „Familiengerechte Hochschule“ und die Charta „Familie in der Hochschule“ haben dies an vielen Universitäten formalisiert. Die Beteiligung von ca. 100 Hochschulen an diesen beiden Aktionen zeigt den großen Willen, das Interesse der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an einem familiengerechten Umfeld ernst zu nehmen.

Zu den häufig konkret von den Hochschulen durchgeführten Maßnahmen gehören die Folgenden: Inzwischen werden **Dual Career Zentren** an vielen Hochschulen angeboten, die bei Ortswechsel helfen, Kontakte in der Wirtschaft und an der Hochschule selbst zu knüpfen, die dem jeweiligen Partner helfen können, geeignete Arbeitgeber zu finden. Die Kinderbetreuung wird durch Betreuungseinrichtungen am Hochschulort, Ferienbetreuungsangebote und Elterninitiativen erleichtert. Hier ist allerdings oft mit einem hohen Maß der Überbuchung zu rechnen, so dass nicht jede oder jeder die Möglichkeit hat, das Angebot auch zu nutzen. Auch die Öffnungszeiten sind nicht immer so flexibel, wie sie benötigt werden. **Beratungsstellen** zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehören ebenfalls vielerorts zum Angebot, und Gleichstellungsprogramme der Hochschulen sind auf Familienfreundlichkeit ausgerichtet. In Berufungsverfahren werden oft **Berufungsbeauftragte** eingesetzt, die formell darauf achten, dass es nicht zu Diskriminierungen kommt. **Anlaufstellen für internationale Gäste** der Hochschulen gibt es vermehrt; sie unterstützen die Wissenschaftler/innen bei der Bewältigung der Mobilitäts Herausforderungen. Eine wichtige Neuerung sind Richtlinien **zum Tenure-Track-Verfahren**, die an vielen Hochschulen gerade als notwendige Voraussetzung zur Beantragung der BMBF Tenure-Track-Professuren seit 2016 entwickelt werden (BMBF 2017, Merkblatt). Dies ist ein erster Schritt zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses. All diese Maßnahmen stützen die Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft. Insgesamt ist aber eine weitergehende Zusammenarbeit von Politik, Drittmittelgebern

und Hochschulen notwendig, um wirkliche Fortschritte zu erzielen, dadurch den Blick der Gesellschaft auf Familienstrukturen nachhaltig zu erweitern und folglich wiederum eine langfristige Verbesserung der Situation zu erreichen. Im folgenden Kapitel wird dargelegt, welche Maßnahmen dafür zielführend wären.

4. Zukunftsentwicklungen: Forderungen zur Verbesserung des Systems

Wenn man die Errungenschaften der vergangenen Jahrzehnte betrachtet, könnte der Eindruck entstehen, das Ziel der familiengerechten Hochschulen sei mit den genannten Punkten endlich erreicht. Vergleicht man die Situation in Deutschland mit Ländern wie den USA, in denen Kinderbetreuung immer noch Privatsache ist, ist das sicherlich ein legitimer Standpunkt.

Ist man aber daran interessiert, ein wirklich familien-gerechtes Umfeld zu schaffen, das eine Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft als Beruf auch unter normalen Umständen zulässt, gibt es weiterhin großen Handlungsbedarf: Das lässt sich beispielsweise daran ablesen, dass der Anteil an Professorinnen in den meisten Fachbereichen längst noch nicht vergleichbar ist mit dem weiblichen Studierendenanteil.³ Wie oben dargelegt, nehmen Frauen in der Gesellschaft im Durchschnitt weiterhin den deutlich größeren Anteil familiärer Aufgaben wahr. Eine Angleichung des Geschlechterverhältnisses wäre daher ein Nachweis, dass die Maßnahmen zur Vereinheitlichung von Wissenschaft als Beruf und Familie wirklich systematisch greifen. In der Praxis bestehen aber, wie schon umrissen, weiterhin zahlreiche Hindernisse. Vollständig beseitigen wird man sie nicht können – Wissenschaftler/innen werden auch in Zukunft nicht problemlos für ein Jahr ihren Job wegen Elternzeit ruhen lassen können und Mobilität ist eine unverzichtbare Bereicherung für die Wissenschaft. Dennoch können bestimmte Maßnahmen ergriffen werden, um diese Herausforderungen zu relativieren und damit eine größere und diversere Gruppe hochbegabter Wissenschaftler/innen für den Beruf zu begeistern.

4.1 (Wissenschafts-)Politische Maßnahmen

Einige Maßnahmen können die Vereinbarkeit von Familie und Beruf an den Hochschulen verbessern:

- Die **Flexibilisierung des Elternzeit- und Elterngeldmodells** ist notwendig, um ein gleichberechtigtes Erziehungsmodell bereits frühzeitig in den Familien zu fördern. Insbesondere die Einführung höherer zeitlicher Flexibilität durch das tageweise Nehmen von Elternzeit nach skandinavischem Vorbild – anstelle des aktuell nur in Einheiten von Lebensmonaten bewilligten Elterngelds – würde helfen, auf individuelle Lebenssituationen konkret einzugehen. Auch die starren Beantragungsrichtlinien (Festlegung eines großen Zeitraums bei der Beantragung, maximal zwei Änderungsmöglichkeiten) sind extrem kontraproduktiv. Die Verlängerung und Flexibilisierung des Beantragungszeitraums innerhalb der ersten vier Jahre würde dies zudem unterstützen. Weiterhin wäre eine Anhebung des maximalen Fördersatzes, der aktuell bei 1.800 € liegt, auf jeden Fall wünschenswert, um dem besserverdienenden Partner einen größeren Anreiz zu geben, die Elternzeit zu nehmen. Die vier zusätzlichen

Partnermonate, die seit 2015 für jeden Partner zur Verfügung stehen, wenn beide Elternteile zwischen 25 und 30 Stunden arbeiten, verbessern die Situation für zwei gleichzeitig berufstätige Partner deutlich. Allerdings wäre auch hier eine Ausweitung, beispielsweise auf eine Arbeitszeit von 20 bis 35 Stunden, eine zeitlich größere Flexibilität und eine generelle Erweiterung zuträglich, um diese Monate für mehr Eltern interessant zu machen und so gute Ausgangsbedingungen für eine gleichgestellte Erziehung zu schaffen.

- Der **Ausbau und die Flexibilisierung von Betreuungsangeboten** durch Kindertagesstätten, Kindergärten und Tagesmütter wie -väter sind notwendig. Längere Öffnungszeiten würden es ermöglichen, Kinder flexibel und bedarfsgerecht für eine 35 bis 40 Stunden-Woche in die Betreuung zu geben, auch zu vielleicht unkonventionellen Uhrzeiten – und das nicht, wie es oft falsch verstanden wird, um die Kinder über noch längere Zeiten wegzugeben. Schließungen in den Ferienzeiten sollten möglichst vermieden werden – dies würde die Mobilität von Wissenschaftler/innen fördern, die ihre eigenen Ferienzeiten dann nicht nach den Betreuungsstätten ausrichten, sondern gegebenenfalls mit Konferenzbesuchen verbinden können –, oft ist dies zudem die einzige Möglichkeit, überhaupt an Konferenzen teilzunehmen, insbesondere für Dual Career Paare. Die Verantwortung liegt hier aber nicht ausschließlich bei der Politik, sondern auch bei den Hochschulen (s. unten).
- Die **Anpassung von Ferien- und vorlesungsfreien Zeiten** sollten in jedem Bundesland und bundesweit abgesprochen werden, damit die aktuelle Situation verbessert wird. Idealerweise würden beide Zeitzonen regelmäßig in Absprache zwischen Politik und Hochschulen abgestimmt. Auch das würde die Mobilität von Wissenschaftler/innen deutlich fördern.
- **Reisekosten für Kinder und Betreuungspersonen** sollten für Dienstreisen in begründeten Fällen übernommen werden. Die aktuellen Reisekostengesetze lassen dies nur unter bestimmten Umständen zu. Eine Änderung ist absolut notwendig, denn eine hohe Mobilität für Kurzarbeitsaufenthalte, Konferenzbesuche und eingeladene Vorträge erfordert für viele Eltern, dass sie ihre Kinder mitnehmen können. Nicht alle Kinder lassen sich vollkommen fremd betreuen, so dass eine Betreuungsmöglichkeit vor Ort nicht immer eine Lösung ist. Die Mitnahme der Kinder ist oftmals die einzige Möglichkeit – und um dann ein konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen, ist auch die Mitnahme einer weiteren Bezugsperson des Kindes erforderlich.
- Eine weitergehende **Verbesserung der Beschäftigungssituation des wissenschaftlichen Nachwuchses** ist absolut notwendig. Die 12-Jahres-Regelung, die im neuen WissZeitVG nochmals verschärft wurde, ist hier eher kritisch zu sehen, erschwert sie doch für einen großen Teil des Nachwuchses den Weg zu einer permanenten Stelle im Hochschulsystem. Ein Umdenken in den Universitätsstrukturen im Hinblick auf den wis-

³ Während der Studierendenanteil an deutschen Hochschulen seit vielen Jahren im Schnitt bei ca. 50% liegt, sinkt der Anteil mit steigender Qualifikationsstufe immer weiter (Destatis 2015).

senschaftlichen Nachwuchs viele insgesamt auch zugunsten des gesamten Systems aus, weil der Wettbewerb dadurch gefördert würde und sich der wissenschaftliche Nachwuchs gleichzeitig vermehrt auf die eigentlich relevanten Aufgaben – nicht die Suche nach Stellen! – konzentrieren kann. Das System entscheidend verändern könnten: die Einführung einer Department Struktur mit einem Tenure-Track-System (Menke u.a. 2013); die Verringerung der Nachwuchsgruppenleiterstellen zugunsten eines stärkeren entfristeten Mittelbaus; oder ein generell höherer Anteil unbefristeter Mittelbaustellen. Weniger radikale und umfassende Lösungen würden zwar die Situation punktuell aber kaum systematisch verbessern.⁴ In jedem Fall müssen solche Maßnahmen in enger Absprache zwischen Hochschulen und Politik erfolgen oder aber unter den gegebenen politischen Rahmenbedingungen von den Hochschulen selbst initiiert werden.

4.2 Aufgaben der Drittmittelgeber

Drittmittelgeber wie die EU Horizon 2020-Programme, die DFG und das BMBF stellen einen steigenden Teil des befristeten Personals an den Hochschulen (Specht 2017; DFG 2015a). Ihnen kommt daher eine hohe Verantwortung für das Personal zu. Folgende Maßnahmen würden bei der Drittmittelvergabe die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärken:

- Die Einführung eines Moduls zur **Förderung der Chancengleichheit**, wie es bei der DFG für strukturierte Programme existiert (DFG 2011), wäre auch für andere Drittmittelgeber sowie für Einzelanträge, gegebenenfalls mit veränderten Förderbedingungen (etwa wie bei den DFG Forschungsstipendien), eine zielführende Maßnahme.
- Programme zur Förderung von Auslandsaufenthalten (z.B. DFG-Auslandsstipendium, Humboldt-Stipendien, Marie Curie Stipendien) sollten **Beratungsmöglichkeiten** zur Suche nach Übergangswohnungen, KiTas usw. beinhalten. Eine finanzielle Unterstützung in der Anfangszeit wäre außerdem zielführend, um vor Ort nach praktikablen Lösungen suchen zu können.
- **Anrechnungskriterien von Eltern-, Pflege- und Krankheitszeiten** sollten bei allen Drittmittelgebern entsprechend dem europäischen Modell (18 Monate pro Kind für Antragstellerinnen, die genommene Elternzeit für Antragsteller) möglich werden und gegebenenfalls mit der Zeit der veränderten gesellschaftlichen Situation angepasst werden. Für Väter mit hohen Elternzeitannteilen – zum Beispiel ab sechs Monaten Elternzeit in Vollzeit oder bei Nachweis, dass die Partnerin während der eigenen Elternzeit zu mehr als 50% erwerbstätig war – sollte überlegt werden, ob der Anrechnungszeitraum erhöht wird, weil hier der Vater nachweislich über eine längere Zeit einen hohen Anteil der Kinderbetreuung übernommen hat.

4.3 Aufgaben der Hochschulen

Folgende Maßnahmen der Hochschulen würden die Familiengerechtigkeit fördern:

- Eine Formalisierung der **Anrechnung von Eltern-, Pflege- und Krankheitszeiten bei Einstellungs- und Berufungsverfahren** ist in den Berufsordnungen absolut

notwendig. Das Modell der Europäischen Union zur Bestimmung der Antragsberechtigung bei ERC-Anträgen könnte hier als erstes Vorbild dienen (ERC 2016).

- Ein systematisches **Bereitstellen von Mitteln zur Förderung der Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie** zum Beispiel für Lehrstuhlvertretungen während der Elternzeit und für Teilzeittätigkeiten von Professoren, Mobilitäts erleichterungen usw.; das wäre ein sinnvolles Mittel, bei der Bewältigung kritischer Phasen (z.B. Kleinkindbetreuung, Pflege) flexibel helfen zu können.
- Die **Schaffung frühzeitiger Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs** ist zur Verwirklichung einer familiengerechten Hochschule absolut notwendig. Ein System, in welchem aussichtsreichen Kandidaten eine belastbare Perspektive bereits mit Mitte 30 gegeben werden kann, muss geschaffen werden (s. oben).
- **Terminsetzungen müssen familienfreundlich gestaltet werden** – Forschungsaufgaben können auch von zu Hause erledigt werden, was in der Praxis auch so gelebt wird. Es muss daher möglich sein, Termine in einer Zeit zwischen 8:00 und 15:00 Uhr anzusetzen, um nicht mit den Öffnungszeiten der Kindergärten, Kindertagesstätten und Tagesmütter/-väter zu kollidieren. Termine sollten außerdem frühzeitig angesetzt werden, da kurzfristige Festlegungen oft zu Problemen in der Aufteilung der familiären Aufgaben führt.
- **Ferien und Semesterzeiten müssen in Absprache zwischen Politik und Hochschulen angeglichen werden** (s. oben).
- Die **Kinderbetreuung an den Universitäten muss deutlich ausgebaut werden**. Insbesondere sollten die Öffnungszeiten flexibilisiert werden und genügend Plätze für Kinder von Hochschulangestellten geschaffen werden. Eine weitere wichtige Maßnahme ist die Bereitstellung von Kurzzeitbetreuungen, durch die bei unvorhergesehenen Terminen eine außerordentliche, unregelmäßige Betreuung von Kindern gewährleistet werden kann. Darüber hinaus sollte es zum Standard werden, Angebote für eine Kinderbetreuung während einer Konferenz zu machen. Schließlich wäre es auch hilfreich, wenn Eltern gerade von Babies die Möglichkeit geboten würde, diese bei Bedarf mit an den Arbeitsplatz zu nehmen. Still- bzw. Eltern-Kind-Zimmer an den Instituten wären hierfür eine sinnvolle Unterstützung. Dies würde die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht nur erleichtern, sondern auch sichtbar machen und so ebenfalls zu einem Mentalitätswandel beitragen.
- Maßnahmen zur Gestaltung einer familiengerechten Umgebung sollten kontrolliert werden. Die Hochschulen sollten Möglichkeiten zur Beratung und Kontrolle der Fakultäten und Lehrstühle schaffen. Qualitätskontrollverfahren sollten in regelmäßigen Abständen verpflichtend durchgeführt werden.

5. Zusammenfassung

Dieser Artikel begann mit der Frage: Muss die Hoch-

⁴ Ein Beispiel ist die Forderung einer Bundesprofessur (Specht u.a. 2016), die für die Betroffenen zwar Flexibilität und Sicherheit bringt, aber nicht für das Gesamtsystem.

schule wirklich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern? Die Antwort war ein klares Ja, wenn sie dieses Plus für sich nutzen will, um die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler langfristig an sich zu binden. Kinder- und Angehörigenbetreuung in Kombination mit einer Arbeitstätigkeit, die an Hochschulen mit besonderen Herausforderungen wie Mobilität einhergeht, sind und bleiben hohe Herausforderungen. Maßnahmen zur Verbesserung der Situation können die Lage lindern, aber nicht vollständig abschaffen.

Dennoch sind Forderungen wie die nach der Verbesserung des Elterngeldmodells, der Erleichterung der Familienmitnahme auf Konferenzen, Angleichung von Ferien- und Semesterzeiten, dem Auflegen von Programmen der Drittmittelgeber zur Familienfreundlichkeit notwendige Voraussetzungen, um mehr Diversität in den Familienmodellen an den Hochschulen zu ermöglichen.

Wie dargelegt würde eine familiengerechtere Gestaltung des Berufs Wissenschaftlerin bzw. Wissenschaftler automatisch zu einer Erhöhung des Frauenanteils führen und insgesamt die Diversität im System vergrößern. Dadurch sollte sich der Anteil an hochqualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten für eine wissenschaftliche Laufbahn insgesamt in seiner wissenschaftlichen Vielfalt ausweiten und verbessern. Das gesamte System würde von solch einer Entwicklung profitieren – Gesellschaft, Politik und Hochschulen sind insgesamt auf einem positiven Weg. Es ist nun an der Zeit, systematisch, zeitnah und konsequent den Weg zu einer familiengerechten Hochschule weiterzugehen.

Literaturverzeichnis

- BEEG 2017 [Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz]: Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz – BEEG) vom 05.12.2006 in der Fassung vom 23.05.2017; www.gesetze-im-internet.de/b EEG/BEEG.pdf (01.07.2017).
- Berufundfamilie (2017a): www.berufundfamilie.de/auditierung-unternehmen-institutionen-hochschule/audit-auf-einen-blick (07.06.2017).
- Berufundfamilie (2017b): www.berufundfamilie.de/zertifikat-audit-berufundfamilie/zertifikatstraeger-audit (07.06.2017).
- BMBF 2016 [Bundesministerium für Bildung und Forschung]: Nebenbestimmungen für das Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses; www.bmbf.de/files/Nebenbestimmungen.pdf (22.06.2017).
- BMBF 2017 [Bundesministerium für Bildung und Forschung]: Merkblatt für Antragsteller zum Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses; www.bmbf.de/files/Merkblatt.pdf (22.06.2017).
- BMFSFJ 2015 [Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend]: Fünfter Bericht zur Evaluation der Umsetzung des Kinderförderungsgesetzes (KiföG); www.bmfsfj.de/blob/94100/d93a87aaa82b95cb9e346de6d1681a46/kifoeg-fuenfter-bericht-zur-evaluation-des-kinderfoerderungsgesetzes-data.pdf (22.06.2017).
- BuWiN 2017a [Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs]: Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs 2017: Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland: Wichtige Ergebnisse im Überblick; www.buwin.de/dateien/buwin-2017-kurzfassung.pdf (01.07.2017).
- BuWiN 2017b [Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs]: Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs 2017: Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland; www.buwin.de/dateien/buwin-2017.pdf (14.06.2017).
- Destatis 2013 [Statistisches Bundesamt]: Wirtschaftsrechnungen. Einkommens- und Verbrauchsstichprobe Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte, 15 (4); www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/EinkommenKonsumLebensbedingungen/EinkommenVerbrauch/EVS_EinnahmenAusgabenprivaterHaushalte2152604139004.pdf (22.06.2017).
- Destatis 2015 [Statistisches Bundesamt]: Frauenanteile (2013–2015). Akademische Laufbahn; www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/FrauenanteileAkademischeLaufbahn.html (30.06.2017).
- Destatis 2016a [Statistisches Bundesamt]: Statistik zum Elterngeld. Beendete Leistungsbezüge für im Jahr 2014 geborene Kinder. Januar 2014 bis März 2016; www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/Elterngeld/ElterngeldGeburten_5229201149004.pdf (20.06.2017).
- Destatis 2016b [Statistisches Bundesamt]: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege; www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/KinderJugendhilfe/TageseinrichtungenKindertagespflege5225402167004.pdf?__blob=publicationFile (21.06.2017).
- DFG 2011 [Deutsche Forschungsgemeinschaft]: Modul. Chancengleichheitsmaßnahmen in Forschungverbünden; www.dfg.de/formulare/52_14/52_14_de.pdf (21.06.2017).
- DFG 2015a [Deutsche Forschungsgemeinschaft]: Förderatlas 2015. Kennzahlen zur öffentlich finanzierten Forschung in Deutschland; www.dfg.de/sites/foerderatlas2015 (21.06.2017).
- DFG 2015b [Deutsche Forschungsgemeinschaft]: Muster für eine Skizze im Programm Sonderforschungsbereiche; www.dfg.de/formulare/60_01/60_01_de.pdf (19.06.2017).
- DFG 2016 [Deutsche Forschungsgemeinschaft]: Merkblatt Forschungsstipendien; www.dfg.de/formulare/1_04/1_04_de.pdf (22.06.2017).
- DGJ 2017 [Deutsche Gesellschaft Juniorprofessur]: Studie zur Evaluation veröffentlicht; www.juniorprofessur.org/wp-content/uploads/2017/01/DGJ-Studie_Zwischenevaluation_2016-2017.pdf (30.06.2017).
- ERC 2016 [European Research Council]: ERC Frontier Research Grants Information for Applicants to the Starting and Consolidator Grant 2016 Calls; www.ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/guides_for_applicants/h2020-guide16-erc-stg-cog_en.pdf (26.06.2017).
- Familie in der Hochschule (2017): www.familie-in-der-hochschule.de (14.06.2017).
- Försäkringskassan (2017): www.forsakringskassan.se/privatpers/foralder/nar_barnet_ar_fott/foraldrapenning (22.06.2017).
- KiföG 2008 [Kinderförderungsgesetz]: Gesetz zur Förderung von Kindern unter drei Jahren in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege (Kinderförderungsgesetz – KiföG) vom 10.12.2008; www.bmfsfj.de/blob/86388/-cd9923f0b607e488359b473e6da822d/kifoeg-gesetz-data.pdf (22.06.2017).
- Krapf, M./Ursprung, H.W./Zimmermann, C. (2014): Parenthood and Productivity of Highly Skilled Labor. St. Louis, MO, USA: Federal Reserve Bank, Research Division (Working Paper 2014-001A); www.research.stlouisfed.org/wp/2014/2014-001.pdf (11.06.2017).
- Menke, C./Schularick, M./Baumbach, S./Wolf, R./Macke, J./Pernice, W./Tkaczyk, V./Towfigh, E./Klepp, S./Nowicka, M./Diederichs, S./Tjus, J./Kümmerle, T./Dmitriev, K./Klein, J./Klatt, M./Koenig, M./Wilmking, M./von Luxburg, U./Danzer, A./Schneider, C. Q./Bollenbach, T./Heyden, K./Riemer, A./Rakoczy, H./Lepper, V./Walter, S./Erb, T. J./Runge, E./Chappell, D. (2013): Nach der Exzellenzinitiative: Personalstruktur als Schlüssel zu leistungsfähigeren Universitäten; www.diejungeakademie.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Personalstruktur_2013.pdf (22.06.2017).
- Specht, J. (2017): Vorschlag Bundesprofessur Perspektiven für die wissenschaftliche Karriere. Berlin: Humboldt Universität und Die Junge Akademie, PPT-Slides zu einem Vortrag auf dem Symposium 15 Jahre Juniorprofessur am 12. Mai 2017; www.juniorprofessur.org/wp-content/uploads/2017/02/Specht_15JahreJunProf.pdf (22.06.2017).
- Specht, J./Endesfelder, U./Erb, T. J./Hof, C./Pernice, W. u.a. (2016): Die Bundesprofessur: Eine personenbezogene, langfristige Förderung im Deutschen Wissenschaftssystem. JA (Debattenbeitrag der AG Wissenschaftspolitik der Jungen Akademie); www.diejungeakademie.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/aktivitaeten/wissenschaftspolitik/stellungnahmen_broschuren/20160512_JA_Positionspapier3_RZ_Ansicht.pdf (22.06.2017).
- Tenure Track 2016: Tenure-Track-Professur: Antragsfrist ist der 6. Juni 2017, Berlin: BMBF; www.bmbf.de/de/Tenure-Track-Professur-Antragsfrist.html (01.07.2017).
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2017): Age Discrimination in Employment Act 1967. ADEA 1967; www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/adea.cfm (19.06.2017).
- WissZeitVG (2017): Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft (Wissenschaftszeitvertragsgesetz – WissZeitVG) vom 12.04.2007 in der Fassung vom 23.05.2017; www.gesetze-im-internet.de/wisszeitvg/WissZeitVG.pdf (01.07.2017).

■ Julia Tjus, Professorin für Theoretische Physik, insbesondere Plasma-Astroteilchenphysik an der Ruhr-Universität Bochum, E-Mail: julia.tjus@rub.de

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte HSW, HM, P-OE, ZBS, QiW und IVI

Auf unserer Website www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 1+2/2017

Politische Bildung/Citizenship als ein Ziel jeden Fachstudiums

HSW-Gespräch mit Dr. Olaf Bartz

Wolff-Dietrich Webler

Persönlichkeitsentwicklung – ja. Aber Politische Bildung (für die Citizenship) in jedem Fachstudium? Wie kann sie in allen Fächern eingelöst werden?

Franziska Fellenberg

Mobbing an der Hochschule – ein unterschätztes Problem? – Ein Essay –

Anne Lequy & Peter-Georg Albrecht

Deutsche Hochschulen auf dem Weg zu Transferhochschulen?

Einige Überlegungen zu Grundsätzen, Handlungsansätzen und Haltungen für einen guten Transfer

Nora Cechovsky & Bettina Greimel-Fuhrmann

Soziale Kompetenz bei Studierenden fördern – Ein empirischer Vergleich zweier didaktischer Designs an der Hochschule

Andrea Zoyke et al.

Webbasierte Classroom Response Systeme in der Hochschullehre – Eine designbasierte Fallstudie zur Unterstützung von Lehr-/Lernprozessen aus Studierendensicht

Barbara Rothauski

Die Qual der Wahl – Hat der Erhalt eines Zukunftskonzepts Auswirkungen auf die Studienfachwahl von Studierenden? Eine erste explorative Studie

Karl Friedrich Siburg & Jörg Horst
Interdisziplinärer Kompetenzerwerb in MINT-Studiengängen Lernen ohne Grenzen – ein Erfahrungsbericht

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

HM 2+3/2017

(Vorschau)

Hendrik Berghäuser

Die Dritte Mission in der Hochschulgovernance. Eine Analyse der Landeshochschulgesetze

Cornelia Driesen

Was Hochschulen beim Übergang Schule-Hochschule leisten (können) – eine Analyse der Perspektive von Hochschulleitungen

Margareth Gfrerer

European Open Cloud Science

Bernd Kleimann

Der Einfluss der Universitätsleitung. Eine Typologie präsidentialer Leitungspraktiken

René Krempkow

Hochschulautonomie, Forschungs- und Innovationsperformanz

Torben Lippmann

Wissenschaftsregion Ruhr – wirtschaftliche Bedeutung, Fachkräfteeffekte und Innovation

David Palfreyman &

Susan Harris-Huermert

Impact, control and autonomy in British and German higher education

Christoph Müller & Birge Wolf

Zur Bewertung des "Societal Impacts" von Forschung

Anita Schwikal, Bastian Steinmüller & Matthias Rohs

Regionale Bildungsbedarfsanalysen als Grundlage zur Profilbildung – Datengestützte Zertifikats- und Studiengangentwicklung an Hochschulen

Victor Winter

Open Educational Resources (OER): the often overlooked part of Open Science

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

POE 2+3/2017

Akademisches Personalmanagement

Heiner Minssen

Vertrauen in entgrenzten Karrieren. Das Beispiel Wissenschaftskarriere

Günter W. Maier, Sonja K. Ötting & Barbara Steinmann

Probier's mal mit Gerechtigkeit: Fair agieren an Hochschulen

Ewald Scherm & José Manuel Pereira
Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus Sicht des strategischen Hochschulmanagements

René Krempkow

Können wir die Besten für die Wissenschaft gewinnen? Zur Rekrutierung von Nachwuchsforschenden in Wissenschaft und Wirtschaft

Sven Werkmeister

Modelle von Berufungsbeauftragten an deutschen Universitäten. Eine kritische Bestandsaufnahme

Uwe Peter Kanning

Personalauswahl an Hochschulen – Wie Professoren/innen ausgewählt werden sollten

Tina Osteneck

Wissenschaft, Karriere, Chance: Perspektive einer Wissenschaftsdisziplin durch Nachwuchsarbeit

Fred G. Becker

Personalentwicklung an Hochschulen: Ohne Transfermanagement lediglich L'art pour l'art!

Infos & Bestellung:E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.deWeb: www.universitaetsverlagwebler.de

Telefon: 0521/ 923 610-12, Fax: 0521/ 923 610-22

ZBS**Zeitschrift für
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 2/2017

*Gerhart Rott***Hochschulberatung und
Hochschulbildung im Kontext des
kompetenzorientierten Studiums***Sylvia Lepp, Jessica Lubzyk &
Johannes Polzin***Kompetenzorientiert studieren
an der HfWU Nürtingen-Geislingen***Kira Nierobisch & Ulrike Weymann***Kompetenzorientiertes
Beratungshandeln im
Hochschulkontext? Lernprozesse
zwischen Begleitung, Ermöglichung,
Steuerung und kritischer Reflexion.***Peter A. Zervakis***Qualitätsgesicherte Praktika als
Brücke zwischen Hochschule und
Arbeitswelt***Jörg Riedel***Mit studentischen Coaches zum
Forschenden Lernen. Die
Coach-Ausbildung der
Studierwerkstatt Universität Bremen***Marthe Heidemann***Studierende als Ansprechpartner für
Studieninteressierte? Potenziale von
Peer-Involvement-Projekten in der
Studienorientierung***Karin Gavin-Kramer &
Franz Rudolf Menne***Studienberatung nach 1945: Wie Toni
Milch und Ursula Lindig die
„Beratungsstelle für Studenten“ in
Hamburg prägten. Teil II: Ursula
Lindig – eine eigenwillige Verfechterin
der integrierten Studienberatung in
Hamburg (1961-1987)****QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

QiW 2/2017

**Qualitätsmanagement
– ein weites Land***Qualitätsentwicklung, -politik**Paul Reinbacher***Qualitätsmanagement zwischen
„anything goes“ und
„rien ne va plus“***Forschung über Qualität
in der Wissenschaft**Florian Reith & Markus Seyfried*
**Agency Probleme im QM
von Hochschulen***Qualitätsentwicklung, -politik**Elisabeth Maier***Besonderheiten in den
Rechtswissenschaften und
ihre Auswirkungen auf die
Forschungsbewertung***Anregungen für die Praxis/
Erfahrungsberichte**Karina Fernandez, Peter
Slepcevic-Zach & Michaela Stock*
**Qualitätsmanagement mit
Design-Based-Research gezeigt am
Beispiel Service-Learning***Volkhard Fischer & Ingo Just*
**Qualitätssicherung in Prüfungen
am Beispiel von 10 Jahren
e-Prüfungen an der MHH****IVI****Internationalisierung, Vielfalt
und Inklusion in Hochschulen**

+++ Neustart in Kürze +++

IVI 1/2017

(Vorschau)

Das Konzept der Zeitschrift

Der Herausgeberkreis stellt sich vor

*Klarissa Lueg***Cultural inter-group differences or
diverse study strategies? A survey of
international and Danish students in
an internationalized study program***Alexander Dilger***Herausforderungen der
Flüchtlingskrise für Hochschulen***Hilke Engfer & Pola Heider***Geschlechtergerechte Sprache in der
Lehramtsausbildung in NRW
– zwischen vorleben und vorgeben**

Wolff-Dietrich Webler & Helga Jung-Paarmann (Hg.)
**Zwischen Wissenschaftsforschung,
Wissenschaftspropädeutik und Hochschulpolitik**
Hochschuldidaktik als lebendige Werkstatt

Dieser Band bietet einen Querschnitt aus Bildungs- und in engerem Sinne Hochschulforschung (inkl. hochschuldidaktischer Forschung) sowie aus typisch hochschuldidaktischen Entwicklungsprojekten. In 23 Studien wird der Bogen gespannt von Rahmenbedingungen in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft für die Hochschulentwicklung über hochschuldidaktische Forschung und Entwicklung in den Praxisfeldern von Studium und Lehre und deren infrastrukturelle Voraussetzungen sowie Möglichkeiten, Hochschuldidaktik als Reformstrategie einzusetzen bis zu Details vor Ort in Lern- und Lehrbeziehungen. Damit zeigt der Band lebendige Aktivitäten als repräsentative Ausschnitte aus dem Feld der Hochschulentwicklung.



Gleichzeitig geht es um Begegnungen mit Ludwig Huber. Denn dieser Band ist ihm von seinem Mentor, von Kolleginnen und Kollegen, Weggefährten, ehemals betreuten Nachwuchswissenschaftlerinnen und Kooperationspartnern zu seinem 80. Geburtstag als Festschrift gewidmet. Über 50 Jahre in der Wissenschaft, zahllose Kontakte, Kooperationen, eigene Projekte und ein weites schriftliches Oeuvre hinterlassen Spuren und haben ihn zu einer der zentralen Persönlichkeiten in der Hochschulforschung werden lassen. Die Beiträge spiegeln die Themenfelder, die auch Ludwig Huber bearbeitet oder beeinflusst hat.

ISBN 978-3-946017-06-6, Bielefeld 2017, 338 Seiten, 49.80 € zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

**Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag –
auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).**