

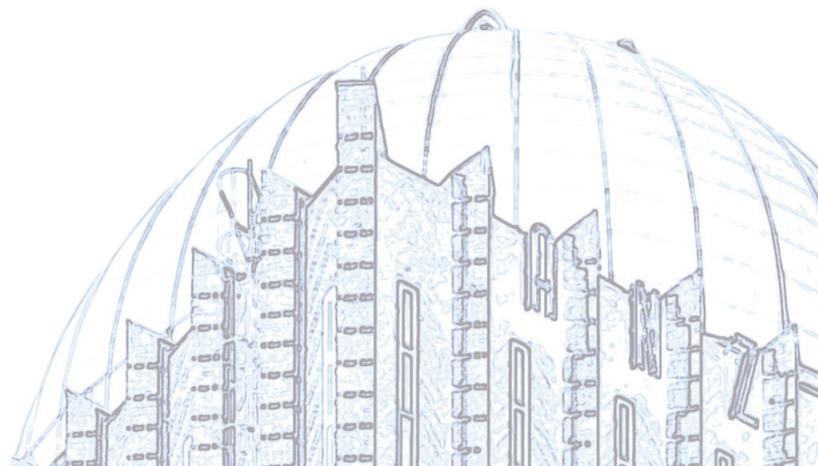
# HIS-HF:Schwerpunktthema

04 2012

## Exzellenzinitiativen in der Forschung aus internationaler Perspektive

*Johannes Wespel   Dominic Orr   Michael Jaeger*

Vor sechs Jahren wurde die deutsche Exzellenzinitiative ins Leben gerufen. Zu den mit diesem Instrument verfolgten Zielen gehört es, gleichermaßen Spitzenforschung und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland in der Breite zu fördern sowie die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wissenschaft zu verbessern. Im internationalen Kontext nimmt die deutsche Exzellenzinitiative keine Ausnahmestellung ein, sondern lässt sich vielmehr als Teil eines Trends identifizieren: Vergleichbare, im vorliegenden Papier als „Forschungsexzellenzinitiativen“ (FEIn) bezeichnete Programme finden sich auch in zahlreichen anderen OECD-Ländern. Gemeinsam ist diesen Initiativen, dass es sich um staatlich organisierte Programme handelt, in denen auf wettbewerblicher Basis Mittel für qualitativ herausragende („exzellente“) Forschung an Forscher(innen), Forschergruppen oder Forschungseinrichtungen vergeben werden. Die gewonnenen Mittel fließen dabei im Normalfall an Institutionen, die sich auf der Grundlage von Konsortien und inter-institutionellen Vereinbarungen speziell für diesen Wettbewerb konstituieren. Ausgehend von einem Konzeptpapier, das die Autoren für die OECD erstellt haben, beleuchtet der vorliegende Beitrag Unterschiede und Gemeinsamkeiten von FEIn in verschiedenen OECD-Ländern und geht der Frage nach, welche Rolle und Funktion diesem Instrument im Kontext moderner Hochschul-Governance zukommt.



---

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Forschungsexzellenzinitiativen in den OECD-Ländern</b>	<b>4</b>
2.1	Konstituierende Merkmale von Initiativen zur Förderung der Forschungsexzellenz	4
2.2	Zielsetzung „Weltspitze“	6
2.3	Geförderte Forschungseinheiten	7
2.4	Kooperation	9
2.5	Auswahlverfahren	11
2.6	Finanzierungsdauer und Nachhaltigkeit	11
<b>3</b>	<b>Forschungsexzellenzinitiativen im Kontext von Hochschul-Governance</b>	<b>12</b>
3.1	Dimensionen von Hochschul-Governance und Berührungspunkte zum New Public Management	13
3.2	Forschungsexzellenzinitiativen aus Sicht eines akteurszentrierten Ansatzes der Governance-Forschung	15
3.3	Zusammenfassung und Ausblick	17
	<b>Literatur</b>	<b>19</b>

# Exzellenzinitiativen in der Forschung aus internationaler Perspektive<sup>1</sup>

## 1 Einleitung

Im Kontext der Entwicklung hin zu Wissensgesellschaften und zur Wissensökonomie sowohl unter den führenden Industrienationen in der OECD als auch innerhalb der EU kommt dem Forschungssektor eine wichtige Rolle zu.<sup>2</sup> Der vor kurzem publizierte OECD-Bericht „Science, Technology and Industry Outlook 2010“ etwa betont die steigende Bedeutung von Forschung und Entwicklung für Produktivität, ökonomisches Wachstum und Innovativität unter den Vorzeichen der Globalisierung.<sup>3</sup>

Aktuell stehen zahlreiche Staaten vor der Schwierigkeit, dass einerseits Investitionen in das Wissenschaftssystem als wesentlich für die Schaffung wirtschaftlicher Potentiale und gesellschaftlicher Innovationsstärke erkannt werden, dass jedoch andererseits die Regierungen Sparzwängen ausgesetzt sind, die langfristig orientierte Investitionen erschweren. Daraus leitet sich die Anforderung ab, die Effizienz und Effektivität von öffentlichen Ausgaben zu steigern.

Hierin kann einer der Hintergründe für die Implementierung von veränderten Ansätzen und Instrumenten der politischen Steuerung und Administration der Wissenschaftssysteme gesehen werden. Beispiele hierfür sind die Entwicklung nationaler Wissenschafts- und Technologiestrategien, administrative Umstrukturierungen zur besseren Koordination zwischen Akteuren, die mit Forschung und Entwicklung und deren Planung in Verbindung stehen, die Förderung der Vernetzung zwischen Wissenschaftsakteuren, Neuregelungen der Forschungsfinanzierung mit vermehrter Projektfinanzierung sowie die Internationalisierung der öffentlich finanzierten Forschung.<sup>4</sup> Hinter diesen Maßnahmen steht die Absicht, öffentliche Forschung und Industrie stärker zu verknüpfen und die Qualität von Forschungs- und Hochschulaktivitäten insgesamt zu steigern. Parallel zu und teilweise in Verbindung mit diesen Maßnahmen wurden und werden in zahlreichen Ländern Reformen in Richtung des New Public Management (NPM), insbesondere im öffentlich finanzierten Hochschulsektor, umgesetzt. Neben Gesichtspunkten der Effizienzsteigerung bilden hierfür auch wahrgenommene Verantwortungsdefizite der Hochschulen gegenüber Staat und Gesellschaft sowie eine als nicht ausreichend erachtete staatliche Koordination des Wissenschafts- und insbesondere des Hochschulsystems den Hintergrund. Wesentlich vier Reform-Komponenten sind im NPM-Kontext zu sehen: Eine Verringerung der staatlichen Regulierung, eine Steigerung der Autonomie der Hochschulen, die Ausweitung wettbewerblicher und marktähnlicher Ressourcenverteilungssysteme und die Implementierung externer Evaluationen.<sup>5</sup> Zur Umsetzung dieser Prinzipien wurden neue Instrumente in die Hochschulsteuerung eingeführt. Zu nennen sind dabei vor allem die Folgenden:<sup>6</sup>

1 Wir danken dem Generalsekretär der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen, Mathias Pätzold, für wertvolle Anregungen zu diesem Text.

2 Von besonderer Relevanz für den europäischen Raum sind in diesem Zusammenhang die „Lissabon-Strategie“ von 2000 sowie, in deren Nachfolge, die „Strategie Europa 2020“ von 2010 (<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20%20DE%20SG-2010-80021-06-00-DE-TRA-00.pdf>). Beide vom Europäischen Rat verabschiedeten Strategien geben als Kernziel die Entwicklung einer wissensbasierten Ökonomie aus, die Wachstum und die Lösung gesellschaftlicher Probleme sichern soll. – Alle in diesem Beitrag aufgeführten Hyperlinks wurden zuletzt am 29.03.2012 geprüft.

3 OECD (2010), S. 20ff.

4 Vgl. a. a. O., Kapitel 2.

5 Vgl. Neave (1998).

6 Vgl. Leszczensky/Orr/Schwarzenberger/Weitz (2004).

- Systeme leistungsorientierter Mittelverteilung, in denen Teile des Budgets der Hochschulen auf Basis von Leistungsindikatoren (z. B. Absolventenzahlen oder angeworbene Drittmittel) hauptsächlich in den Bereichen Lehre und Forschung vergeben werden;
- Hochschulverträge bzw. Ziel- und Leistungsvereinbarungen, in denen zwischen Staat und Hochschulen vorab verhandelte Leistungsziele über bestimmte Zeiträume festgeschrieben und teils finanziell bewertet werden sowie
- externe Qualitätssicherungssysteme zur Prüfung und Legitimation der angewendeten Steuerungsverfahren einerseits sowie der Leistung der budgetierten Einheiten andererseits.

Diese im Rahmen des neuen Steuerungs- und Finanzierungsparadigmas praktizierten Maßnahmen wurden seit Mitte der 2000er-Jahre in zahlreichen Ländern um das Instrument der Forschungsexzellenzinitiative (FEI) ergänzt. Mit FEIn wird eine neue Art von Wettbewerb zwischen den Institutionen eingeführt, der in höherem Maße als die zuvor genannten Finanzierungsformen das Interesse der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Öffentlichkeit auf sich zieht. Dies ist teilweise durch die Signalwirkung der Begriffe bedingt, um die herum sich die Initiativen formieren (Exzellenz, Weltklasse etc.), teilweise auch durch die hohen Geldsummen, die mittels FEIn relativ selektiv vergeben werden. Zudem fördern FEIn einen neuen organisatorischen Typus innerhalb des Hochschul- und Forschungssystems: „Exzellenzzentren“ sind temporäre Konstrukte, die auf exzellente Leistung fokussiert sind. Damit kommt FEI eine eigenständige Rolle in der politischen Steuerung der Wissenschaftssysteme zu.

In einem Projekt der Arbeitsgruppe *RIHR* („Research Institutions and Human Resources“) des Ausschusses für Wissenschafts- und Technologiepolitik der OECD werden FEIn und ihre Umsetzungen in den einzelnen OECD-Ländern derzeit genauer untersucht. Im Zuge einer ersten, von HIS-HF verantworteten Untersuchungsphase<sup>7</sup> wurden zunächst Hintergrundinformationen identifiziert und die in den einzelnen Ländern vorzufindenden Verfahren systematisch analysiert. Im weiteren Projektverlauf soll auf dieser Basis eine Befragung in den einzelnen Ländern durchgeführt werden, die auch erste Einblicke in die Effekte dieses Finanzierungs- und Steuerungsinstruments erlauben wird.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, Forschungsexzellenzinitiativen als ein international verbreitetes Finanzierungs- und Steuerungsinstrument darzustellen und sie vor dem Hintergrund allgemeiner Entwicklungstendenzen der Hochschul-Governance zu verorten. Ausgehend von den bisherigen Ergebnissen des genannten OECD-Projektes werden im Folgenden zunächst die Definitionsgrundlagen für FEIn gelegt und anhand der in den OECD-Ländern anzutreffenden Umsetzungen illustriert, bevor anschließend die Rolle und Bedeutung von FEIn im Kontext von Hochschul-Governance diskutiert und theoretisch modelliert wird.

## 2 Forschungsexzellenzinitiativen in den OECD-Ländern

### 2.1 Konstituierende Merkmale von Initiativen zur Förderung der Forschungsexzellenz

Im Rahmen der oben erwähnten OECD-Studie wurden zunächst die im Internet verfügbaren offiziellen Präsentationen von 24 FEIn aus 16 Ländern<sup>8</sup> gesichtet und dokumentiert. Bis auf wenige Ausnahmen handelt es sich um Initiativen, die in der zweiten Hälfte der 2000er Jahre eingeführt wurden. In einem ersten Analyseschritt wurde geprüft, ob und inwieweit sich diese Initiativen anhand

<sup>7</sup> Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind zur Veröffentlichung durch die OECD Ende 2012 vorgesehen.

<sup>8</sup> Einbezogen wurden FEIn folgender Länder: Australien, Dänemark, Kanada, Finnland, Frankreich, Deutschland, Irland, Japan, Südkorea, Luxemburg, Neuseeland, Norwegen, Polen, Spanien, Schweden, USA.

eines einheitlichen Kriterienrasters beschreiben lassen. Dabei konnte eine Reihe von Merkmalen extrahiert werden, die den FEIn bei aller Verschiedenheit im Detail ein einheitliches Gepräge geben. Im zweiten Schritt wurden die genannten Initiativen anhand dieses Rasters analysiert und vergleichend aufgearbeitet.

Als charakteristisch für FEIn können insbesondere die folgenden Punkte gelten:

- FEI sind von dem übergeordneten Bestreben motiviert, die nationale Forschungslandschaft im **internationalen Wettbewerb** um Forschungskapazitäten, Innovation und volkswirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu stärken. Entsprechend ihrer anspruchsvollen Zwecksetzung sind die Programme vergleichsweise umfänglich dotiert, d.h. die durch die FEIn vergebenen Mittel gehen zumeist über die Förderhöhen hinaus, die einzelnen Institutionen im Zuge einzelfallbasierter Projektfinanzierung gewährt werden können. Die wettbewerblich basierte Umverteilung erheblicher Summen sowie die selektive Auszeichnung als „exzellent“ implizieren auch eine Loslösung von der Annahme, dass alle Hochschulen gleich gute Forschungsleistungen erbringen können (sollen). In Ländern wie Deutschland, das traditionell unter dem Einfluss der „Gleichheitsfiktion“<sup>9</sup> unter den wissenschaftlichen Leistungserbringern stand, hat dies die Aufmerksamkeit für die FEIn zusätzlich verstärkt.
- Im Zuge der FEI-Förderung konstituieren sich **neue organisatorische Einheiten**, die an eine oder mehrere Trägerorganisationen (zumeist Universitäten) gekoppelt sind. Rückwirkungen auf deren strategische Ausrichtung und internationale Sichtbarkeit sind erwünscht. Nur in wenigen Fällen fließen die Mittel an eine bestehende Institution als ganze, und auch in diesen Fällen zieht die Förderung organisatorische Veränderungen in den betreffenden Institutionen nach sich.
- FEIn sind stark auf **Kooperation zwischen Institutionen** ausgerichtet. Für die Bewilligung von Fördermitteln wird entweder die Bildung von Verbänden zur Voraussetzung gemacht, oder die Zusammenarbeit mehrerer Institutionen ergibt sich aus dem Zuschnitt der erwarteten Vorhaben. Primäre Fördernehmer sind in der Regel Universitäten; außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sind zumeist in der Rolle als Partner der Universitäten vorgesehen.<sup>10</sup>
- Die geförderten Einheiten werden in einem **komplexen Auswahlverfahren** ermittelt, das von einer staatlich beauftragten Stelle koordiniert wird und in dessen Zentrum die Bewertung durch internationale Peers in mehreren Stufen steht.
- Die Finanzierungsdauer für Forschungsvorhaben ist **zeitlich begrenzt, jedoch länger als die übliche Drittmittel-Projektförderung**. Damit positioniert sich die FEI-Förderung gleichsam zwischen den beiden dominierenden Finanzierungsparadigmen: Einerseits der kontinuierlich gewährten institutionellen Finanzierung, die nicht beantragt werden muss und die nicht nach Ablauf einer bestimmten Finanzierungsperiode endet, und andererseits der konventionellen Projektfinanzierung, bei welcher der Mittelgeber Gelder für bestimmte Forschungsaufgaben bereitstellt, wobei Dauer und Budget zumeist genauso vorab vertraglich fixiert werden wie die für die Durchführung verantwortlichen Personen.

Die dargestellten Merkmale können in den Initiativen der einzelnen Länder jeweils unterschiedlich stark ausgeprägt sein und einzelne FEIn können weitere Zielsetzungen und Verfahren beinhalten, die hier nicht diskutiert werden. Dennoch spiegelt die hier getroffene Schwerpunktsetzung die Kernelemente der betrachteten Initiativen wider, so dass es auch gerechtfertigt erscheint, von einem einheitlichen Phänomen zu sprechen.

<sup>9</sup> Vgl. Schimank (2007).

<sup>10</sup> Von den für die OECD-Studie untersuchten FEIn sind in 13 Fällen Universitäten die einzigen zugelassenen Antragsteller, in neun Fällen können sowohl Universitäten als auch andere Forschungsinstitutionen Anträge stellen und in zwei Fällen sind als Antragsteller(innen) einzelne Forscher(innen) vorgesehen, die eine Forschungsgruppe an einer Universität oder einer außeruniversitären Einrichtung gründen können.

In den folgenden Abschnitten werden diese Merkmale erläutert und exemplarisch an einzelnen Exzellenzprogrammen, insbesondere der deutschen Exzellenzinitiative, veranschaulicht. Eine ausführlichere Darstellung und Ergebnisberichterstattung in Bezug auf die FEIn der einzelnen Länder wird voraussichtlich Ende 2012 im Zuge der Berichterstattung durch die OECD erfolgen.

## 2.2 Zielsetzung „Weltspitze“

Die Ausrichtung auf eine oder mehrere übergeordnete Zielsetzungen ist ein konstituierendes Merkmal von Programmen zur Forschungsförderung und unterscheidet diese von Formen der institutionellen Finanzierung einerseits und der einzelfallbasierten Projektfinanzierung andererseits. Im Falle der FEIn ist die primäre formale Zielsetzung wenig überraschend in der Ermöglichung exzellenter Forschung zu sehen. Aufschlussreich ist dabei, dass die FEIn – anders als viele andere Programme zur Forschungsförderung – zumeist keine oder nur sehr weit gefasste Vorgaben bezüglich der Forschungsinhalte machen, dafür aber den Begriff Exzellenz auf spezifische Weise konkretisieren: Exzellenz wird als Wettbewerbsfähigkeit auf internationaler Ebene ausgelegt, d. h. die FEIn-geförderte Forschung soll zur globalen Spitzenforschung aufschließen bzw. sich dort halten. Die für die Durchführung der deutschen Exzellenzinitiative mitverantwortliche Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) wählt diesbezüglich auf einem speziell der Initiative gewidmeten Portal eine Formulierung, die als repräsentativ für die Zwecksetzung der FEIn im Allgemeinen gelten kann: „Die Exzellenzinitiative fördert herausragende Forschung an den deutschen Universitäten. Das Ziel: Die Weltspitze.“<sup>11</sup> Im Ausschreibungstext für die zweite Phase der Exzellenzinitiative findet sich eine ähnliche Formulierung: „Die Fortsetzung des Förderprogramms soll den Wissenschaftsstandort Deutschland weiterhin nachhaltig stärken und seine internationale Wettbewerbsfähigkeit verbessern.“<sup>12</sup>

An welchen Maßstäben die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Forschung ihrerseits konkret gemessen werden kann oder soll, wird in den Programmbeschreibungen der FEIn kaum je explizit gemacht.<sup>13</sup> Man kann jedoch vermuten, dass bereits die Perspektive des internationalen Wettbewerbs im Bereich der akademischen Forschung durch zunehmende Bemühungen motiviert ist, quantitative und qualitative Aspekte von Forschung mittels Kennzahlen standardisiert zu erfassen und somit Vergleichen zugänglich zu machen. So versucht z.B. das von Wissenschaftler(inne)n der Shanghai-er Jiaotong-Universität seit 2003 jährlich durchgeführte Universitäts-Ranking („Shanghai-Ranking“), Universitäten auf der ganzen Welt überwiegend mit Hilfe von forschungsbezogenen Kennzahlen zu bewerten. Die große Aufmerksamkeit, die dieses Ranking regelmäßig erfährt, deutet auf das Interesse hin, die Leistungen forschender Institutionen nicht nur national, sondern eben auch global zu erfassen und zu vergleichen. Angesichts dieser Tendenzen wird verständlich, dass die verschiedenen FEIn Exzellenz mit Verweis auf die internationale Spitze definieren. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass Forschungsleistungen selbst in zunehmendem Maße von international kooperierenden Einheiten erbracht werden,<sup>14</sup> sodass auch unter diesem Blickwinkel die Verbindung von Exzellenz und internationalem Ansehen näher liegt als die Beschränkung auf den nationalen Raum.

Neben der Perspektive des internationalen Wettbewerbs ist es charakteristisch für FEIn, dass an die Forschung Ansprüche gestellt werden, die über innerwissenschaftlich zu erfassende Qualität hinausgehen: Erwartet werden Ergebnisse, die einen gesellschaftlichen Nutzwert für sich beanspruchen können. Diese Erwartung wird in vielen Fällen ganz pauschal formuliert, gelegentlich auch mit Bezug auf Schlagworte wie Zukunfts- und Innovationsfähigkeit, Transferierbarkeit oder wirtschaftliche

<sup>11</sup> <http://www.exzellenz-initiative.de/>

<sup>12</sup> [http://www.dfg.de/foerderung/info\\_wissenschaft/archiv/2010/info\\_wissenschaft\\_10\\_13/index.html](http://www.dfg.de/foerderung/info_wissenschaft/archiv/2010/info_wissenschaft_10_13/index.html)

<sup>13</sup> Lediglich beim Programm „BrainKorea 21“ der Republik Korea werden Programmziele mittels angestrebter Positionierungen in internationalen Rankings quantifiziert: <http://bnc.krf.or.kr/home/eng/bk21/aboutbk21.jsp>.

<sup>14</sup> S. die Abbildung zur Zunahme von Ko-Autorschaften im Wissenschaftsbetrieb in OECD (2010), S. 58.

Prosperität. Auf dem Portal zur deutschen Exzellenzinitiative werden bereits positive Effekte in dieser Hinsicht summarisch bestätigt: „Die Exzellenzinitiative verändert nicht nur das deutsche Wissenschaftssystem – sie bringt das ganze Land voran. Sie schafft Tausende hochwertiger Arbeitsplätze, sorgt für die Ausbildung der Führungskräfte von morgen und trägt bei zu Innovationen in Wirtschaft und Industrie. Und sie zeigt, wie die Wissenschaft die Gesellschaft trägt.“<sup>15</sup> „Anwendungsbezug“ ist entsprechend ein Begutachtungskriterium für die Exzellenzcluster der deutschen Initiative.<sup>16</sup> Ähnlich stellen beispielsweise bei der französischen Exzellenzinitiative die „potentiellen Auswirkungen des Projekts [...] auf den sozio-ökonomischen und kulturellen Sektor“<sup>17</sup> ein begutachtetes Kriterium dar. Entsprechende Formulierungen finden sich auch in den Kriterienkatalogen zahlreicher anderer FEIn. In einigen Fällen wird der gesellschaftliche Mehrwert der projektierten Forschung eher indirekt einbezogen, indem die FEIn auf solche Disziplinen eingeschränkt werden, von denen sich die politischen Entscheidungsträger(innen) positive gesamtgesellschaftliche Auswirkungen versprechen (hier kommen dann auch die eingangs genannten nationalen Wissenschafts- und Technologiestrategien zum Tragen). In der schwedischen Initiative „Strategic Research Areas“ wurden beispielsweise vorab zwanzig Forschungsbereiche definiert, die nach Meinung der Regierung „zur Erfüllung von Grundbedürfnissen und der Lösung wichtiger gesellschaftlicher Probleme“ beitragen können.<sup>18</sup> Eine ähnliche Strategie verfolgen unter anderen das kanadische Programm „Canada Excellence Research Chairs“ mit Schwerpunkt auf technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen sowie das koreanische „World Class Universities“-Programm mit Schwerpunkt auf interdisziplinären und (wirtschafts-)wachstumsfördernden Vorhaben. Insgesamt kann man somit festhalten, dass die so genannte „Dritte Mission“ der Hochschulen, d. h. die Erzeugung gesellschaftlichen Mehrwerts jenseits der innerakademischen Forschung und Lehre, in den FEIn einen festen Platz einnimmt.

### 2.3 Geförderte Forschungseinheiten

Allen FEIn ist gemeinsam, dass sie Umgebungen schaffen bzw. festigen wollen, in denen exzellente Forschung betrieben werden kann. Die Maßnahmen, die zu diesem Zweck getroffen werden, unterscheiden sich jedoch, wie in diesem Abschnitt gezeigt werden soll. Differenziert man die FEIn grob nach der Art von Institution, die durch die Initiative gefördert wird, lassen sich folgende drei Typen erkennen:

- Förderung fachlich mehr oder weniger spezialisierter Forschungszentren;
- Förderung von Graduiertenschulen;
- Förderung von Hochschulen insgesamt.

Als Standardfall der Exzellenzförderung kann die Finanzierung von Forschungszentren angesehen werden, die i. d. R. im Zuge der FEI neu gegründet werden, und in denen Gruppen von etablierten Wissenschaftler(inne)n bei der Durchführung von Forschungsvorhaben zusammenwirken. Diese Forschungszentren (englisch „centres of excellence“, oft namensgebend für die entsprechende FEI) sind meistens interdisziplinär und/oder inter-institutionell angelegt und weisen eigene, mehr oder weniger ausgeprägte administrative Strukturen auf. In der deutschen Exzellenzinitiative, die insgesamt über drei Förderlinien verfügt, entsprechen die von der zweiten Linie „Exzellenzcluster“ geförderten Einheiten den Forschungszentren anderer FEIn. Die Musterordnung für einen solchen Exzellenzcluster<sup>19</sup> sieht eine(n) Geschäftsführer(in), eine(n) zentrale(n) Koordinator(in) sowie optional

15 <http://www.exzellenz-initiative.de/exzellenzinitiative>

16 Das fünfte Kriterium für die Begutachtung von Exzellenzclustern lautet: „Anwendungsbezug, Erkenntnistransfer und Kooperationspartner im In- und Ausland“: <http://www.dfg.de/formulare/exin303/exin303.pdf>.

17 „L'impact potentiel du projet sur le tissu économique, et plus largement la sphère socio-économique et culturelle“: <http://investissement-avenir.gouvernement.fr/sites/default/files/user/ANR-AAP-IDEX-2011.pdf>, S. 13.

18 „research that can contribute towards fulfilling major needs and solving important problems in society“: <http://www.vr.se/inenglish/researchsupported/researchenvironments/strategicresearchareas.4.1f599ea412a30327ccf80001572.html>

19 <http://www.dfg.de/formulare/exin20/exin20.pdf>

einen oder mehrere Forschungsfeldkoordinator(inn)en vor. Darüber hinaus hat jeder Cluster einen Vorstand, der von der Mitgliederversammlung gewählt wird, sowie einen wissenschaftlichen Beirat, der von externen Personen besetzt wird.

Bereits eine kursorische Durchsicht des wissenschaftlichen Personals, das an Exzellenzzentren tätig ist, lässt erkennen, dass in diesen Einrichtungen hauptsächlich erfahrene, renommierte Forscher(innen) Führungsverantwortung tragen. Dies ist in einigen FEIn auch darauf zurückzuführen, dass die professionellen Lebensläufe der Personen, die für die Mitarbeit in den Zentren vorgesehen sind, dort zu den begutachteten Bewerbungsunterlagen gehören. An diesem Vorgehen offenbart sich eine Spannungslinie, die den FEIn als Mechanismen der ex-ante-Finanzierung eingeschrieben ist: Es soll exzellente Forschung „auf Vorschuss“ gefördert werden. Die rein prospektive Bewertung von Vorhaben kann jedoch riskant sein, insofern zunächst wenig sicher ist, ob das Vorhaben auch (unter Wahrung der sehr hohen Qualitätsansprüche) in die Tat umgesetzt werden wird. Bereits in der Vergangenheit erzielte Exzellenz einzubeziehen ist hier ein üblicher Weg, um das Risiko von Fehlallokationen zu mindern.<sup>20</sup> Der Katalog der Begutachungskriterien für die Graduiertenschulen und Exzellenzcluster der deutschen Exzellenzinitiative nennt relativ pauschal die „Qualität der beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler“<sup>21</sup> als ein Kriterium. In anderen Programmen wird die bereits erzielte Forschungsexzellenz der Beteiligten konkreter eingefordert. Beim koreanischen „World Class Universities“-Programm wird beispielsweise unter anderem betrachtet, wie viele Veröffentlichungen und Zitate in international renommierten Zeitschriften die einzelnen an der Bewerbung beteiligten Wissenschaftler(innen) vorzuweisen haben und wie viele Drittmittel und Patentanmeldungen sie für sich verbuchen können.<sup>22</sup> Im australischen „ARC Centres of Excellence“-Programm geht der wissenschaftliche Verdienst („evidence of performance“) der an der Bewerbung Beteiligten mit 50 % Gesamtgewicht in die Beurteilung von Antragsskizzen in der Vorauswahl ein, in die darauf folgende zweite Runde mit 25 %.<sup>23</sup>

Trotz dieser häufigen Bezugnahme auf vergangene Leistungen ist die Förderung von Nachwuchswissenschaftler(inne)n, die qua Nachwuchs-Status unter Umständen noch auf keine eigene exzellente Forschung verweisen können, im Rahmen der FEIn ein wichtiger Aspekt: In der Regel wird von den bewerbenden Institutionen gefordert, ein Konzept vorzulegen, wie Nachwuchsforscher(innen) in das beantragte Vorhaben integriert werden sollen oder wie die aus dem Vorhaben resultierende Forschung für den wissenschaftlichen Nachwuchs fruchtbar gemacht werden soll. Entsprechend formuliert z. B. die Ausschreibung der zweiten Phase der deutschen Exzellenzinitiative für die Förderlinie Exzellenzcluster: „Sie [die Exzellenzcluster, d. Verf.] sollen darüber hinaus für den wissenschaftlichen Nachwuchs exzellente Ausbildungs- und Karrierebedingungen schaffen.“<sup>24</sup> Die von der DFG bereitgestellte Musterordnung für Exzellenzcluster sieht dann auch einen separaten Passus vor, in dem Regelungen zur Einbindung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses getroffen werden sollen.<sup>25</sup>

20 Freilich besteht hierbei die Gefahr, statt vorhandenes Potential zur Exzellenz lediglich retrospektiv attribuierte Exzellenz zu fördern, s. Hornbostel (2008), S. 51.

21 <http://www.dfg.de/formulare/exin303/exin303.pdf> bzw. <http://www.dfg.de/formulare/exin203/exin203.pdf>

22 „Criteria include the number of articles published by the research team in the worlds' top journals, the total number of citations for all articles published by the team, the average number of citations per each article published by the applicants, the participants' experience as editorial board members of high-quality international journals, the list of major research grants received, and the number of domestic and international patents achieved.“ In: Ministry of Education, Science and Technology Republic of Korea (o. J.), S. 10.

23 [http://www.arc.gov.au/pdf/CE11\\_fundingrules.pdf](http://www.arc.gov.au/pdf/CE11_fundingrules.pdf), S. 9.

24 [http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/ausschreibung\\_2\\_programmphase.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/ausschreibung_2_programmphase.pdf), S. 2.

25 <http://www.dfg.de/formulare/exin20/exin20.pdf>, § 15.

Eine andere, direktere Strategie, wissenschaftlichen Nachwuchs im Rahmen von FEIn zu fördern, besteht in der Einrichtung von Graduiertenschulen. An diesen soll die Promotion als die international übliche Form der wissenschaftlichen Qualifikation unter Bedingungen durchführbar sein, die auf eine erfolgreiche Forscherkarriere vorbereiten. Auch diese Maßnahme geht mit dem Einbezug renommierter Forscher(innen) einher, im Falle der Graduiertenschulen in betreuender Funktion. Während die Programme „BrainKorea 21“ der Republik Korea sowie „Global COE“ Japans ganz auf die Doktorandenförderung setzen, wurde in der mehrgliedrigen deutschen Exzellenzinitiative die erste Förderlinie „Graduiertenschulen“ speziell für diese Art der Nachwuchsförderung eingerichtet.

Neben Forschungszentren und Graduiertenschulen können im Rahmen von FEIn auch bereits bestehende Institutionen als Ganze gefördert werden. In diesem Fall soll es einzelnen Einrichtungen ermöglicht werden, sich zu international wahrgenommenen Anziehungspunkten für Forschung in diversen Bereichen statt in hochspezialisierten Zentren zu entwickeln. In der von den Autoren untersuchten Menge von FEIn finden sich drei Initiativen, die Institutionen – genauer gesagt handelt es sich ausschließlich um Universitäten – als ganze fördern: Neben der französischen Initiative „Opération Campus“ sowie der spanischen Initiative „International Campus of Excellence (ICE)“ gehört auch die dritte Förderlinie „Zukunftskonzept“ der deutschen Exzellenzinitiative zu diesem Typ. Allerdings sind in diesen drei Fällen Unterschiede hinsichtlich der weiteren Zielsetzungen zu konstatieren: Während die französische Initiative in erster Linie auf die Verbesserung der Campus-Infrastruktur abzielt, berücksichtigt das spanische Programm zusätzlich Konzepte zur Verbesserung der universitären Lehre. Die Linie „Zukunftskonzept“ der deutschen Exzellenzinitiative fokussiert dagegen deutlich auf Forschung.<sup>26</sup> Ein weiterer Unterschied zwischen den Programmen besteht darin, dass sowohl „Opération Campus“ als auch ICE offen für gemeinsame Aktivitäten mehrerer Universitäten sind, wohingegen „Zukunftskonzepte“ jeweils nur für eine einzige Universität gelten.<sup>27</sup> Dieser Umstand macht deutlich, dass im Rahmen der deutschen Exzellenzinitiative nicht nur neue Strukturen ins Leben gerufen, sondern auch bestehende Institutionen gestärkt werden sollen. Speziell im deutschen Kontext muss dieser Sachverhalt auch vor dem Hintergrund gesehen werden, dass das Land eine Reihe von außeruniversitären reinen Forschungsinstitutionen versammelt, die traditionell mit Exzellenzforschung in Verbindung gebracht werden – zu nennen wären hier beispielsweise die Einrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft oder der Leibniz-Gemeinschaft. Die Förderlinie „Zukunftskonzept“ kann mithin auch als Versuch angesehen werden, universitäre Forschung im Kontext der bestehenden Forschungslandschaft zu stärken.

## 2.4 Kooperation

Eine weitere charakteristische Komponente von FEIn ist ihre Ausrichtung auf kooperativ betriebene Forschung. Bereits die Höhe der ausgelobten Mittel lässt in vielen Fällen erkennen, dass die Programme auf die Zusammenarbeit mehrerer Institutionen hin angelegt sind. Ein wiederkehrendes Stichwort in diesem Zusammenhang ist das der „kritischen Masse“. In der hier einschlägigen Lesart besagt dieser Begriff, dass eine ausreichende Akkumulation fachlicher Kompetenz vorhanden sein muss, um eine zielführende Gruppendynamik auszulösen. Die Anreizsetzung zur Bildung solcher „kritischen Massen“ mittels FEIn zeigt, dass wissenschaftspolitische Entscheidungsträger(innen) die aktuelle Forschungslandschaft als zu fragmentiert erachten, um relevante wissenschaftliche Problemstellungen auf dem Niveau internationaler Spitzenforschung zu bearbeiten. Die finanziellen Anreize

26 Im Antragsformular zu den „Zukunftskonzepten“ werden Bewerber aufgefordert, die Auswirkungen der beantragten Forschung auf die Lehre darzulegen; jedoch ist dies kein herausgehobenes Kriterium und für entsprechende Lehrkonzepte werden aus der Exzellenzinitiative keine eigenen Mittel bereitgestellt (s. [http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/ausschreibung\\_2\\_programmphase.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/ausschreibung_2_programmphase.pdf), S. 2).

27 Eine Ausnahme stellt die Niedersächsische Technische Hochschule (NTH) dar, die aus einem Verbund von drei Hochschulen besteht.

der FEIn sollen dazu beitragen, die notwendige räumliche oder auch virtuelle Verdichtung von Expertenwissen zu erzeugen.

Kooperation im Rahmen von FEIn kann entweder zwischen Bereichen innerhalb einer Institution oder zwischen voneinander unabhängigen Institutionen gefördert werden. Im ersten Fall steht Interdisziplinarität im Vordergrund; im zweiten Fall kann daneben auch die Verbindung mit Akteuren außeruniversitärer, beispielsweise privatwirtschaftlicher Forschung und Entwicklung oder einfach die Vergrößerung der Forschergruppe als Motiv für Kooperationen hinzutreten. Trotz einer möglichen Vielzahl von kooperierenden Institutionen gibt es in der Regel eine einzige „Träger“-Einrichtung, die als hauptverantwortlich für die Durchführung des Forschungsvorhabens gilt. Im Falle der deutschen Exzellenzcluster ist dies die „Sprecherhochschule“.

Mit dem Schlagwort Kooperation ist zugleich ein bedeutender Effekt der FEIn auf nationale Forschungslandschaften benannt: Neben der Herausbildung vertikaler, auf Leistungsdifferenzierungen beruhender Unterschiede entlang der Dimension Exzellenz wird - quasi auf „horizontaler“ Ebene - die Annäherung von Einrichtungen und Disziplinen im Zuge exzellenzgeförderter Projekte induziert. Bei der deutschen Exzellenzinitiative wird dies bereits im Ausschreibungstext für die zweite Förderphase deutlich. Dort werden die folgenden drei allgemeinen Förderkriterien angegeben, die für alle drei Linien gelten:

- „Exzellenz von Forschung und in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses auf mindestens einem breiten Wissenschaftsgebiet;
- Gesamtkonzept zur Vernetzung der Disziplinen und zur internationalen Vernetzung in der Forschung;
- universitätsübergreifende bzw. außeruniversitäre Kooperation, in der Regel belegt durch konkrete und verbindliche Kooperationsvereinbarungen“.<sup>28</sup>

Hier stellen also zwei von drei Kriterien auf Kooperation ab, wobei der interdisziplinäre, der internationale und der interinstitutionelle Aspekt genannt werden. Besonders prominent ist das staatliche Hinwirken auf Kooperationen auch in Frankreich: Dort findet seit 2006 ein staatlich veranlasseter Konzentrationsprozess statt, in dem tertiäre Lehr- und Forschungseinrichtungen zu so genannten „PRES“ („pôles de recherche et d’enseignement supérieur“, „tertiäre Forschungs- und Lehrzentren“) zusammengefasst werden. Diese neu geschaffenen PRES konnten sich dann um Mittel aus der 2009 ausgeschriebenen Initiative „Opération Campus“ bewerben. Und auch die daran anschließende Exzellenzinitiative „Idex“ ist wiederum stark auf Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Forschungsinstitutionen ausgerichtet.<sup>29</sup>

Eine weitere Variante von Kooperation, die in einzelnen FEIn deutlicher konturiert ist als in der deutschen Exzellenzinitiative, ist die Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlich organisierter Forschung und Entwicklung. Diese Art von Kooperation kann bereits aus dem Grund interessant für die staatliche Seite sein, als Industriepartner sich unter Umständen nicht nur mit Know-how, sondern auch finanziell an Forschungsprojekten beteiligen. Das norwegische Programm „Centres for Research-Based Innovation“ (SFI), das speziell auf Kooperationen zwischen staatlichen und privaten Akteuren abzielt, legt beispielsweise fest, dass mindestens 25 % der Mittel für die Finanzierung eines For-

28 [http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/ausschreibung\\_2\\_programmphase.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/ausschreibung_2_programmphase.pdf), S. 2. Diese „Leitkriterien“ werden in den einzelnen Förderlinien genauer ausdifferenziert.

29 <http://www.agence-nationale-recherche.fr/investissementsdavenir/documents/ANR-AAP-IDEX-2010.pdf>, S. 1.

schungszentrums von dem oder den privaten Projektpartner(n) beigesteuert werden müssen.<sup>30</sup> Im spanischen Programm CENIT, das einen ähnlichen Zuschnitt wie das norwegische SFI aufweist, müssen die privaten Partner mindestens 50 % der Mittel aufbringen.<sup>31</sup> Auch unabhängig von solchen Vorgaben gibt es Anzeichen dafür, dass einige Exzellenz-Zentren sich, wiewohl aus einer staatlichen FEI hervorgegangen, zu großen oder gar überwiegenden Teilen aus anderen Quellen finanzieren.<sup>32</sup>

## 2.5 Auswahlverfahren

Die Auswahl der FEIn erfolgt in den von den Autoren untersuchten Fällen nach ähnlichem Muster:

- Eine speziell mit Wissenschaftsförderung beauftragte staatliche Stelle fordert zur Bewerbung um Mittel aus der neu eingerichteten oder in eine neue Förderphase tretenden FEI auf. In der Ausschreibung werden Details wie Adressatenkreis, Fördervoraussetzungen und Finanzierungshöhe und -dauer bekannt gegeben.
- Die Auswahl läuft in der Regel in zwei Stufen ab: In der ersten Auswahlrunde reichen die Bewerber Kurzbeschreibungen ihrer Vorhaben ein. Diese werden von einem Kreis internationaler Reviewer(innen) begutachtet. Die Gutachten dienen der mit der FEI betrauten Behörde als Grundlage für eine Vorauswahl. Die vorausgewählten Kandidaten werden anschließend zu einem weiteren Bewerbungsschritt aufgefordert. Hierbei kann es sich um die Ausarbeitung von Skizzen zu umfassenderen Anträgen, mündliche Präsentationen, Begehungen oder eine Kombination aus diesen Schritten handeln. Nach diesem zweiten Schritt erfolgt die Endauswahl durch ein Gremium von Expert(inn)en, das sich aus Reviewer(inne)n der ersten Auswahlphase zusammensetzen kann, aber nicht muss.
- Nachdem der zuständige staatliche Funktionsträger die endgültige Auswahl bestätigt hat, beginnt die finanzielle Förderung.

Die praktische Durchführung der FEIn obliegt durchweg staatlich finanzierten Organisationen, die speziell mit der Forschungsförderung betraut sind. Im Falle der deutschen Exzellenzinitiative besteht die Besonderheit, dass zwei Organisationen für die Initiative verantwortlich zeichnen: der Wissenschaftsrat (WR) sowie die DFG. Die Auswahl von Kandidaten auf der Basis gutachterlicher Empfehlungen wird je nach Förderlinie durch zwei verschiedene Gremien vorbereitet: Während für die Graduiertenschulen und die Exzellenzcluster die von der DFG rekrutierte „Fachkommission“ zuständig ist, zeichnet für die Vorauswahl von Kandidaten in der Linie „Zukunftskonzept“ die „Strategiekommission“ des Wissenschaftsrats verantwortlich. Beide Kommissionen zusammen bilden die „Gemeinsame Kommission“. Diese bereitet jeweils die Vor- und die Letztentscheidungen bei der Auswahl für alle drei Förderlinien vor, welche noch von einem Bewilligungsausschuss bestätigt werden müssen.<sup>33</sup>

## 2.6 Finanzierungsdauer und Nachhaltigkeit

Die Förderdauer der in der genannten Recherche betrachteten Programme liegt im Durchschnitt bei knapp über sechs Jahren; die kürzeste Laufzeit beträgt vier Jahre (im irischen „Programme for Research in Third-Level Institutions“), die längste Laufzeit liegt bei zehn bis maximal 15 Jahren (beim japanischen „World Premier Institute“-Programm). Bei der deutschen Exzellenzinitiative beträgt die Förderdauer in allen drei Linien fünf Jahre, die Möglichkeit zur Wiederbewerbung ist gegeben. Die

30 <http://www.forskningradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition%3A&blobheadervalue1=+attachment%3B+filename%3DSFIKravogretningslinjer-engelsk-21102009.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274460443823&ssbinary=true>, S. 7.

31 [http://www.ingenio2010.es/contenido.asp?menu1=&menu2=&menu3=&dir=./02\\_instrumentos/02\\_Caracteristicas/02\\_CENIT&id=En](http://www.ingenio2010.es/contenido.asp?menu1=&menu2=&menu3=&dir=./02_instrumentos/02_Caracteristicas/02_CENIT&id=En)

32 Für das norwegische SFF-Programm wird in Langfeldt et al. (2010), S. 12 berichtet, dass diese Zentren im Durchschnitt nur 20 % ihrer Einnahmen aus Programmmitteln bestreiten. Auch Coleman (2011), S. 16 berichtet, dass die Gesamteinnahmen der australischen Exzellenzzentren nur zu ca. 25 % aus Programmmitteln bestehen.

33 [http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/exzellenzinitiative\\_schaubild\\_entscheidungsverfahren\\_05.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/exzellenzinitiative_schaubild_entscheidungsverfahren_05.pdf)

vergleichsweise langen Laufzeiten werden in manchen FEIn damit begründet, dass Grundlagen- bzw. ergebnisoffene Forschung gefördert werden soll, die zeitintensiv sein und Variabilität in der Projektplanung voraussetzen kann. Im Programm der dänischen Initiative UNIK wird dies folgendermaßen ausgedrückt: „UNIK-Förderung kann als Risikokapital angesehen werden, das in ein zukunftsorientiertes Forschungsfeld investiert wird, wobei das Ergebnis der vorgeschlagenen Forschungstätigkeiten anfangs ungewiss ist.“<sup>34</sup>

Zu den Regularien der FEIn gehört, dass spätestens zur Mitte des Förderzeitraums eine Zwischenevaluation durchgeführt wird. Fällt diese positiv aus, werden die Mittel bis zum Ende der regulären Laufzeit gewährt. Am Ende der vollen Förderperiode findet dann eine abschließende Berichterstattung oder Evaluation statt. Geförderte Institutionen können sich i. d. R. bei Fortsetzung des Programms in der nächsten Förderperiode wiederbewerben, teils unter modifizierten Antragsbedingungen.

Ob die anlässlich einer FEI-Ausschreibung ins Leben gerufenen Zentren und Kooperationen sich zu stabilen Strukturen entwickeln oder eher nur als Einzelprojekte von der Dauer der jeweiligen Förderphasen bestehen, ist nur im Rahmen einer ausgedehnten Wirkungsforschung zu beantworten. Die ausgewerteten FEI-Programmbeschreibungen liefern Hinweise darauf, dass die Programmverantwortlichen einerseits auf eine gewisse kompetitive Dynamik bei der Vergabe von Exzellenz-Fördermitteln setzen - daher die Beschränkung der Förderung auf einige Jahre und anschließende Neuausschreibung -, dass aber andererseits ein Interesse erkennbar ist, den Fortbestand einmal eingerichteter Zentren zu sichern. Dieser meist unter der Bezeichnung „Nachhaltigkeit“ geführte Aspekt drückt sich in vielen FEIn darin aus, dass die Bewerber aufgefordert werden, darzulegen, wie sich das Zentrum nach Ablauf der Förderperiode weiter finanzieren wird. So sollen auch Bewerber für die zweite Phase der deutschen Exzellenzinitiative deutlich machen, „inwieweit sich die Projekte [Graduiertenschulen und Exzellenzcluster, d. Verf.] in die langfristige Entwicklungsplanung der Universität einfügen und ihre Nachhaltigkeit sichergestellt ist.“<sup>35</sup> Auch Antragsteller in der Linie „Zukunftskonzept“ müssen darlegen, „wie und in welchem Umfang die Nachhaltigkeit von Maßnahmen nach dem Ende der Förderung der Exzellenzinitiative vorgesehen ist.“<sup>36</sup>

Eine gelingende Einbindung in diejenige(n) Institution(en), die das Forschungszentrum trägt (tragen), kann als wichtige Voraussetzung für die angestrebte Nachhaltigkeit gelten, und entsprechend gehört auch dieser Punkt zum Standard-Kriterienkatalog der FEIn. Was im oben genannten Zitat aus der Ausschreibung für die zweite Förderphase der deutschen Exzellenzinitiative bereits anklingt, wird in den Dokumenten zu den Begutachungskriterien für Exzellenzcluster und Graduiertenschulen folgendermaßen spezifiziert: Bewerbungen um Exzellenzcluster sollen „Auswirkungen auf die universitäre Strukturentwicklung“ nachweisen, Bewerbungen um Graduiertenschulen einen „Beitrag zum wissenschaftlichen Profil der Hochschule“; außerdem muss die „Integration in das Nachwuchskonzept der Universität“ dargelegt werden.<sup>37</sup> Erwähnenswert ist auch, dass in allen drei Förderlinien der Exzellenzinitiative die Universitätsleitung zuständig für die Einreichung der Bewerbungen ist. Diese zentrale Zuständigkeitsverortung weist ebenfalls darauf hin, dass eine Universität sich als ganze als von der Bewilligung eines Exzellenzclusters oder einer Graduiertenschule tangiert begreifen soll.

34 „UNIK funding may be viewed as risk capital that can be invested in a prospective field of research, where the outcome of the proposed research is somewhat uncertain from the outset.“: <http://en.fi.dk/funding/calls/2007/unik-call-for-proposals/>.

35 [http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/ausschreibung\\_2\\_programmphase.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/ausschreibung_2_programmphase.pdf), S. 3.

36 [http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/merkblatt\\_zwei.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/merkblatt_zwei.pdf), S. 3.

37 <http://www.dfg.de/formulare/exin303/exin303.pdf> bzw. <http://www.dfg.de/formulare/exin203/exin203.pdf>

### 3 Forschungsexzellenzinitiativen im Kontext von Hochschul-Governance

#### 3.1 Dimensionen von Hochschul-Governance und Berührungspunkte zum New Public Management

Wie dargestellt, sind Initiativen zur Förderung der Forschungsexzellenz ein Instrument, das in vergleichsweise kurzer Zeit internationale Verbreitung gefunden hat. Damit stellt sich die Frage, welche spezifische Funktionalität FEIn im Kontext der staatlichen Steuerung und Koordination von Hochschulsystemen zukommt.

Für die theoriegeleitete Analyse und Beschreibung der Koordinationsfunktionen sozialer Systeme hat sich in den vergangenen Jahren das Konzept der Governance etabliert. Auch für den Hochschulbereich wurde es bereits vielfach aufgegriffen und bezieht sich hier zumeist auf die institutionellen Regelungsstrukturen, die dem Handeln der einzelnen Akteure zugrunde liegen und dieses beeinflussen. Im Zuge der Forschungen zu Hochschul-Governance wurden verschiedentlich typologische Ansätze entwickelt,<sup>38</sup> von denen in den letzten Jahren insbesondere der so genannte Equalizer-Ansatz häufig aufgegriffen wird. Gemäß diesem Modell lassen sich Veränderungen der Paradigmen der Hochschulsteuerung entlang von fünf Dimensionen beschreiben:<sup>39</sup>

- Die staatliche Regulierung bezieht sich auf das Ausmaß staatlicher Detailsteuerung durch den Staat. Wie schon eingangs ausgeführt, wurde diese Detailsteuerung in den vergangenen zwei Jahrzehnten im Zuge der Orientierung am New Public Management in zahlreichen Ländern deutlich reduziert.
- Mit der zielbezogenen Außensteuerung soll sichergestellt werden, dass Staat und Gesellschaft weiterhin einen Gestaltungseinfluss auf die autonomer gewordenen Hochschulen ausüben können, und zwar auf Ebene der Formulierung und Vorgabe von Zielen. Auf Ebene der eingesetzten Instrumente sind hier insbesondere die Einführung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen zu nennen.
- Die Wettbewerbsdimension bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die einzelnen Institutionen in Konkurrenz um verfügbare Ressourcen (Haushaltsmittel, Studienanfänger, Lehrpersonal etc.) stehen. Neben der Ausweitung von Drittmittelfinanzierungen sind kennzahlengestützte Verteilungsinstrumente ein sichtbarer Ausdruck für die Stärkung dieser Dimension im Zuge der Hinwendung zur NPM-Logik.
- Die hierarchische Selbststeuerung bezieht sich auf den Umfang der Kompetenzen und Befugnisse auf Ebene der hochschulinternen Leitungsorgane und ist ebenfalls eine Dimension, die im Zuge der Implementierung von NPM-Elementen gestärkt wurde.
- Die Akademische Selbstorganisation bezeichnet hingegen den Kompetenzumfang auf Ebene der akademischen Selbstverwaltung und wurde in den vergangenen Jahren – komplementär zur hierarchischen Selbststeuerung – eher verringert, z. B. durch den Abbau von Mitsprache- und Entscheidungsrechten.

Das Equalizer-Modell bildet demgemäß die im Zuge der Hinwendung zum NPM implementierten Instrumente und Paradigmen als veränderte Intensitäts-Ausprägungen entlang der genannten Dimensionen ab (daher auch die Bezeichnung Equalizer). Mit Blick auf die Initiativen zur Stärkung der Forschungsexzellenz sind Berührungspunkte zu zwei Dimensionen unschwer zu erkennen: einerseits zur zielbezogenen Außensteuerung, indem ein starker Impuls zu Schwerpunktsetzung und Kooperation gesetzt wird, und andererseits zum Prinzip des Wettbewerbs, indem die Allokation der Mittel

<sup>38</sup> Vgl. z. B. Braun/Merrien (1999).

<sup>39</sup> Vgl. Kehm/Lanzendorf (2005).

in einem kompetitiven Verfahren erfolgt. Mit Blick auf die Dimension der staatlichen Regulierung ist zudem festzustellen, dass die Exzellenzinitiativen die inhaltliche Gestaltung der Profilbildung und Schwerpunktsetzung (z. B. bezogen auf die Entscheidung, ob und welche Bereiche der Hochschule in den Wettbewerb geschickt werden sollen) zu großen Teilen in die Hände der Hochschulen geben, wodurch der Autonomiegedanke gestärkt wird.<sup>40</sup>

In der Summe fügt sich also das Instrument FEI einerseits klar in das Paradigma des NPM ein. Andererseits wirft dies die Frage nach dem spezifischen Mehrwert der FEIn gegenüber bereits implementierten Instrumenten wie etwa indikatorengestützten Zuweisungssystemen und Zielvereinbarungen auf, die ebenfalls eine Stärkung der Wettbewerbsorientierung sowie eine zielbezogene Fokussierung zum Ziel haben bzw. darauf ausgerichtet werden könnten. Wieso kommt es in zahlreichen Ländern zur Einführung entsprechender Initiativen, obwohl Komponenten mit ähnlicher Funktionalität bereits in den Steuerungssystemen enthalten sind? An dieser Stelle ist ein exemplarischer Blick auf die beiden genannten Instrumente hilfreich:

- Indikatorbasierte Finanzierungsverfahren stärken zwar den Wettbewerb zwischen den Hochschulen, bergen aber aufgrund ihrer Fokussierung auf quantitativ bemessene Leistungen das Risiko von Fehlsteuerungseffekten, etwa in Form von Beeinträchtigungen der Qualität.<sup>41</sup> Dies könnte auch ein Grund dafür sein, dass vielfach nur geringe Anteile der staatlichen Haushaltsmittel über entsprechende Finanzierungsverfahren vergeben werden. Die Gefahr solcher Fehlsteuerungseffekte ist bei FEIn nicht in gleichem Maße gegeben, da die Auswahl geeigneter Vorhaben nicht kennzahlenbasiert, sondern auf Basis individueller Bewertungen durch Expert(inn)en erfolgt. Zwar ist die Rekrutierung geeigneter (internationaler) Reviewer(innen) sowie die vergleichende Bewertung der eingereichten Vorhaben als aufwändiger und seinerseits mit diversen Schwierigkeiten behafteter Prozess zu sehen<sup>42</sup>, er ist jedoch grundsätzlich geeignet, einem rein wettbewerbstaktisch orientierten, Qualitätsziele unterlaufenden Verhalten der Mittelempfänger entgegenzuwirken. Darüber hinaus ist festzustellen, dass indikatorbasierte Mittelverteilungssysteme zwar darin mit vielen FEIn konform gehen, dass sie ein erhöhtes Leistungsniveau des Wissenschaftssystems zum Ziel haben. Im Unterschied zu den FEIn üben sie aber keinen unmittelbaren Druck auf die Institutionen aus, Schwerpunkte auszubilden: Die Strategie, gleichmäßige Leistungen in mehreren Bereichen zu erzielen, kann sich in einem Indikatormodell ebenso auszahlen wie die Konzentration auf ein Feld oder einige wenige Felder.
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen ermöglichen die Einbeziehung „weicherer“, qualitativer Faktoren bei der Steuerung sowie eine genauere Koordination des Leistungsspektrums der Hochschulen durch den Staat und damit prinzipiell eine aktive und individuelle Unterstützung der Profil- und Schwerpunktbildung auf institutioneller Ebene. Dabei müssen Zielvereinbarungen allerdings einen Mittelweg gangbar machen zwischen einer Fortsetzung der bisherigen „staatlichen Detailsteuerung mit anderen Mitteln“<sup>43</sup> einerseits und einer unverbindlichen Aufschreibung von Zielen ohne handlungsleitende Effekte andererseits. Im ersten Fall wird die angestrebte Hochschulautonomie konterkariert, insofern der Verzicht auf zentrale Regularien wie die kameralistische Haushaltsplanung durch eine erhöhte Regelungsdichte im Bereich der Zielvereinbarungen ersetzt wird. Im zweiten Fall entsteht eine Steuerungslücke, die sich nachteilig auf die Effizienz des Systems auswirken kann. In dem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, dass nicht alle Zielvereinbarungssysteme überhaupt eine direkte Kopplung von

<sup>40</sup> Zu berücksichtigen ist, dass die Letztentscheidung darüber, ob eine Teilnahme an einer FEI erfolgt, in den meisten Fällen – so auch in Deutschland – bei der Hochschulleitung liegt. Somit ist es speziell die Leitungsebene, die von der oben bescheinigten Hochschulautonomie profitiert, und weniger die dezentralen Organe. Dieser Zug der FEIn entspricht der in Orr/Jaeger (2009) diskutierten Tendenz, die zentralen Organe der Hochschulen in ihren Kompetenzen zu stärken.

<sup>41</sup> Vgl. Jaeger (2008).

<sup>42</sup> Vgl. für die deutsche Exzellenzinitiative Hornbostel (2008).

<sup>43</sup> Sandberg (2003), S. 38.

Leistung (hier im Sinne von Zielerreichung) und Finanzierung vorsehen.<sup>44</sup> Im Zuge der Einrichtung von FEI werden hingegen klare Impulse zur Zielfokussierung und Schwerpunktbildung bei gleichzeitiger Wahrung von Distanz zu staatlicher Detailsteuerung gesetzt. Die Profilbildung der Hochschulen bzw. Forschungsinstitutionen, die durch FEIn angestoßen wird, entsteht weniger durch staatliche Planung als durch wettbewerbliche Positionierung, die die teilnehmenden Einrichtungen in Eigenregie vorbereiten. Die Teilnahme an einer FEI ist überdies wie beschrieben mit wiederholten Leistungsüberprüfungen verbunden. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die angestrebten Leistungsziele als verbindlich wahrgenommen werden.

Eine Herausforderung für die Hochschulsteuerung, die weniger aus inhärenten Defiziten der eingesetzten Instrumenten resultiert, sondern eher aus der Natur der Steuerungsobjekte, besteht darin, dass eine über lange Fristen etablierte institutionelle Landschaft mit dynamischen Rahmenbedingungen abgestimmt werden muss (vgl. Abschnitt 1.1). Indikatorenmodelle, Zielvereinbarungen und Evaluationen entstammen zwar einer gewandelten Steuerungsphilosophie, werden aber auf Institutionen angewandt, die sich in einem anders gearteten System herausgebildet haben. Obwohl eine Öffnung dieses System durch leistungsbezogene Finanzierung und Zielvereinbarungen teilweise gefördert wird, bleiben die Permanenz des bestehenden Hochschulwesens sowie die „Betriebsblindheit“ seiner Institutionen somit grundsätzlich bestehen. Die FEIn setzen dagegen typischerweise neu entstandene Einheiten, die in Zielsetzung und Arbeitsform an dynamisierte Kontexte der wissenschaftlichen Produktion angepasst sind. Ausgehend von den ausgewerteten Programmbeschreibungen sind dabei insbesondere die flexible Organisation der Forschung sowie die Vernetzung unter Forscher(inne)n aus verschiedenen Domänen der Wissensproduktion relevant. Im folgenden Abschnitt soll ein Governance-Konzept vorgestellt werden, das dieser Spezifik der FEIn in besonderer Weise Rechnung tragen kann.

### 3.2 Forschungsexzellenzinitiativen aus Sicht eines akteurszentrierten Ansatzes der Governance-Forschung

Im vorangegangenen Abschnitt wurde die Funktionalität und Rolle von Initiativen zur Förderung der Forschungsexzellenz aus Sicht eines Ansatzes analysiert, der den Schwerpunkt auf die Steuerungs- und Koordinationsstrukturen der betrachteten Systeme legt. Ergänzend dazu wird im vorliegenden Abschnitt mit dem Governance-Modell von B. Guy Peters ein Ansatz aufgegriffen, der in Orr und Jaeger (2009) als „aktorszentriert“ charakterisiert wird. Peters geht konzeptionell von einem Raum politischer Entscheidungsfindung aus, in dem demokratisch legitimierte Regierungen als Hauptakteure auftreten und ihre Handlungsziele in Agenden definieren. Sie haben planerischen Einfluss auf das System und führen Maßnahmen ein, die grundsätzlich rationalen Prinzipien folgen. Reformstrategien wie z. B. NPM werden demgemäß als „Agenda Setting“ und damit als Bestandteil eines zielgerichteten politischen Prozesses betrachtet, der die Organisation der Wissenschaft gleichermaßen beeinflusst wie andere gesellschaftliche Bereiche. Peters verfolgt mithin einen Ansatz, der anders als das Equalizer-Modell nicht speziell auf den Hochschulsektor ausgerichtet ist, aber die Perspektive auf FEIn insofern erweitert, als diese unter dem Aspekt staatlich geplanter Forschungs-Steuerung betrachtet werden.

Das Governance-Programm eines Staats geht gemäß Peters von der Frage aus, wie eine verbesserte Anpassung zwischen öffentlichen Organisationen und deren Umwelt zu erreichen ist. Diese Problemstellung wird auch als Erklärung für die Entstehung des NPM herangezogen,<sup>45</sup> jedoch präsentiert Peters eine umfassendere Systematik von Governance-Modellen. Auf Basis einer Analyse der

44 Vgl. Lanzendorf/Orr (2006) sowie – speziell für den deutschen Raum – Nickel (2007) und In der Smitten/Jaeger (in Vorbereitung).

45 Vgl. Brüggemeier (2001).

Reformstrukturen und -mechanismen in unterschiedlichen öffentlichen Sektoren entwickelter Industrienationen hat der Autor vier idealtypische Reformprogramme herausgearbeitet.<sup>46</sup> Mit allen Programmen wird eine verbesserte Reaktionsfähigkeit und Aufgabenerfüllung der öffentlichen Einrichtungen angestrebt, ausgehend allerdings von jeweils unterschiedlich diagnostizierten Kernprobleme (vgl. Tabelle 1 unten). Peters nimmt an, dass die tatsächlich umgesetzten Reformprogramme auch Mischprodukte aus mehreren Ansätzen darstellen können.<sup>47</sup>

**Tabelle 1: Die vier Governance-Modelle nach Peters**

Problemdiagnose	Modell für Reform des Koordinationssystems	Ziel
Bürokratische Monopole sind insular und beschäftigen sich zu sehr mit ihrem eigenen Überleben	Marktmodell	Verstärkung der Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage
Überregulierung, die eine effektive Lieferung von Produkten und Dienstleistungen verhindert	Deregulierungsmodell	„Entfesselung“ der Organisationen und Beförderung ihrer unternehmerischen Fähigkeiten
Hierarchische Systeme verursachen eine zu große Distanz zwischen Lieferer und Abnehmer	Partizipatorisches Modell	Ermöglichung einer möglichst breiten Beteiligung von betroffenen Akteuren an Prozessen und Produkten
Permanenz und Betriebsblindheit bestehender Strukturen, die Innovation und Anpassung behindern	Flexibilisierendes Modell	Unterstützung von Experimentierfreudigkeit und Durchbrechung von Langlebigkeit

Quelle: eigene Tabelle, adaptiert von Peters 2001, S. 21

Wie Orr und Jaeger (2009) zeigen, lässt sich Peters' Ansatz auch speziell auf den Hochschulbereich analytisch anwenden. Dabei wird deutlich, dass die bereits charakterisierten NPM-Reformen in die von Peters identifizierten Akteursziele und Reformmaßnahmen eingeordnet werden können. Mit indikatorgestützten Finanzierungsverfahren etwa wird das Ziel einer Stärkung des Wettbewerbs verfolgt, so dass sie als Manifestation des Marktmodells anzusehen sind. Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind hingegen vor allem dem partizipatorischen Modell zuzuordnen.

Initiativen zur Stärkung der Forschungsexzellenz tragen Elemente mehrerer Governance-Modelle im Sinne Peters' in sich und sind damit auch mehreren Zielstellungen zuzuordnen:

- **Marktmodell:** Im Sinne der wettbewerblichen Ausrichtung weisen FEI erstens Bezüge zum Marktmodell auf. Neben der übergeordneten Zielstellung der Herstellung und Förderung international sichtbarer Spitzenforschung ist hier auch die Sicherstellung einer Korrespondenz zu aktuellen Problemlagen von Wissenschaft und Wirtschaft zu sehen.

<sup>46</sup> Vgl. Peters (1996), Peters (2001).

<sup>47</sup> Peters erklärt dies u. a. mit dem so genannten „garbage can model“ der Entscheidungsfindung (vgl. Cohen/March/Olsen 1972). Das Modell geht davon aus, dass die Resultate der Policy-Entwicklung innerhalb von Governance-Konstellationen mit geringen hierarchischen Strukturen seltener voraussehbar und eher die Folge eines „Zusammenflusses von Möglichkeiten als die rationale Suche nach der bestmöglichen Option“ sind, s. Peters (2002), S. 8 [Übersetzung der Autoren].

- Deregulierungsmodell: FEIn wirken gestaltend auf die jeweils nationale und in der Folge auch auf die internationale Forschungslandschaft ein, aber nicht im Rahmen detaillierter staatlicher Regulierung. Vielmehr sind die Beteiligung an entsprechenden Programmen und die inhaltliche (und teils auch organisatorische) Gestaltung und Schwerpunktsetzung weitestgehend den Hochschulen überlassen.
- Flexibilisierendes Modell: Bezüge zum Flexibilisierenden Modell ergeben sich durch die Schaffung neuer und in ihrer Existenz befristeter Einheiten im Rahmen von FEI. Es wird damit möglich, neu aufkommende Problemstellungen in der Forschung aufzugreifen und hierfür auch eine kritische Masse im Sinne der Konzentration personeller Ressourcen bereitzustellen.

Bezogen auf die Frage nach dem neuem Moment, das FEIn in die Governance hineinbringen, lenkt der Ansatz von Peters die Perspektive insbesondere auf den Aspekt der Terminierung, d. h. zeitlichen Befristung. Das Flexibilisierende Modell der Governance propagiert die Flexibilisierung öffentlicher Institutionen als eine geeignete Reformstrategie, um strukturelle Trägheit und mangelnde Effizienz zu bekämpfen. Als konkrete Maßnahme wird die regelmäßige Terminierung einmal eingerichteter Gruppen oder Institutionen empfohlen, woran ein Überdenken der weiteren Nützlichkeit und strategischen Ausrichtung der jeweiligen Einheit anschließen soll. Terminierung ist im Flexibilisierenden Modell keine Maßnahme, die erst beim Versagen einer bestehenden Institution greift, sondern wird vielmehr als ein Standard-Organisationsprinzip für die öffentliche Verwaltung verstanden. Obwohl Peters in seinem Ansatz nicht konkret auf den Hochschul- bzw. Forschungssektor zu sprechen kommt, ist die Anwendbarkeit dieses Paradigmas auf die Programmatik der FEIs augenfällig: Die FEI-geförderten Zentren unterliegen regelmäßigen Evaluationen bei begrenzten Förderperioden. Überdies sind auch die oben angesprochenen Spielräume bei der internen Organisation der Forschungszentren laut Peters eine im Flexibilisierenden Modell ausdrücklich gewollte Eigenschaft öffentlich finanzierter Einrichtungen.

Als idealtypische Organisationsform flexibler Governance nennt Peters die „virtuelle Organisation“, die nicht an einen bestimmten Ort gebunden ist. Peters stellt virtuellen Organisationen „formalisierte Organisationen“ gegenüber und bescheinigt ersteren eine höhere Anpassungsfähigkeit an externe Veränderungen. FEI-Forschungszentren können in ihrer typischen Ausprägung als virtuelle Organisationen gelten, insofern sich darin rechtlich unabhängige, teils geografisch getrennt liegende Einrichtungen und Individuen zur zeitlich befristeten Kooperation zusammenschließen.

### 3.3 Zusammenfassung und Ausblick

Im vergangenen Jahrzehnt haben zahlreiche Länder Programme zur Förderung und Erreichung exzellenter Forschung implementiert. Angesichts der Zielsetzungen und Gestaltungsmerkmale lassen sich diese Programme als ein relativ homogenes Instrument fassen, das im vorliegenden Text als FEI bezeichnet wird. Als charakteristische Merkmale wurden hierbei herausgestellt:

- die internationale Wettbewerbsfähigkeit als primäre Zielsetzung bei gleichzeitig weitgehendem Verzicht auf die Vorgabe von zu beforschenden Themen/Bereichen;
- die dezidierte Förderung von Kooperation, die sich zwischen Einheiten einer Institution, zwischen mehreren Institutionen, zwischen Forschung und Wirtschaft und im internationalen Kontext abspielen kann;
- ein komplexes Auswahlverfahren, das internationales peer review als Kernelement enthält und sich in mehreren Stufen der Selektion vollzieht;
- die Förderdauer, die i. d. R. länger bemessen ist als die Projektdauer in der allgemeinen Projektförderung, und
- der häufig gestellte Anspruch auf Nachhaltigkeit der geschaffenen Strukturen.

Die weite Verbreitung der FEIn wirft die Frage nach der spezifischen Relevanz dieser Programme im Bereich von Forschungs-Governance auf, die sich in Bezug auf FEIn überwiegend als Hochschul-Governance darstellt. Ausgehend vom Equalizer-Modell der Governance wurden die Stärkung der wettbewerblichen Ausrichtung, der Deregulierung und der zielbezogenen Außensteuerung als Tendenzen benannt, die die Herausbildung und rasche Verbreitung von FEIn begünstigt haben könnten. Hier wurde insbesondere auf die Passung zu den Grundsätzen des NPM hingewiesen. Wie in Abschnitt 3.1 erwähnt, ergänzen FEIn kennzahlengesteuerte Finanzierungsmodelle um eine stärker qualitativ orientierte Komponente und stärken darüber hinaus die Zielfokussierung der Hochschulen. Gegenüber Instrumenten wie Ziel- und Leistungsvereinbarungen entfalten FEIn eine stärkere Anreiz- und Schubwirkung: Sie setzen einen Wettbewerb der Institutionen in Szene, in dem die selektive Vergabe von Forschungsmitteln effektiv mit der Aussicht auf Reputationsgewinne verknüpft wird.

Der zuletzt besprochene Ansatz von Peters macht deutlich, dass FEIn in verschiedener Hinsicht zu Zielmotiven (hochschul)politischer Akteure korrespondieren. Zu nennen wären hier die Unterstützung von Experimentierfreudigkeit und die Stärkung von Flexibilität im Sinne der Schaffung neuer, im Regelfall zeitlich begrenzter Forschungseinheiten.

Inwieweit die mit der Einrichtung von FEIn angestrebten Wirkungen tatsächlich erreicht werden, bleibt indessen empirisch zu prüfen. Das Projekt der RIHR-Arbeitsgruppe der OECD plant in diesem Sinne, weitere Erkenntnisse über die FEIn durch Befragungen von an den nationalen FEI-Programmen beteiligten Personen und Organisationen zu gewinnen. Neben der vertieften Erfassung von Ausgestaltungsmerkmalen der einzelnen FEIn besteht hier die Möglichkeit, Grundlagen für Wirkungsanalysen zu schaffen. Ausgehend von Peters' Diskussion des Flexibilisierungs-Modells könnten dabei auch mögliche Risiken in den Blick genommen werden, die in Anlehnung an Peters folgendermaßen umrissen werden können:

- Führt die standardmäßige Terminierung von Forschungseinheiten dazu, dass wissenschaftliche Vorhaben, die nur durch eine langfristige Perspektive zu realisieren sind, benachteiligt werden? Falls ja, wie ist dies angesichts der von vielen Regierungen erklärten Absicht zu bewerten, mit ihrer Forschungsförderung zur Lösung globaler Probleme (Klimawandel, Bevölkerungsentwicklung, alternative Energien) beizutragen? Wird die zeitliche Begrenztheit der Projektförderung verschiedenen Wissenschaftstypen und Forschungsmodi gleichermaßen gerecht?
- Geht durch die regelmäßige Terminierung organisationales Wissen verloren? Besteht die Gefahr, dass die „kritische Masse“ an Wissen, die zahlreiche FEIn für ihre Zentren einfordern, nach Ende der Förderperioden verschwindet, oder verankert sich dieses Wissen vielmehr nachhaltig in der *scientific community*?
- Bewirkt die Flexibilisierung der Forschungseinheiten eine Volatilität der Beschäftigungsverhältnisse? Ist ein Wissenschaftssystem, das auf Flexibilität setzt, hinreichend attraktiv, um exzellente Begabungen langfristig an das System zu binden?

Die befristete Finanzierung von Organisationseinheiten soll zu einer Dynamisierung des Wissenschaftssystems beitragen. Ob und inwiefern dies letztlich Instabilitäten zur Folge hat, die der Effektivität des Systems schaden könnten, bleibt zu untersuchen. Eine derartige Untersuchung muss bei einer Analyse der Finanzierungsmöglichkeiten von Aktivitäten nach Ablauf der Förderung ansetzen, die während der Förderperiode über eine FEI finanziert worden sind. Soweit konkrete Risiken und Weiterfinanzierungsprobleme aufgedeckt werden, sind ggf. Gegenmaßnahmen zu entwickeln, mit denen die Qualität des Wissenschaftssystems im Kontext der Anforderungen aus der Governance-Perspektive gesichert werden kann.

---

## Literatur

- Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (2007): Einleitung. In: Arthur Benz (Hg.): Handbuch Governance: theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9-25.
- Box, Sarah (2010): Performance-based funding for public research in tertiary education institutions: Country experiences. In: Performance-based Funding for Public Research in Tertiary Education Institutions. OECD Publishing, S. 85-126.
- Braun, Dietmar/Merrien, François-Xavier (1999): Governance of universities and modernisation of the state: Analytical aspects. In: Dietmar Braun/François-Xavier Merrien (Hg.): Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View. London: Jessica Kingsley Publishers, S. 9-33.
- Braun-Thürmann, Holger (2010): Wandel der Wissensproduktion. In: Dagmar Simon/Andreas Knie/Stefan Hornbostel (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 71-88.
- Brüggemeier, Martin (2001): Public Management. Artikel in: Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, S. 377-383.
- Cohen, Michael/March, James/Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly 17 (1972), S. 1-25.
- Coleman, Richard (2011): ARC Centres of Excellence. Vortrag beim Workshop der OECD-Arbeitsgruppe RIHR, 29.11.2011, Paris, Frankreich.
- Hartmann, Michael (2006): Die Exzellenzinitiative – ein Paradigmenwechsel in der deutschen Hochschulpolitik. In: Leviathan 4 (2006), S. 447-465.
- Hornbostel, Stefan (2008): Evaluation der Exzellenzinitiative: Gibt es objektive Kriterien für Exzellenz? In: Ronald Bloch/Andreas Keller/André Lottmann/Carsten Würmann (Hg.): Making Excellence. Reihe GEW Materialien aus Hochschule und Forschung Nr. 114. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 49-63.
- In der Smitten, Susanne/Jaeger, Michael (in Vorbereitung): Hochschulfinanzierung im Rahmen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Umsetzungen und Wirkungen. HIS-Projektbericht. Hannover: HIS.
- Jaeger, Michael (2008): Wie wirksam sind leistungsorientierte Budgetierungsverfahren an deutschen Hochschulen? In: Sigrun Nickel/Frank Ziegele (Hg.): Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung. Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung. CHE-Arbeitspapier Nr. 111. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung.
- Kehm, Barbara/Lanzendorf, Ute (2005): Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen – mehr Markt und weniger Selbststeuerung? In: Ulrich Teichler/Rudolf Tippelt (Hg.): Hochschullandschaft im Wandel, 51. Jahrgang, 50. Beiheft zur Zeitschrift für Pädagogik, S. 41-55.
- Langfeldt, Liv/Brorstad Borlaug, Siri/Gulbrandsen, Magnus (2010): Evaluation of Added Value and Financial Aspects. The Norwegian Centre of Excellence Scheme. Oslo: The Research Council of Norway.

- 
- Lanzendorf, Ute/Orr, Dominic (2006): Hochschulsteuerung durch Kontrakte – wozu und wie? Unterschiedliche Stellenwerte von Wettbewerb, Autonomie und Indikatoren im europäischen Vergleich. In: die hochschule 2/2006, S. 80-97.
- Leszczensky, Michael/Orr, Dominic/Schwarzenberger, Astrid/Weitz, Birgitta (2004): Staatliche Hochschulsteuerung durch Budgetierung und Qualitätssicherung: Ausgewählte OECD-Länder im Vergleich. HIS-Hochschulplanung 167. Hannover: HIS.
- Meier, Frank/Schimank Uwe (2009): Matthäus schlägt Humboldt? New Public Management und die Einheit von Forschung und Lehre. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 31. Jahrgang, 1/2009, S. 42-61.
- Ministry of Education, Science and Technology Republic of Korea (o. J.): National Project Towards Building World Class Universities 2008-2012.
- Monopolkommission (2000): Wettbewerb als Leitbild für die Hochschulpolitik. Sondergutachten der Monopolkommission Nr. 30. Baden-Baden: Nomos.
- Müller-Böling, Detlef (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Neave, Guy (1998): On the Cultivation of Quality, Efficiency and Enterprise: an overview of recent trends in higher education in Western Europe, 1986-1988. In: European Journal of Education, vol. 23, Nr. 1-2, S. 7-23.
- Nickel, Sigrun (2007): Partizipatives Management von Universitäten – Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, staatliche Steuerung. München: Reiner Hampp Verlag.
- OECD (1987): Universities under scrutiny. OECD Publishing.
- OECD (1988): University research in transition. OECD Publishing.
- OECD (2010): OECD Science, Technology and Industry Outlook 2010. OECD Publishing.
- Orr, Dominic/Barthelmes, Tanja (2010): Leistungsorientierte Finanzierung öffentlicher Forschung im tertiären Bildungssektor in Deutschland. Arbeitspapier für die OECD-Arbeitsgruppe „Research Institutions and Human Resources“ (RIHR). HIS:Arbeitspapier.
- Orr, Dominic/Jaeger, Michael (2009): Governance in German Higher Education. In: Jeroen Huisman (Hg.): International Perspectives on the Governance of Higher Education. Alternative Frameworks for Coordination. New York/London: Routledge, S. 33-51.
- Orr, Dominic/Pätzold, Mathias (2006): Research evaluations in German higher education: Current fragmentation and future prospects. In: Access – Critical perspectives on communication, cultural and policy studies, vol. 25 (2) 2006, S. 16-30.
- Peters, B. Guy (2001): The Future of Governing. (2. Aufl.). Kansas: University of Kansas Press (1. Aufl. 1996).
- Peters, B. Guy (2002): Governance – A garbage can perspective. IHS-Reihe Politikwissenschaft, Nr. 84. Wien: Institut für Höhere Studien.

---

Sandberg, Berit (2003): Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen – ein Deregulierungsinstrument? In: Beiträge zur Hochschulforschung 4/2003, S. 36-55.

Schimank, Uwe (2002): Governance in Hochschulen. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Professionelles Wissenschaftsmanagement als Aufgabe“ des Zentrums für Wissenschaftsmanagement. Speyer: ZWM.

Schimank, Uwe (2004): New Governance in Hochschulen und die Auswirkungen auf die Forschung. In: HRK (Hg.): Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Bonn: Selbstverlag, S. 79-88.

Schimank, Uwe (2007): Leistungsorientierte Steuerung und professionelle Kollegialität. In: Michael Jaeger/Michael Leszczensky (Hg.): Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen. Dokumentation zur gleichnamigen Tagung am 22. und 23. November 2006 in Hannover. Hannover: HIS, S. 119-121.

Schreiterer, Ulrich (1989): Politische Steuerung des Hochschulsystems: Programm und Wirklichkeit der staatlichen Studienreform 1975 – 1986. Frankfurt/New York: Campus.

Stoker, Gerry (1998): Governance as theory: five propositions. In: International Social Science Journal 155, S. 17-28.

Wissenschaftsrat (1994): 10 Thesen zur Hochschulpolitik. Köln.

Wissenschaftsrat (2000): Thesen zur künftigen Entwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland. Köln.

## Autoren

**Dr. Johannes Wespel** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Steuerung, Finanzierung, Evaluation“ im HIS-Institut für Hochschulforschung.  
E-Mail: wespel@his.de

**Dr. Dominic Orr** ist Projektleiter im Arbeitsbereich „Steuerung, Finanzierung, Evaluation“ im HIS-Institut für Hochschulforschung.  
E-Mail: orr@his.de

**Dr. Michael Jaeger** ist stellvertretender Leiter des Arbeitsbereichs „Steuerung, Finanzierung, Evaluation“ im HIS-Institut für Hochschulforschung.  
E-Mail: m.jaeger@his.de

## Impressum

HIS-HF:Schwerpunktthema

**Herausgeber** | HIS-Institut für Hochschulforschung  
Goseriede 9 | 30159 Hannover  
Tel.: 0511-1220-290 | Fax: 0511-1220-160

**Redaktion** | Tanja Meister

**Layout** | Lina Meyer/Petra Nölle

ISSN 2194-3478