

**Rede-Nr. 209 / 2010**

**Rede**

**von Herrn Ministerialdirektor**

**Klaus Tappeser**

**anlässlich des Tages des Wissenschaftsma-  
nagements – State of the Art 2010 – des  
ZWM, Speyer**

**am 28. Oktober 2010**

**in Bochum, Ruhr-Universität, Veranstal-  
tungszentrum, Saal 2b**

Es gilt das gesprochene Wort!

Sehr geehrter Herr Rektor Weiler,  
sehr geehrter Herr Staatssekretär Dr. Husung,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

wie sieht die Politik die Exzellenzinitiative und die  
von diesem Programm ausgehenden Impulse?

Als Ministerialdirektor im baden-württembergischen  
Wissenschaftsministerium werde ich Ihnen auf diese  
Frage eine positive Antwort präsentieren. Das wird Sie  
nun kaum überraschen. Schließlich ist Baden-  
Württemberg das erfolgreichste Land in der Exzellenz-  
initiative: Im vergangenen Jahr flossen fast 100 Milli-  
onen Euro aus diesem Programm an die Universitäten  
in unserem Land, vier von neun Exzellenzuniversitäten  
liegen im Südwesten, und mit einer Ausnahme haben  
alle unsere Universitäten zumindest eine Graduierten-  
schule oder ein Exzellenzcluster.

Andererseits habe ich keinen Anlass, die Exzellenzinitiative durch die rosarote Brille zu betrachten: Wir sind **auch** das Land, das am meisten eigene Haushaltsmittel aufwenden muss, um seinen fünfundzwanzigprozentigen Sitzlandanteil zu tragen. Als Land mit den meisten geförderten Projekten sind wir zudem mit den strukturellen Herausforderungen der Exzellenzinitiative gut vertraut. Und schließlich halte ich es für keineswegs gewiss, dass unsere Universitäten in der laufenden Wettbewerbsrunde nochmals so erfolgreich abschneiden. Das sage ich nicht nur aus schwäbischer Bescheidenheit, sondern auch aus Respekt vor den Wettbewerbern. Zu diesen zählt ja auch die gastgebende Ruhr-Universität-Bochum, die schon einmal in der Endrunde gestanden hat und nun erneut mit einem Zukunftskonzept antritt.

Aber ganz unabhängig davon, wer in der nächsten Runde die Gewinner und Verlierer sein werden – ich

bin davon überzeugt, dass die Exzellenzinitiative die Universitäten in Deutschland voranbringt, vielleicht so weit wie kein vergleichbares Programm zuvor.

Mit welcher Zielstellung hatten Bund und Länder die Exzellenzinitiative gestartet? Laut der Bund-Länder-Vereinbarung von 2005 geht es darum, *„den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich sichtbarer zu machen.“* Weiter heißt es, „eine Leistungsspirale“ solle in Gang gesetzt werden, *„die die Ausbildung von Spitzen und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland in der Breite zum Ziel hat.“*

Auch wenn es für eine zuverlässige Erfolgsmessung noch zu früh ist, bin ich schon jetzt davon überzeugt, dass das Programm uns diesen Zielen näherbringt.

So gibt es erste, zarte Anzeichen dafür, dass die deutschen Universitäten ihre Positionierung in den weltweiten Hochschulrankings verbessern. Mit 14 Universitäten unter den besten 200 der Welt erreicht Deutschland im jüngsten Ranking von „Times Higher Education“ Rang drei, hinter den USA und Großbritannien. Gefreut hat mich auch, dass es *eine* deutsche Universität, nämlich Konstanz, bei *einem* Indikator sogar unter die TOP 20 geschafft hat: Konstanz belegt bei der Internationalität von Studierendenschaft und Personal Rang 11 im „THE World Ranking“. Im Gesamtranking kommt allerdings noch keine deutsche Universität unter die Top 40.

In „Times Higher Education“ wird angemerkt, das beachtliche Abschnitten Deutschlands könne durchaus als eine erste Auswirkung der Exzellenzinitiative betrachtet werden, und die Fortführung des Programms lasse eine weitere Verbesserung der deutschen Positionen im Ranking erwarten.

Zur internationalen Sichtbarkeit der deutschen Forschung hat die Exzellenzinitiative zweifellos schon wesentlich beigetragen. Dies gilt natürlich auch für die Wahrnehmbarkeit der geförderten Universitäten. Der Exzellenzstatus ist ein wichtiger Pluspunkt für ihr internationales Marketing und öffnet ihnen Türen zu erstklassigen Partnereinrichtungen im Ausland. Aber auch das Exzellenzprogramm selbst hat dem deutschen Forschungssystem zusätzliche internationale Beachtung verschafft. In vielen anderen Ländern – von Spanien, Rumänien, Dänemark über Frankreich und Österreich bis zu Malaysia – wurde es als Referenzmo-

dell herangezogen (wenn auch nirgends in genau dieser Form übernommen).

Es wird international wahrgenommen, mit welchem – auch finanziellen – Einsatz sich Deutschland für die Spitzenforschung engagiert. Während die deutschen Wissenschaftsminister im vergangenen Jahr eine Verlängerung der Exzellenzinitiative mit aufgestocktem Budget beschlossen haben, müssen viele Universitäten in den USA, in Großbritannien und anderswo mit erheblichen Kürzungen ihrer staatlichen Förderung zurecht kommen.

Auch die *nationale* Sichtbarkeit, welche die Exzellenzinitiative der universitären Spitzenforschung verschafft hat, sollte man nicht gering schätzen. Der Wettbewerb um Mittel und Titel in der Exzellenzinitiative hat das öffentliche Interesse für die Forschung an den Hochschulen spürbar wachsen lassen. Das zeigt schon ein

Blick auf die inzwischen bündelfüllenden Pressespiegel zur Exzellenzinitiative, die der Wissenschaftsrat regelmäßig vorlegt.

Nicht zuletzt macht es der Exzellenzwettbewerb mit all dem damit verbundenen Prestige auch der Wissenschaftspolitik leichter, die Finanzseite von der Notwendigkeit des Einsatzes staatlicher Mittel zu überzeugen. Ohne die „große“ Exzellenzinitiative hätte es wohl kaum die vielen „kleinen“ Exzellenzinitiativen gegeben, die viele Bundesländer in den vergangenen Jahren aufgelegt haben.

Die Exzellenzinitiative hat also eine mobilisierende Wirkung auf ganz verschiedenen Ebenen. Der Leiter des Instituts für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (iFQ), Professor Hornbostel, hat einmal kommentiert, mit der Exzellenzinitiative habe die

„Ruckrede“ von Roman Herzog aus dem Jahr 1997  
das Wissenschaftssystem erreicht.

Viel intensiver als zuvor bemühen sich die Universitäten jetzt darum, ihre Forschungsprofile als Gesamtorganisationen zu schärfen; die institutsübergreifende Zusammenarbeit und Schwerpunktbildung wird stärker gefördert.

Ulrich Schreiterer vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung hat die 3. Förderlinie der Exzellenzinitiative analysiert und kommt dabei zu dem Schluss, diese habe ohne Zweifel zu einer größeren institutionellen Handlungsfähigkeit der Universitäten beigetragen.

Als *ein* Indiz dafür lässt sich meines Erachtens werten, dass die Universitäten in der laufenden Ausschreibung deutlich weniger neue Antragsskizzen eingereicht ha-

ben als noch 2007. Dies spricht für eine stärkere strategische Schwerpunktsetzung durch die Universitäten und ihre Leitungen. So hat es auch DFG-Präsident Kleiner bewertet: Die Universitäten hätten „der Versuchung widerstanden, Quantität vor Qualität zu setzen.“

Der Exzellenzwettbewerb hat einer ganzen Reihe wissenschaftspolitisch wichtiger Themen zusätzliche Aufmerksamkeit an den Universitäten verschafft: Die Suche nach strategischen Kooperationspartnern, das interne Qualitätsmanagement, Internationalisierung, Interdisziplinarität, Gleichstellung, Familienfreundlichkeit – die Liste ließe sich fortsetzen.

Die entscheidende Frage ist natürlich: Führt die Exzellenzinitiative zu einer *nachhaltigen* Stärkung der deutschen Universitäten?

Ich möchte drei Aspekte dieser Nachhaltigkeitsfrage etwas näher betrachten: Die Perspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Einbindung der Exzellenzeinrichtungen in die Governancestrukturen der Universitäten und schließlich die wissenschaftspolitischen Entscheidungen für die Zeit ab 2017, wenn die zweite Programmphase der Exzellenzinitiative auslaufen wird.

Zum ersten Aspekt: Wenn ich sehe, welche hervorragende Möglichkeiten das Exzellenzprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs geschaffen hat, wenn ich sehe, in welchem Maße es gelingt, vielversprechende Nachwuchskräfte auch aus dem Ausland für die Exzellenzeinrichtungen zu gewinnen, dann bin ich sicher, dass die wissenschaftliche Leistungskraft unserer Universitäten dauerhaft steigen wird.

Dass Deutschland, auch durch die Exzellenzinitiative, im internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe „ein weit höheres Gewicht als noch vor ein paar Jahren“ erlangt hat, bestätigt beispielsweise Katja Simons, Projektleiterin der Initiative „Gain“, in einem Zeitungsinterview. Diese Initiative ist beim DAAD in New York angesiedelt und berät deutsche Wissenschaftler bei der Rückkehr in die Heimat.

Rund 3.000 zusätzliche Doktorandinnen und Doktoranden in der Exzellenzinitiative stärken unsere Forschungsbasis von morgen. Natürlich liegt darin zugleich eine Herausforderung, denn die Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler von heute brauchen morgen dauerhafte Beschäftigungen.

Wichtig ist, dass ein angemessener Teil der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler eine Tenure-Track-Perspektive erhält. Die rechtlichen Voraussetzungen dafür haben wir in

Baden-Württemberg geschaffen. Diese Perspektive kann allerdings immer nur einem Teil der Nachwuchskräfte eingeräumt werden. Tenure Track für alle – das würde zu einer kompletten Schließung der professoralen Stellenmärkte führen und das Wettbewerbsprinzip weitgehend außer Kraft setzen. Eine so hohe Sicherheit bietet im Übrigen auch das Karrieresystem an den amerikanischen Universitäten nicht.

Auf einen in diesem Zusammenhang wesentlichen Punkt hat die Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften in ihren Thesen zur Exzellenzinitiative hingewiesen: Was vermieden werden muss, ist eine zu enge fachliche Spezialisierung der Nachwuchskräfte in den Exzellenzprojekten. Im Interesse ihrer späteren Beschäftigungsfähigkeit müssen sie Kompetenzen erwerben, die über das Forschungsgebiet ihrer Graduiertenschule oder ihres Exzellenzclusters hinausreichen. Die Anforderungen angrenzender Wissenschaftsfelder,

aber auch die beruflichen Möglichkeiten außerhalb der Wissenschaft sollten im Blick behalten werden.

Ich weiß, dass viele Universitäten diese Notwendigkeit erkannt haben und in ihre neuen Exzellenzanträge Konzepte zur „Personalentwicklung“ für den wissenschaftlichen Nachwuchs aufnehmen. Erwähnen möchte ich auch das Personalentwicklungs- und Förderprogramm „Auf dem Weg zur Professur“, das die Universität Heidelberg bereits verwirklicht hat.

Dem zweiten, die Universitäten als Organisationen betreffenden Aspekt hat das ZWM in den Fokus dieser Tagung gerückt. Für den nachhaltigen Erfolg der Exzellenzinitiative wird es wesentlich sein, dass sich die neu geschaffenen Exzellenzeinrichtungen organisch mit den bestehenden Strukturen der Universitäten verbinden.

Dies gilt zunächst für die Förderlinie der Graduiertenschulen. Nach meinem Eindruck ist es für die Universitäten nicht immer ganz leicht, die Graduiertenschulen in das Gesamtgebäude ihrer Graduiertenausbildung einzufügen. Es müssen funktionierende Verbindungen zu bestehenden Graduiertenkollegs und anderen Förderstrukturen geschaffen werden. Zusätzlich zu den einzelnen Graduiertenschulen und -kollegs haben viele Universitäten inzwischen fachübergreifende Einrichtungen geschaffen. Diese häufig als Graduiertenakademien bezeichneten Dachstrukturen sind kurz gesagt für die hochschulweiten Rahmenbedingungen und für Dienstleistungen an die Promovenden zuständig. In dieser Mehrebenenstruktur der Graduiertenförderung sind die Aufgaben- und Kompetenzen nicht immer ganz einfach abzugrenzen. Insofern ist die Exzellenzinitiative mit ihren strukturellen Implikationen eben auch ein Lernprozess; doch ich habe den Eindruck, dass unsere Universitäten schon viel gelernt haben.

Noch stärker stellt sich das Problem der Einpassung wohl für die zweite Förderlinie, die Exzellenzcluster. Der Vorsitzende des Wissenschaftsrates, Professor Strohschneider, hat 2008 darauf hingewiesen, dass für die Cluster, „(...) *die einfach aufgrund ihrer Größe Schieflagen erzeugen könnten, geeignete Strukturen der Einbettung in die Universitäten erst noch gefunden werden müssen, will man nicht am Ende zu dem paradoxen Schritt genötigt sein, doch wieder außer-universitäre Institutionalisierungslösungen suchen zu müssen.*“

Wenn Exzellenzcluster als Inseln im Universitätsbetrieb existieren, haben sie ihren strategischen Zweck verfehlt, auf das Forschungsprofil der gesamten Universität auszustrahlen. Es ist also sehr wichtig, dass die Universitäten Lösungen finden, die für einen engen Austausch zwischen den Clustern und den anderen Universitätseinheiten sorgen. Solche „Governancefra-

gen“ müssen bereits bei der Konzeption der Anträge bzw. Antragsskizzen berücksichtigt werden.

Dabei ist das Verhältnis zu den Fakultäten mit ihren bestehenden Entscheidungsorganen nicht immer einfach. Allerdings halten sich die von manchen vorausgesagten Konflikte zwischen Exzellenzclustern und Fakultäten insgesamt in Grenzen. Dies ist jedenfalls das Ergebnis einer empirischen Untersuchung, die Professor Gerhards von der Freien Universität Berlin vorgelegt hat – nachzulesen in dem von der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften herausgegebenen Band zur Exzellenzinitiative.

Gerhards hebt lediglich *einen* Punkt hervor, der zu grundsätzlichen Problemen zwischen Fakultäten und Clustern führt. Dies ist die dauerhafte Weiterführung von Professuren, die zunächst aus Mitteln der Exzellenzinitiative eingerichtet wurden. An dieser Stelle

müssen die Universitäten langfristige Strukturentscheidungen treffen; sie müssen Prioritäten, aber auch Posterioritäten definieren. Solche Entscheidungen sind schwierig, sie gehören aber untrennbar zu dem Prozess der Profilbildung, der nach meiner Überzeugung der einzig gangbare Weg zu exzellenten Universitäten ist.

Dass sich „Governancefragen“ erst recht im Zusammenhang mit den Zukunftskonzepten stellen, liegt auf der Hand. Besonders wichtig erscheint mir in diesem Zusammenhang, dass die Universitäten transparente und breit akzeptierte Verfahren einrichten, in denen darüber entschieden wird, wer von den Exzellenzgeldern profitieren soll und wer in Exzellenzeinrichtungen - wie beispielsweise die universitätsinternen *Institutes of Advanced Studies* - aufgenommen wird.

Aus meiner Sicht kann eine Universität die bei der Verfolgung ihrer Exzellenzstrategie vielleicht unver-

meidlichen internen Spannungen bewältigen, wenn ihre Organisations- und Führungskultur stimmt. Es ist eine Grundüberzeugung unserer Hochschulpolitik in Baden-Württemberg, dass die Universitätsleitungen eine starke Position haben müssen, damit die Universitäten strategisch handlungsfähig sind, gerade in der Exzellenzinitiative. Dafür haben wir die hochschulrechtlichen Grundlagen geschaffen.

Erfolge in der Exzellenzinitiative werden aber in der Regel nur möglich sein, wenn die top-down-Handlungen der Universitätsleitungen mit den bottom-up-Initiativen aus den Fakultäten heraus harmonisieren. Es muss den Hochschulleitungen gelingen, eine möglichst große Breite der Universitätsmitglieder von ihren Zielen zu überzeugen und sie auf dem Weg dorthin mitzunehmen. Welche organisatorisch-strukturellen Lösungen die Universitäten für diesen Zweck finden, liegt weitgehend in ihrer eigenen Entscheidung. Das

Wissenschaftsministerium macht hier keine Vorgaben im Detail.

Letztlich ist Vieles eine Frage von Leitungspersonlichkeiten, von Führungsstilen und Managementqualitäten. Aber wem sage ich dies in einer Veranstaltung des ZWM, das sich ja die Professionalisierung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements zur Mission gemacht hat. Wir brauchen nicht nur exzellente Wissenschaftler, sondern eben auch exzellente Wissenschaftsmanager.

Nicht ganz einfach ist übrigens auch das Verhältnis zwischen der Exzellenzinitiative und den etablierten Verfahren der Struktur- und Entwicklungsplanung. Zumindest wenn es um die 3. Förderlinie geht, haben die Förderentscheidungen in der Exzellenzinitiative einen enormen Einfluss auf die Strukturentwicklung der Universitäten. Aus diesem Grund müssen wir als

Ministerium bei der staatlichen Genehmigung der Struktur- und Entwicklungspläne flexibel sein und zum Beispiel Berichtspflichten an die zeitlichen Abläufe der Exzellenzinitiative anpassen.

Schließlich ein paar Worte zum dritten Aspekt der Nachhaltigkeit, nämlich zu der Frage, wie es ab 2017 weitergeht. Ob es dann eine „Exzellenzinitiative 3.0“ geben wird, um eine Bezeichnung aus der Publikation der Berlin-Brandenburgischen Akademie aufzunehmen, ist noch offen. Ich halte den Exzellenzwettbewerb für ein ideales Instrument, um der universitären Spitzenforschung in Deutschland einen zusätzlichen Schub zu geben. Ob er aber in dieser Form den richtigen Mechanismus bildet, um auch langfristig eine ausreichende Finanzierung exzellenter Forschung an den Universitäten zu sichern, ist eine andere Frage.

Wissenschaftsminister Professor Frankenberg hat bereits einen anderen Vorschlag in die Diskussion ge-

bracht. Dieser sieht vor, nach dem Ende der Exzellenzinitiative ein auf Dauer angelegtes Programm von Bund und Ländern einzurichten, aus dem die Forschung institutionenbezogen nach Fakultäten bzw. Fachbereichen wettbewerblich gefördert wird.

Was auch immer Bund und Länder auf der Grundlage einer Evaluation der Exzellenzinitiative im Jahr 2016 entscheiden werden – für Baden-Württemberg kann ich jedenfalls versprechen, dass wir unser Möglichstes dafür tun werden, dass die von der Exzellenzinitiative ausgehenden Impulse dauerhaft wirken. Wir werden unseren Universitäten auch in Zukunft ausreichende Mittel für die Finanzierung ihrer Forschungsschwerpunkte zur Verfügung stellen. Alles Nähere wird sicher auch ein Thema für die Gespräche sein, die nach dem Auslaufen des Solidarpaktes im Jahr 2014 über die Hochschulfinanzierung zu führen sind.

Damit aber zurück in die Gegenwart. Ich bin davon überzeugt, dass die Exzellenzinitiative ihre erhofften Wirkungen entfaltet und dass sich die „Leistungsspirale“ dreht, ganz wie in der Bund-Länder-Vereinbarung von 2005 angestrebt. Die strukturellen Herausforderungen, die mit dem Exzellenzprogramm verbunden sind, lassen sich, so meine ich, bewältigen. Wichtig finde ich dabei, dass sich die Universitäten über funktionierende Lösungen austauschen. Genau diesem Austausch dient auch diese Tagung, der ich nun einen erfolg- und ertragreichen Verlauf wünsche.