

2023

Exzellenzstrategie | Zwischen Konkurrenz und Kooperation: Chancen und Herausforderungen von Universitätsverbänden

Bericht über die Internationalen
Fachgespräche am 13. Dezember 2022 |
Online

In der Förderlinie „Exzellenzuniversitäten“ des Exzellenzstrategie werden neben Einzeluniversitäten seit 2019 erstmals auch Universitätsverbände gefördert.

Was macht solche Verbände erfolgreich?
Wie gelingt der Spagat zwischen Zusammenarbeit und gegenseitiger Konkurrenz? Welche Herausforderungen gilt es zu meistern?

Auf Einladung des Wissenschaftsrats diskutierten im Rahmen der Veranstaltung „University Consortia and the Funding of Excellence“ internationale Expertinnen und Experten über Chancen, Risiken und Erfolgsbedingungen.

Exzellenzstrategie | Zwischen Konkurrenz und Kooperation: Chancen und Herausforderungen von Universitätsverbänden

Bericht über die Internationalen Fachgespräche
am 13. Dezember 2022 | Online

IMPRESSUM

Exzellenzstrategie | Zwischen Konkurrenz und Kooperation: Chancen und Herausforderungen von Universitätsverbänden. Bericht über die Internationalen Fachgespräche am 13. Dezember 2022 (online)

Herausgeber

Wissenschaftsrat
Scheidweilerstraße 4
50933 Köln
www.wissenschaftsrat.de
post@wissenschaftsrat.de

DOI: <https://doi.org/10.57674/zcp2-v086>

Lizenzhinweis: Diese Publikation wird unter der Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>.



Veröffentlicht

Köln, Juni 2023

INHALT

| | |
|--|-----------|
| Einleitung | 7 |
| Motive und Chancen von Universitätsverbänden | 9 |
| Gelingsbedingungen und Herausforderungen für Universitätsverbände | 11 |
| Bewertung von Universitätsverbänden | 14 |

Einleitung

Wissenschaft ist auf Austausch und Zusammenarbeit angewiesen. Wissenschaftseinrichtungen und Forschende arbeiten gemeinsam an multidimensionalen Forschungsfragen, auch um der zunehmenden Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen Rechnung zu tragen. Dies geschieht sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene im Rahmen individueller und institutioneller Kooperationsformen. Zugleich stehen Wissenschaftssysteme auf der organisatorischen wie auf der individuellen Ebene im Wettbewerb, sodass Kooperation und Konkurrenz wesentliche Bestandteile eines jeden Wissenschaftssystems sind. Die Verschränkung dieser beiden „zentralen Wandlungsdynamiken“, |¹ die auch mit dem Begriff „Coopetition“ umschrieben wird, |² wird besonders in wettbewerblichen Förderprogrammen, wie etwa der Exzellenzstrategie, offenkundig. Dort fördern Bund und Länder seit 2019 erstmalig neben Einzeluniversitäten auch Universitätsverbünde von bis zu drei Universitäten. Mit der grundsätzlich dauerhaft angelegten institutionellen Förderlinie wird damit eine neue Grundlage für eine nachhaltige Zusammenarbeit von Universitäten geschaffen. Auch auf internationaler, insbesondere europäischer Ebene werden neue Kooperationsprogramme und -systeme initiiert.

Der Wissenschaftsrat lud am 13. Dezember 2022 internationale Expertinnen und Experten zu einer eintägigen Veranstaltung zu Fragen bezüglich der Ziele, Chancen und Herausforderungen von Universitätsverbänden und der Exzellenzförderung ein. Die Fachgespräche bestanden dabei aus drei aufeinanderfolgenden Panels. |³ Leitfragen waren: Was sind Ziel und Zweck institutioneller Kooperationen zwischen Hochschulen? Worin bestehen die Herausforderungen in der Umsetzung von Universitätsverbänden, insbesondere mit Blick auf gemeinsame Governance- und Management-Strukturen? Woran erkennt man den

| ¹ Vgl. Kosmützky, A. (2021): Konkurrenz und Kooperation in der Wissenschaft: Traditionelle Muster und moderne Formen wissenschaftlicher Wissensproduktion, in: Unimagazin Leibniz Universität Hannover 3/4, S. 42–45.

| ² Vgl. Musselin, C. (2018): New forms of competition in higher education, in: Socio-Economic Review, 16 (3), S. 657–683, hier S. 676.

| ³ Vgl. Wissenschaftsrat: International Roundtable | University Consortia and the Funding of Excellence. URL: https://www.wissenschaftsrat.de/DE/Home/Buehne/_Inhalte/Inhalte_Online/ExStra_Roundtable_2022.html, zuletzt abgerufen am 02.06.2023.

8 Erfolg von Hochschulverbänden und anhand welcher Indikatorik können diese angemessen bewertet werden?

Der vorliegende Bericht fasst eine Auswahl der zentralen Aussagen der Veranstaltung zusammen und gibt die Meinungen der Teilnehmenden wieder.

Motive und Chancen von Universitätsverbänden

Durch eine gemeinsame Beantragung als Universitätsverbund im Rahmen eines wettbewerblichen Verfahrens, wie der Exzellenzstrategie, kann kreatives Potenzial zur institutionellen Weiterentwicklung generiert werden. Dabei kann bereits der gemeinsame Antrag und das gemeinsame Ziel der Verbundbildung ein Bewusstsein für die individuellen Stärken und Schwächen der jeweiligen beteiligten Institutionen schaffen und zur Ausbildung einer gemeinsamen Identität beitragen. Über die Teilnahme am Wettbewerb können gemeinsame Ziele und Handlungsmöglichkeiten identifiziert, die sich neu bietenden Chancen ausgestaltet und angesichts der zusätzlichen Finanzierung umgesetzt werden. Diese Findungsprozesse können zudem auch auf die jeweiligen Verbundpartner ausstrahlen und somit auch die Schaffung innovativer Strukturen an den beteiligten Einzelinstitutionen begünstigen. Insbesondere zukunftsweisende Themen, wie Digitalisierung und Diversität, können im Rahmen von Universitätsverbänden so gemeinsam angegangen und flächendeckend umgesetzt werden.

In der Exzellenzstrategie kann ein universitärer Verbund dauerhaft eine gemeinsame überinstitutionelle Identität entwickeln, ohne dabei die institutionelle Identität der Einzeluniversitäten aufzugeben. Dies unterscheidet einen Verbund von einer Fusion von Einrichtungen. Im Rahmen der Exzellenzförderung kooperieren dabei Universitäten, die auch als einzelne Einrichtungen in der Spitzenforschung exzellente Leistungen aufweisen.

Wenngleich Universitätsverbände meist aus strategischen Gründen gebildet werden, spielen auch jeweils institutionsspezifische und organisationskulturelle Motive eine Rolle. Dabei wägen Hochschulen jeweils die Chancen und Risiken ab, auf welchen Ebenen eine institutionelle Zusammenarbeit und auf welchen Ebenen ein Alleinstellungsmerkmal und eine damit verbundene Konkurrenz einen Mehrwert für die eigene Institution verspricht. Für die Bildung von Hochschulverbänden sollten stets wissenschaftliche Interessen handlungsleitend sein und einen klaren wissenschaftlichen Mehrwert für die beteiligten Institutionen erzeugen. Die Partnerinstitutionen eines Verbunds sollten sich in ihren Profilen gegenseitig ergänzen und ähnliche und gemeinsame Ziele anstreben. Dabei sollten die strategischen Ziele der Mitgliedsinstitutionen mit

den strategischen Zielen des Verbunds in Einklang stehen – zum Nutzen sowohl der einzelnen Mitglieder als auch des Verbunds.

Universitätsverbände bieten ihren Partnerinstitutionen neuartige Möglichkeiten, indem sie gemeinsame Strukturen schaffen und eine kritische Masse für die Bearbeitung wissenschaftlicher Fragestellungen und institutioneller Herausforderungen generieren, die für einzelne Einrichtungen nur schwer umsetzbar wären. Wenn die beteiligten Universitäten eines Verbunds darauf abzielen, nachhaltige „Ermöglichungsstrukturen“ zu etablieren und dabei auch mehrere Leistungsdimensionen und Handlungsfelder einbeziehen, ist dies eine Chance für Synergien in einer Vielzahl von Bereichen. Zudem besteht die Möglichkeit, dass komplementäre institutionelle Profile ausgebildet und über die Teilung von Ressourcen weitere Mehrwerte erzeugt werden. Dies trifft insbesondere für regionale Verbände zu.

Ein Universitätsverbund kann auf nationaler und insbesondere auf internationaler Ebene eine größere Sichtbarkeit und Attraktivität in all seinen Leistungsdimensionen und Handlungsfeldern erreichen. So kann ein Verbund aufgrund seiner Größe und der Bündelung von Leistungsbereichen auch für Studierende und Forschende attraktiver sein, beispielsweise durch die Öffnung verbundübergreifender Studiengänge und Lehrangebote oder die gemeinschaftliche Nutzung von Forschungsinfrastrukturen. Zudem können beteiligte Institutionen an den internationalen Netzwerken ihrer Partner teilhaben und somit die internationale Vernetzung aller Verbundpartner weiter vorangetrieben werden. Als übergeordneter Akteur, der die Möglichkeiten und Angebote der Verbundpartner bündelt und mit einer gemeinsamen Stimme spricht, können Verbände zudem als attraktiverer Kooperationspartner sowohl für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen als auch für renommierte Universitäten weltweit in Erscheinung treten und dadurch auch zur Weiterentwicklung des eigenen regionalen Standorts beitragen. Universitätsverbände bieten überdies das Potenzial, die Personalgewinnung und Personalentwicklung der beteiligten Institutionen aufeinander abzustimmen. Damit werden erweiterte Gestaltungsspielräume für verlässliche Karrierewege in allen Personal- und Funktionsgruppen geschaffen, die an einer einzelnen Hochschule nicht gegeben wären.

Gelingsbedingungen und Herausforderungen für Universitätsverbände

Eine Herausforderung besteht in der Komplexität der kooperativen Governance-Strukturen, da eine funktionierende Governance für einen Verbund erfolgskritisch ist. Um geeignete kollaborative Steuerungs- und Managementstrukturen und -mechanismen zu schaffen, sollten die Governance-Strukturen und die damit zusammenhängenden Prozesse klar definiert, verbindlich und situationsadäquat sein. Zugleich sollten sie flexibel und beweglich genug sein, um sie an unvorhergesehene Herausforderungen und sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen zu können. Gemeinsame Verbundstrukturen und -prozesse sollten den Rahmen für die Zusammenarbeit in den verschiedenen Bereichen setzen und zugleich allen Beteiligten in der Umsetzung den notwendigen Frei- raum bieten. Dabei sollten diese auch jeweils die Rechte der Einzelinstitutionen berücksichtigen und respektieren.

Damit Verbundstrukturen einen nachhaltigen Effekt haben, müssen Steuerung und Management des Verbundes funktional ausgerichtet sein und sich auch bei Personalwechseln auf der Leitungsebene als tragfähig erweisen. Dabei sollten alle Leitungsebenen und maßgeblichen Akteure in die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Institutionen einbezogen werden, um die Kooperation langfristig, nachhaltig und unabhängig von persönlichen Interessen zu gestalten. Gleichwohl sind für das Gelingen von Verbänden auch persönliche Beziehungen und individuelles Engagement, insbesondere auf der Leitungsebene, von großer Bedeutung. Gegenseitiges Vertrauen ist dabei erfolgskritisch. Dieses wird insbesondere über persönliche Treffen in der Anbahnung eines gemeinsamen Verbundvorhabens gestärkt. Die Möglichkeiten der Digitalisierung und des virtuellen Austauschs sollten ebenfalls genutzt werden, insbesondere wenn es die operative Umsetzung bereits etablierter Vorhaben betrifft. Dabei erleichtert geographische Nähe die Koordinierung zwischen den Partneereinrichtungen.

Verbände benötigen für ihr Gelingen eine hohe Motivation aller Beteiligten als auch eine starke Identifikation mit dem Verbund. Diese muss längerfristig aufrechterhalten werden und sollte alle Institutions- und Funktionsebenen –

auch des nichtwissenschaftlichen Personals – einbeziehen. Hierfür sollten auch angemessene Formate zum Austausch über gemeinsame Ziele und Herausforderungen, die Akzeptanz sowie die Weiterentwicklung des Verbunds etabliert werden.

Verbünde benötigen zudem verbindliche Vereinbarungen über die Art der Zusammenarbeit als auch gegenseitiges Verständnis für die Organisationskultur der jeweiligen Partnerinstitutionen. Anlass- und aufgabenbezogene Kommunikation und Partizipation aller relevanten Akteure sind hierfür entscheidend. Der offene Austausch interner *Best Practices*, beispielsweise in den Bereichen Lehre und Transfer, wie auch wissenschaftlicher Kernprozesse, indem etwa Forschungsergebnisse frühzeitig interinstitutionell geteilt werden, ist ebenfalls zentral für den langfristigen Erfolg institutioneller Kooperationen.

Eine besondere Herausforderung für Universitätsverbünde besteht darin, die Profile der Einzelinstitutionen mit der gemeinsamen, übergeordneten Identität und Kultur des Verbunds übereinzubringen. Obschon gleichgelagerte Interessen und Herangehensweisen der beteiligten Institutionen die erfolgreiche Bildung und Umsetzung eines Verbunds begünstigen, sollte dies nicht zu einer Homogenisierung der Profile der Verbundpartner führen. Hierfür ist es von entscheidender Bedeutung, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen gemeinsamen Vorhaben und den individuellen Zielen der Partnerinstitutionen zu finden. Insbesondere regionale Universitätsverbünde können so ihre Eigenständigkeit bewahren und gleichzeitig den Mehrwert ihrer Zusammenarbeit herausstellen. Auch sollte die Verbundbildung nicht dazu führen, dass Kooperations- und Vernetzungsbemühungen mit weiteren nationalen und internationalen Partnern eingeschränkt werden.

Bei Universitätsverbänden stellt die Einbeziehung multipler Leistungsdimensionen und Handlungsfelder – wie Lehre, Transfer, Forschungsinfrastrukturen, Internationalisierung und Personalentwicklung – insofern eine Herausforderung dar, als mit der Zusammenarbeit der Komplexitätsgrad der hierfür notwendigen Entscheidungsprozesse steigt. Vor allem angesichts unterschiedlicher Organisationskulturen und strategischer Ausrichtungen sowie individueller und bereits etablierter Verwaltungsprozesse und -routinen müssen diese stets aufeinander abgestimmt werden. Zudem fehlen für verbundweite Kooperationen in multiplen Leistungsdimensionen gegenwärtig noch *Best-Practice*-Beispiele, da für die Bildung von Universitätsverbänden aktuell zumeist noch gemeinsame Forschungsinteressen und -projekte im Fokus stehen.

Damit Verbünde ihr Potenzial und ihre Wirkung entfalten können, sind eine langfristige Finanzierung und wirtschaftliche Stabilität erforderlich, um die Grundlage für eine dauerhafte institutionelle Kooperation zu bilden. Insbesondere bei der Ausdehnung auf eine Zusammenarbeit in mehreren Leistungsdimensionen und Handlungsfeldern, übersteigt der Komplexitätsgrad eine punktuelle Zusammenarbeit in nur einem Bereich bei Weitem. In diesem Fall

ist ein großes Maß an Koordination, gemeinschaftlichen Abstimmungen und durchgängiger Partizipation notwendig sowie eine langfristige Finanzierung geboten, damit der Verbund sein Potenzial zur Gänze ausschöpfen kann. Insbesondere für lokale und regionale Universitätsverbände ist hierbei auch die Unterstützung durch die jeweilige Landesregierung von großer Bedeutung. Die siebenjährige Förderphase mit einhergehender Evaluation als Voraussetzung einer dauerhaften Förderung unterscheidet die Förderung in der Exzellenzstrategie von anderen internationalen Programmen. Diese sehen entweder keine regelmäßige Evaluation vor (etwas das französische „IdEx“-Programm), haben kürzere Förderphasen (etwa vier Jahre bei der „Initiative Europäische Hochschulen“) oder werden länger, aber ohne Möglichkeit der dauerhaften Finanzierung gefördert, wie im Fall der „World Premier International Research Center Initiative“ [WPI] aus Japan mit einer maximalen Förderdauer von zehn Jahren.

Bewertung von Universitätsverbänden

Um die Wirkung und den Erfolg von Universitätsverbänden zu bewerten, müssen insbesondere qualitative Indikatoren berücksichtigt werden. Der von Verbänden angestrebte Mehrwert und Synergiegewinn lässt sich nicht ausschließlich mit quantitativen Indikatoren feststellen, zumal nicht für alle Leistungsdimensionen und Handlungsfelder institutioneller Kooperationen belastbare quantitative Parameter vorliegen. Auch mit Blick auf die Größe, Komplexität und den individuellen Zuschnitt eines jeden Universitätsverbands ist vielmehr eine wissenschaftsgeleitete Evaluation angemessen, die ausgerichtet an den Zielsetzungen des Verbands auf qualitativen Bewertungsformen und -methoden basiert; dabei können quantitative Indikatoren jedoch berücksichtigt und kontextualisiert werden. Auch sollte in diesem Zusammenhang ein erweitertes „Exzellenzverständnis“ zugrunde gelegt werden, welches sich nicht an rein quantitativen Indikatoren ausrichtet, sondern institutionelle Bewertungen im Sinne einer „vernetzten“ beziehungsweise einer „inkluisiven Exzellenz“ vornimmt.

Eine Evaluation sollte auf Basis von Ortsbesuchen an den zu bewertenden Einrichtungen erfolgen. Im Rahmen dieser Besuche sollten Anhörungen mit Personen außerhalb der Leitungsebene – insbesondere auch aus der Gruppe der „Early Career Researcher“ – durchgeführt werden, um einen möglichst breiten und vielseitigen Eindruck des Universitätsverbands zu erhalten.

Ein zentraler Aspekt der Evaluation von Universitätsverbänden sollte die Bewertung der bestehenden Governance-Strukturen sein, wobei die hohe Komplexität der Steuerung von Verbänden entsprechend zu berücksichtigen ist. |⁴ Die Gutachterinnen und Gutachter sollten über spezifische multi- und transdisziplinäre Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, die für eine angemessene Evaluierung von Hochschulverbänden erforderlich sind.

|⁴ „Neben der Evaluation der Leistungserbringung sollte auch die Governance der Kooperation selbst Gegenstand einer kritischen Überprüfung sein“. Vgl. Stifterverband (2020): Future Lab: Kooperationsgovernance – Diskussionspapier 5: Wirkung messen: Die Evaluationsphase in Hochschulkooperationen; Essen, S. 7–9.

Eine systematische wissenschaftliche Untersuchung von Erfolgsfaktoren für Hochschulverbände steht weiterhin aus. Offene Fragen hinsichtlich der Rolle von Universitätsverbänden bestehen zudem im Kontext der künftigen Entwicklung nationaler Wissenschaftssysteme im globalen Wettbewerb und unter geopolitischen Veränderungen, wie auch mit Blick auf die zukünftige Ausgestaltung von Exzellenzförderprogrammen auf europäischer Ebene im Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz, die sowohl die Förderung exzellenter Forschung als auch regionalpolitische Erwägungen und „capacity-building“ fokussieren.

Die Veranstaltung fand virtuell statt und brachte internationale Hochschulforschende, Gremienmitglieder internationaler Exzellenzförderprogramme sowie Vertreterinnen und Vertreter der Leitungsebene von Universitäten und Universitätsverbänden aus europäischen und außereuropäischen Institutionen zusammen. Moderiert von internationalen Wissenschaftsjournalistinnen und -journalisten waren über 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die eine große Bandbreite des deutschen Universitätssystems repräsentierten, während der Paneldiskussionen zugegen. |⁵ Die Veranstaltung war dabei Teil des Monitorings der Exzellenzstrategie, im Besonderen der Förderlinie „Exzellenzuniversitäten“, die vom Wissenschaftsrat (WR) durchgeführt wird. Die Erkenntnisse, die sich aus der internationalen Perspektive auf Universitätsverbände im Rahmen der Exzellenzförderung ergaben, stellen einen Zwischenbefund dar, der auch Eingang in den Erfahrungsbericht des Expertengremiums der Exzellenzstrategie über die erste Förderphase finden wird. |⁶

|⁵ Darunter befanden sich Vertreterinnen und Vertreter verschiedener deutscher Universitäten, u. a. auch der aktuell-geförderten Exzellenzuniversitäten, sowie der Wissenschaftsministerien des Bundes und der Länder und der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) als auch des Expertengremiums der Exzellenzstrategie und des Ausschusses „Exzellenzstrategie“ des Wissenschaftsrats.

|⁶ Das Expertengremium der Exzellenzstrategie legt der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) regelmäßig, erstmals zum 30. Juni 2027, einen Bericht über die Erfahrungen mit den beiden Förderlinien der Exzellenzstrategie vor. Vgl. Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes zur Förderung von Spitzenforschung an Universitäten – „Exzellenzstrategie“ –, S. 6. URL: https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung_Exzellenzstrategie_2022.pdf, zuletzt abgerufen am 25. Mai 2023.