

10 Thesen zur Neuausrichtung der Exzellenzinitiative

Ein Beitrag zur fachlichen Diskussion über die Ausgestaltung der Exzellenzinitiative nach 2017

Bund und Länder haben im Dezember 2014 durch einen Grundsatzbeschluss festgelegt, die Exzellenzinitiative auch über 2017 hinaus weiterzuführen. Bis Sommer 2016 soll der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) ein Vorschlag zur konkreten Ausgestaltung der neuen Förderperiode vorgelegt werden.

Bereits jetzt, noch bevor die Evaluation der bisherigen Perioden vorliegt, werden in der Vorbereitung der politischen Entscheidungen Überlegungen deutlich, die Exzellenzinitiative künftig neu zu nuancieren. Bei den verantwortlichen Akteuren ist in der öffentlichen Diskussion grundsätzlich die Bereitschaft erkennbar, das Auslaufen der dritten Förderperiode zum Anlass einer Nachjustierung zu nehmen.

Das CHE sieht in der wesentlichen Frage der horizontalen Ausdifferenzierung von Hochschulprofilen eine Neuausrichtung der Exzellenzinitiative als dringend notwendig an. Im Folgenden werden zunächst komprimiert die bisherigen Erfahrungen mit der Exzellenzinitiative aufgegriffen und grundlegende Änderungsbedarfe zusammengefasst (Thesen 1-4 dienen also der Definition der **Ausgangsposition**). Anschließend werden konkrete Überlegungen zum Instrument der Exzellenzinitiative vorgestellt und erste Ansätze einer Neuausrichtung, die vielfältige Exzellenz honoriert, formuliert (Thesen 5-10 thematisieren somit die **Vorschläge für die Neuausrichtung**). Ziel ist es, Richtungen aufzuzeigen, wie eine Neuausrichtung gestaltet werden könnte.

1. Die Exzellenzinitiative hat leistungsorientierte Entwicklung deutscher Universitäten entscheidend gestärkt.

Die ersten drei Runden der Exzellenzinitiative haben wichtige Reformimpulse gesetzt. Vieles weist darauf hin, dass das Ziel, Forschungsexzellenz zu stärken, erreicht worden ist. Die Exzellenzinitiative hat im deutschen Hochschulsystem eine **positive Dynamik** entfaltet; als Förderinstrument hat sie sich als funktionsfähig erwiesen. Sie hat entscheidend dazu beigetragen, dass vorhandene Spitzenforschung international deutlicher wahrgenommen wird und dass in weiteren Bereichen Konkurrenzfähigkeit hergestellt wurde.

Zudem hat sie die „Gleichheitsfiktion“ relativiert: Der Gedanke, dass es Universitäten bzw. Verbünde mit besonders leistungsstarker Forschung und Nachwuchsförderung gibt, ist in Deutschland Normalität geworden. Die vertikale Differenzierung des Hochschulsystems wird mittlerweile wahrgenommen. Als finanzstarkes und umfassendes Programm mit hoher Sichtbarkeit und Effekten auf Reputation und öffentliche Aufmerksamkeit war die Exzellenzinitiative in der Lage, diese fundamentale Veränderung anzustoßen.

Als vom Grundsatz her sinnvoll hat sich **der modulare Ansatz** der Exzellenzinitiative herausgestellt (Graduiertenschule: Förderung von Doktoranden in einem Wissenschaftsgebiet; Exzellenzcluster: Förderung der Forschung eines Themenkomplexes; Zukunftskonzepte: strategische Entwicklung der Universität). Die Bildung und Förderung von konkret arbeitenden „Basiseinheiten der Exzellenz“ (Cluster, Graduiertenschulen) stellten sich als Kern der Exzellenzinitiative heraus und begründeten zu Recht die Förderung von Zukunftskonzepten.

2. Die Exzellenzinitiative sollte vielfältiger werden.

Bei allen Erfolgen sind jedoch auch Probleme festzustellen. Als besonders gravierend stellt sich eine grundlegende konzeptuelle Schwierigkeit dar: Es war richtig, die Exzellenzinitiative zunächst klar auf Exzellenz in Forschung und Nachwuchsförderung zu fokussieren und nicht mit weiteren Zielen zu überfrachten. Dadurch entstanden eindeutige Botschaften. Diese Eindeutigkeit hat aber eine Kehrseite: Die Wahrnehmung herausragender Leistung fokussierte somit noch mehr auf Forschung als ohnehin bereits in der Kultur der Universitäten verankert. Dies förderte eine **Monokultur der Hochschulprofile**. Fachhochschulen und Universitäten mit Profilen abseits der reinen Forschungsexzellenz besaßen kaum Chancen, mit ihren spezifischen Leistungen ebenfalls in vertikalen Differenzierungsprozessen zu reüssieren. Im Gegenteil sahen sie sich starken Anreizen ausgesetzt, sich ebenfalls in Richtung Forschungsexzellenz zu bewegen, selbst wenn dies weder ihren spezifischen Stärken noch den Bedürfnissen ihrer Stakeholder entsprach.

Ein Konstruktionsfehler der Exzellenzinitiative ist es zudem, dass sie weder ein klar definiertes Ende der Förderung noch eine klar umrissene **Verstetigung** der geförderten Aktivitäten vorsieht. Die Hochschulen hegen schlicht und einfach die Hoffnung, dass es immer irgendwie weitergehen möge und dass sie (weiter) zum Kreis der Ausgewählten zählen.

3. Das deutsche Hochschulsystem funktioniert nur in inhaltlicher Aufgabenteilung.

Hochwertige Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist nicht die einzige Leistung, welche die Gesellschaft heutzutage von Hochschulen erwartet; die Erwartungen und Bedürfnisse sind mittlerweile deutlich vielfältiger. Die **Vielfalt möglicher Profilierungsrichtungen** lässt sich (in Anlehnung an die Kategorien der internationalen,

vergleichenden Indikatorensysteme U-Multirank und U-Map¹) im Zusammenspiel von fünf Dimensionen abbilden, die sehr gut das Spektrum möglicher Orientierungen von Hochschulen widerspiegeln:

- Lehre
- Forschung
- Wissenstransfer/Third Mission
- Internationale Orientierung
- Regionales Engagement.

Keine Hochschule kann all diesen Aufgaben gleichermaßen gerecht werden. Faktisch ist es bereits jetzt so, dass nicht alle Hochschulen alle fünf Aufgabendimensionen gleich intensiv und gleich gut wahrnehmen. Jede Hochschule sollte daher – ausgehend von vorhandenen Stärken, den Erwartungen und Bedürfnissen des spezifischen Umfelds – eine strategische Positionsbestimmung vornehmen und die prioritären Leistungsdimensionen bestimmen, die im Vordergrund stehen sollen. Letztlich sollte durch eine transparente Aufgabenteilung in der Summe über alle Hochschulen hinweg die Gesamtheit aller gesellschaftlichen Bedarfe abgedeckt werden.

Die zusätzliche Berücksichtigung der inhaltlichen Aufgabenteilung führt zu einer zweifachen Differenzierung des Hochschulsystems: zum einen zu einer **horizontalen Differenzierung**, indem die Hochschulen in Bezug auf die Aufgaben unterschiedliche Schwerpunkte wählen, zum anderen zu einer **vertikalen Differenzierung**: Herausragende, mittelmäßige oder schlechte Leistung wird es in allen Profilierungsrichtungen geben.

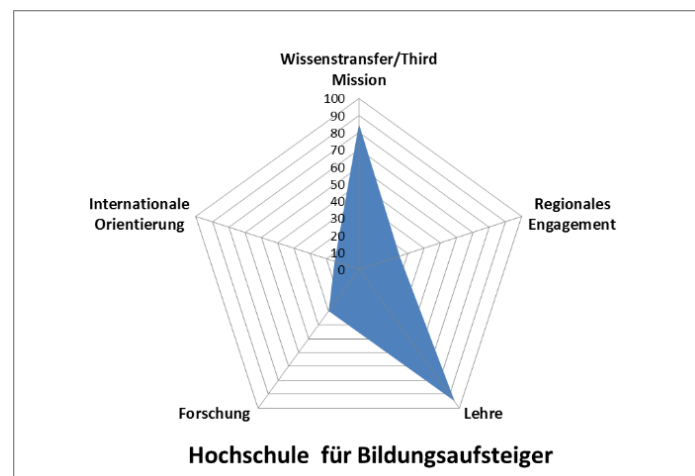
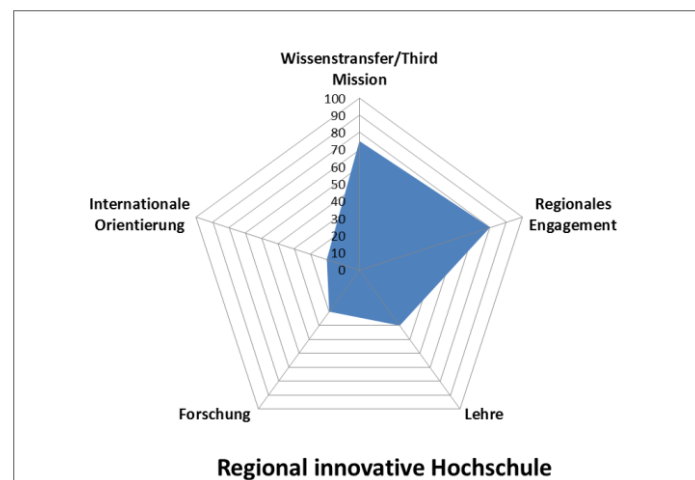
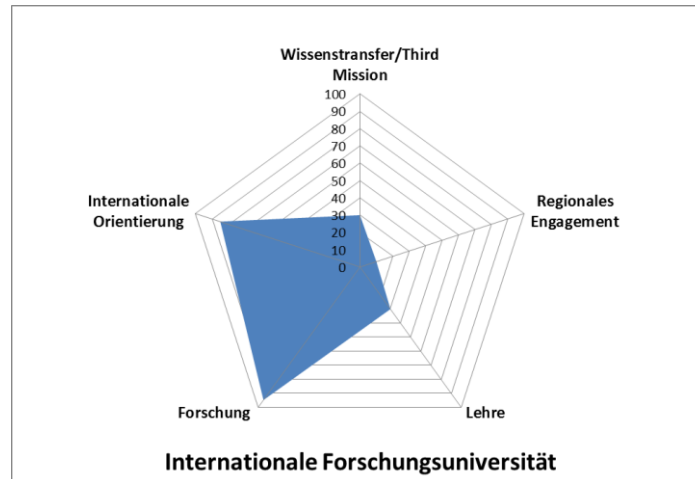
4. Hochschulprofilierung sollte mehrdimensional verstanden werden.

Institutionelle Profilierungen sollten – wie bisher im Rahmen der dritten Förderlinie – als prägendes strategisches Gesamtkonzept verstanden werden. Das individuelle Profil, also die institutionelle Identität einer Hochschule mit ihren Stärken und Schwächen, ergibt sich aus dem „**Mischungsverhältnis**“ der oben genannten fünf Profilierungsrichtungen. Keine Hochschule wird und soll sich nur entweder auf Forschung oder auf Lehre konzentrieren. Es geht also nicht darum, als Gegenpol zur Forschungsuniversität ähnlich eindimensional eine reine „Lehrhochschule“, eine „Hochschule für die Lehrerbildung“ oder eine „Weiterbildungshochschule“ aufzubauen – diese Profile wären zu eng gedacht.

Durch die Verwendung der fünf möglichen Profilierungsrichtungen wird deutlich: Horizontale Ausdifferenzierung, also institutionelle Profilierung, ist in der Regel nicht ein-, sondern **mehrdimensional**. Die Profilierungsrichtungen sind flexibel kombinierbar. Jede Hochschule ist aufgefordert, die je eigene Profilierung über eine in sich stimmige Kombination und Priorisierung ausgewählter Profilierungsrichtungen zu definieren.

Innerhalb der fünf Dimensionen sind dadurch, wie die folgenden (fiktiven) grafischen Umsetzungen beispielhaft zeigen, unterschiedliche Konkretisierungen möglich. (Die Bedeutung einer Profilierungsrichtung für das jeweilige gesamtinstitutionelle Profil ist dabei auf einer Skala von 0-100 abgebildet.)

¹ Vgl. <http://www.umultirank.org> bzw. <http://www.u-map.eu/>. Das erste Instrument analysiert Leistungsdifferenzen in den Dimensionen, das zweite deskriptiv inhaltliche Unterschiede.



Weitere Beispiele sind denkbar. Eine Profilierung, etwa durch eine die ganze Hochschule prägende Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung im Sinne einer Orientierung auf Studierende mit Migrationshintergrund, wird weiter geschärft, wenn eine Hochschule in dazu passenden Fachgebieten Spitzenforschung forciert. Die Aufgaben einer solchen Hochschule (in der o.g. abstrakteren Systematik vorrangig der Third Mission und der Forschung zuzuordnen) werden dadurch nicht gegeneinander ausgespielt, sondern hochschulspezifisch miteinander verzahnt.

5. Die Exzellenzinitiative sollte exzellente Profile identifizieren.

Die Exzellenzinitiative sollte in der nächsten Runde nach 2017 den Anreiz geben, herausragende Leistung vielfältiger als bisher zu verstehen. Dafür ist eine Neuausrichtung nötig, die bei einer klaren **Beibehaltung der Förderung von Spitzenleistungen** (d.h. der vertikalen Differenzierung) eine ausreichende **Berücksichtigung der horizontalen Differenzierung** sicherstellt und Sichtbarkeit für alternative Profilierungen und Spitzenleistungen jenseits der eindimensionalen Fokussierung auf Forschung erlaubt.

Die Exzellenzinitiative hat gezeigt, dass sie neues Denken und eine neue Dynamik befördern kann. Dies sollte nun auch für die nächste Stufe der Entwicklung genutzt werden, die vertikale mit horizontaler Differenzierung verbinden sollte. Auch wenn der Exzellenzbegriff derzeit im Sprachgebrauch stark mit der Forschung verbunden ist, sollte er auch auf Spitzenleistungen in Bezug auf alternative Kombinationen der dargestellten Profildimensionen angewendet werden. Es erscheint nicht sinnvoll, alternativen Profilierungen lediglich eine Positionierung „jenseits der Exzellenz“² anzubieten. Der – an sich offene – Begriff der Exzellenz sollte also weiter benutzt werden, jedoch im Förderbereich der Zukunftskonzepte klar auf **exzellente Profile** abheben, um die Vielfalt der Exzellenz zu etablieren.

Intendiertes Ziel sollte sein, dass die Initiative bereits vorhandene herausragende **Leuchttürme** mit unterschiedlicher Profilausrichtung identifiziert und fördert, um dadurch gleichzeitig ihre nachhaltige Weiterentwicklung zu ermöglichen. Die begründete Hoffnung ist, dass die Hervorhebung und Weiterentwicklung solcher Leuchttürme die horizontale Differenzierung im gesamten Hochschulsystem befördern.

Dabei ist anzuerkennen, dass es staatlicherseits bereits Förderungen von alternativen Profilierungen gibt (z.B. Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“; „Qualitätspakt“, „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“) – es erscheint aber erfolgversprechend, die enorme Wirkung der Exzellenzinitiative zu nutzen, verschiedensten Profilkombinationen zur Anerkennung zu verhelfen. Die dritte Förderlinie der Exzellenzinitiative hat in der Vergangenheit in erheblichem Maß dazu beigetragen, dass Hochschulen sich über Fakultäten und persönliche Interessen hinweg „zusammengerauft“ und auf ein gemeinsames „Leitmotto“ geeinigt haben. In der öffentlichen und medialen Wahrnehmung wurde ihr große Bedeutung eingeräumt – ein Effekt des simplifizierenden, aber eingängigen Labels einer „Exzellenzuni“. Eine solche kommunikative Dynamik sollte die Exzellenzinitiative ab 2017 – neben der Kernfunktion der finanziellen Förderung – weiter erzeugen, nun aber in der mehrdimensionalen Betrachtung mit horizontal ausdifferenzierter Spitzenleistung.

Das starke und imageträchtige Signal der Prämierung von Gesamtkonzepten ist aus einem weiteren Grund als ein entscheidender **Anstoß, um Profilierung vielfältiger als bisher auf den Weg zu bringen**, entscheidend: Bei der Exzellenzinitiative bisheriger Ausprägung war es bislang „nur“ notwendig, nach einem Oberthema zur Charakterisierung des Forschungsansatzes zu suchen, aber der Profilierungsbereich der Forschung an sich war gesetzt. Jetzt gilt es, zusätzlich noch Konsens über die Gewichtung und Operationalisierung der Aufgabendimensionen (Lehre, Forschung, Wissenstransfer/Third Mission, internationale Orientierung und regionales Engagement; vgl. die beispielhaften Mischungsverhältnisse in den obigen Grafiken) zu finden. Im Falle der horizontalen Ausdifferenzierung ist es also deutlich herausfordernder, gemeinsam zu einem Profilansatz zu kommen.

² So der missverständliche Buchtitel von Borgwardt, Angela (Hg.) (2013): Profilbildung jenseits der Exzellenz – Neue Leitbilder für Hochschulen. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. Online unter: <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/09639.pdf>, letzter Zugriff am 26.03.2015.

6. Die bisherigen Grundmechanismen der Exzellenzinitiative sind weiter tragfähig.

Die erfolgreichen **Grundmechanismen** der Exzellenzinitiative sollten fortgesetzt werden. In erster Linie sollte an der Ausrichtung, ausschließlich Spitzenleistungen zu fördern und das Gießkannenprinzip (also etwa eine möglichst ausgewogene Verteilung auf Länder und Regionen) zu vermeiden, festgehalten werden.

Die Exzellenzinitiative sollte auch zukünftig zwei Förderprinzipien berücksichtigen:

- die Förderung von Basis-/Organisationseinheiten als Träger herausragender Leistung (bislang: Exzellenzcluster, Graduiertenschulen) und
- die weithin mit dem Status einer „Exzellenz-Uni“ konnotierte Förderung strategischer Gesamtkonzepte mit perspektivischer Ausrichtung (bislang: „Zukunftskonzepte“).

Zukunftsbezogene Gesamtkonzepte sollen auch weiterhin nur dann mit Vertrauensvorschuss honoriert oder überhaupt erst ermöglicht werden, wenn bereits nachweisbar genügend überzeugende Substanz in Form ausgezeichneter Basiseinheiten existiert. Der Schwerpunkt der Finanzierung sollte stärker auf die Basiseinheiten verschoben werden, denn dort wird das Geld für den Aufbau gebraucht. Bei der Prämierung des Gesamtkonzepts ist der Reputationsaspekt wichtiger als das dafür bewilligte Geld; insofern muss die zukunftsorientierte Linie auch nur begrenzt mit Finanzmitteln versehen sein.

Eine wesentliche Frage ist, wie die **Organisationseinheiten** konkret aussehen sollen, die auch auf die anderen Dimensionen der Profilierung (neben der Forschung) ausgerichtet sind. Die 2013 vom Wissenschaftsrat³ entworfene Idee von „Liebig“-Zentren, die als eigenständige Einheiten „quer zu den Fakultäten“ die Profilbildungen der jeweiligen Hochschule in den Bereichen Lehre, Forschung, Transfer und Infrastrukturleistungen unterstützen sollen und es ihr so ermöglichen sollen, „leistungsstarke Bereiche langfristig zu halten“, stellt einen möglichen Ansatz dar, profilbildende Subeinheiten zu verwirklichen. Weitere Varianten sind denkbar.

Auch wenn durchaus unterschiedliche disziplinäre Kulturen existieren und in den Geisteswissenschaften Einzelforschung verbreitet ist, sollten die Basiseinheiten nicht auf der Ebene einzelner Lehrstühle angesiedelt sein. Profilbildende Schwerpunkte einer Hochschule sollten nicht von der Performance und dem Verbleib eines „Einzelkämpfers“ abhängen. Vielmehr sollten Aktivitäten zu einer Profilierungsdimension in einem institutionalisierten Verbund, also in kooperierenden Einheiten/„Zentren“ gebündelt werden.

In Bezug auf das **Zukunftskonzept** der Hochschulen könnte man so vorgehen: Das Gesamtkonzept muss benennen, in welchen der o.g. Dimensionen es sich prioritär bewegt. Voraussetzung für die Prämierung des „Exzellenzprofils“ ist aber unbedingt die Existenz prämierter Basiseinheiten für die profilprägenden Dimensionen. Auch bereits bestehende Förderung profilbildender Stärken durch Bund und/oder Länder (z.B. in den o.g. Programmen „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“; „Qualitätspakt“, „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“) könnten unter Umständen als Basiseinheit angerechnet werden und somit für einen Antrag auf Förderung eines Gesamtkonzepts herangezogen werden.

Eine Prämierung des zukunftsbezogenen Gesamtkonzepts, das den Status als „Exzellenzhochschule“ verleiht, erfordert zusätzlich zu der Existenz exzellenter Basiseinheiten im Bereich der profilbildenden Schwerpunkte eine überzeugende Gesamtidee für das Profil. Ein überzeugendes Zukunftskonzept ergibt sich somit aus der

³ Vgl. Wissenschaftsrat (2013): „Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems“, S. 13. Online unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf>, letzter Zugriff am 26.03.2015.

Summe/Kombination der zugrundeliegenden Bausteine, die nachvollziehbar zu einer schlüssigen Gesamtidee verbunden werden und auf Ebene der Basiseinheiten bereits mit Substanz bzw. kritischer Masse unterlegt sind. Die oben herausgearbeiteten fünf Dimensionen (Lehre, Forschung, Wissenstransfer/Third Mission, internationale Orientierung und regionales Engagement) bieten ein generelles Raster zur Verortung der jeweiligen Profilierung.

7. Das Prinzip selektiver Spitzenförderung gilt auch bei inhaltlicher Ausweitung förderfähiger Profile.

Das Zulassen horizontaler Vielfalt und die damit verbundene Öffnung des Programms für alle Hochschultypen (in Zukunft sollte kein Hochschultyp von vorne herein ausgeschlossen sein; auch die Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften sollten antragsberechtigt sein) ist nicht mit sinkenden Anforderungen verbunden. Es geht eben nicht darum, um jeden Preis für jede Hochschule einen Bereich zu finden, in dem sie einigermaßen vorzeigefähige Leistungen erbringt und dieses dann im Rahmen der Initiative zu honorieren. Vielmehr sollte unverändert ausschließlich Spitzenleistung gefördert werden – aber nun mehrdimensional in den verschiedenen relevanten Leistungsbereichen.

Dass es möglich ist, etablierte Auszeichnungen auf weitere Gebiete anzuwenden, ohne dass dies negative Folgen auf die Reputation des Förderinstrumentes hat, zeigt der erst seit 1969 verliehene Alfred-Nobel-Gedächtnispreis für Wirtschaftswissenschaften. Dem Renommee des Nobelpreises als höchste Auszeichnung in ausgewählten Disziplinen hat die nachträgliche Ausweitung nicht geschadet, da der sog. „Wirtschaftsnobelpreis“ zusammen mit den ursprünglichen Nobelpreisen sowie nach analogen Kriterien verliehen wird.

Auch bei der Exzellenzinitiative sollte entsprechend trotz inhaltlicher Ausweitung klar das **Prinzip selektiver Förderung von Spitzenleistung** aufrechterhalten werden. Wie bisher sollten also nur sehr wenige, rundum kohärente und überzeugende Gesamtkonzepte ein entsprechendes Statuslabel als „exzellentes Profil“ erhalten. Weiterhin sollte auch die Förderung von Basiseinheiten nicht per Gießkanne über alle Hochschulen ausgeschüttet werden, sondern nur in Fällen mit herausragender Leistungsfähigkeit gewährt werden. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die positiven Effekte und Anreize der Exzellenzinitiative ausdifferenziert, aber nicht verwässert werden.

8. Der Staat sollte auf Vorfestlegungen von Förderschwerpunkten verzichten.

Es ist nicht sinnvoll, bereits im Vorfeld das zur Verfügung stehende Budget der kommenden Förderperiode anteilig für bestimmte Profilierungsrichtungen zu reservieren oder bestimmte Kombinationen vorzugeben. Die so gewährte Offenheit gibt antragstellenden Hochschulen die Möglichkeit, innerhalb des vorgeschlagenen Koordinatensystems der fünf Profilierungsdimensionen über **individuelle gestaltete Kombinationen** die Schwerpunktsetzungen des (angestrebten) Profils frei und passend zu bestimmen.

Eine Erweiterung des Handlungsspielraums antragstellender Hochschulen auf fünf Förderdimensionen führt auch nicht zwangsläufig zu einer Schwächung der Forschungsexzellenz. Zum einen würde eine Verstärkung der Förderung dauerhaft exzellenter Forschungsleistungen für den Einbezug weiterer Mittel im Bereich der Forschungsförderung sorgen (vgl. These 10 – auf diese Weise würde trotz horizontaler Ausdifferenzierung insgesamt nicht weniger Geld in die Forschung fließen als zuvor). Zum anderen öffnet der Verzicht auf eine lediglich eindimensionale Betrachtungsweise der

Exzellenz die Option, differenzierter als bislang möglich zu agieren und Forschungsstärke im oben beschriebenen Koordinatensystem inhaltlich mit weiteren profilbildenden Stärken zu verknüpfen.

9. Bewährte Auswahlkriterien sollten weiter angewendet werden.

Anstelle inhaltlicher Vorgaben und Vorfestlegungen durch die Finanziere sind Qualitätsstandards nötig; die Auswahl der zu fördernden Einheiten und exzellenten Profile sollte weiterhin durch peer review mit internationalen Gutachter(inne)n erfolgen. Dabei ist insbesondere die Frage zu klären, wann ein exzellentes Profil vorliegt und was die Kriterien für die Förderungswürdigkeit eines Zentrums/Basisbausteins sein sollen.

Im Bereich der Forschung fällt die Definition von Bewertungsmaßstäben bislang leicht, weil die peer review in der Forschung anerkannte Standards kennt. Bei anderen Profilierungsrichtungen ist dies weniger klar. Die inhaltliche Ausweitung der Exzellenzinitiative stellt entsprechend hohe Anforderungen an die Definition der Kriterien und an den Aushandlungsprozess der Vergabeentscheidungen. Was genau die Konkretisierung der Profilierung in den Dimensionen ausmacht und wie sie zu einem Gesamtansatz zusammenspielen, kann sich zum Teil erst aus den eingereichten Anträgen ergeben.

Bund und Ländern sollten aber transparent **grundlegende Entscheidungskriterien** definieren. In Bezug auf das strategische Gesamtkonzept einer Hochschule könnten – in flexibler Orientierung an die bewährten Standards und Prinzipien der bisherigen Auswahlrunden – entsprechend etwa folgende Kriterien angewendet werden:

- *Kohärenz des Gesamtkonzeptes:* Welche langfristigen Ziele verfolgt die Hochschule in den profilbildenden Bereichen? Mit welcher Strategie beabsichtigt sie, dieses Ziel zu erreichen?
- *Profilschärfung:* Werden eindeutige Schwerpunkte definiert? Überzeugt die skizzierte Mischung und Fokussierung der Profilierungsdimensionen?
- *Vernetzung und Kooperation:* Wie wird hochschulintern das Zusammenspiel der prioritären Profilierungsdimensionen gestaltet? Wie wird in ihnen hochschulintern Interdisziplinarität gelebt? Wie wird in ihnen national/international die Vernetzung mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und weiteren wissenschaftlichen Partnern umgesetzt?
- *Bisherige Erfolge:* Berücksichtigt die strategische Entwicklungsplanung die eigenen Stärken und Schwächen? Baut die Entwicklung eines exzellenten Gesamtprofils auf besonders hervorragenden Leistungen der Hochschule in den profilbildenden Kernen auf?
- *Voraussichtlicher Fortschritt:* Erzeugen die mit dem Gesamtkonzept skizzierten Maßnahmen einen qualitativen Sprung, der in einem angemessenen Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln steht? Werden plausible und nachprüfbare Erfolgskriterien benannt?
- *Nachhaltigkeit:* Wie wird dauerhafte Wirkung der Förderung sichergestellt?

10. Bund und Länder sollten bewährte Spitzenleistungen langfristig und verlässlich fördern.

Nach mehreren Runden wird deutlich, dass für die Herausbildung von Exzellenz ein langer Atem, also eine **Dauerhaftigkeit** erforderlich ist. Letztlich muss eine über mehrere Runden bewährte herausragende Forschungsleistung auch zu einer (natürlich weiter an Leistungserwartungen geknüpften) Berücksichtigung in der Grundfinanzierung der

Hochschulen führen, um Planungssicherheit gewährleisten zu können. Nach dem Wegfall des Kooperationsverbotes sollten Bund und Ländern hier gemeinsam aktiv werden.

Profilbildende Exzellenz sollte dort, wo sie nunmehr langjährig etabliert und entsprechend evaluiert ist, auch in der Grundfinanzierung der betreffenden Hochschulen verstetigt werden. Bund und Länder sind dazu aufgefordert, hier zunächst (aufgrund des zeitlichen Vorlaufs) für den Bereich der Forschungsexzellenz und mittelfristig auch für die übrigen Profilierungsbereiche Lösungen zu finden, die gleichermaßen über Verstetigung Planungssicherheit schaffen wie über Ergebnisorientierung angemessene Mittelverwendung sicherstellen.

Frank Ziegele, Ulrich Müller

Gütersloh, 21.04.2015