

# Überlegungen zu den Auswirkungen der 3. Förderlinie der Exzellenzinitiative

10 Thesen im Rahmen eines fiktiven Dialogs

Prof. Dr. Barbara M. Kehm

Internationales Zentrum für Hochschulforschung  
Universität Kassel

E-Mail: [kehm@incher.uni-kassel.de](mailto:kehm@incher.uni-kassel.de)

1. Stellen Sie sich vor, Sie müssten die Befürchtungen, die angesichts der Auswirkungen der Exzellenzinitiative von manchen Akteuren und Beobachtern geäußert werden, dem Hochschulexperten eines Landes erklären, in dem eine deutliche vertikale Stratifizierung die Norm ist.

2. Bei der Entscheidung für die Exzellenzinitiative wurden weder die beabsichtigten noch die erwarteten Folgen für die Konfiguration des Gesamtsystems und die Auswirkungen auf die Gesamtleistungen des Systems diskutiert. Statt dessen steht im Vordergrund der öffentlichen Debatten die Dichotomie von Gewinnern und Verlierern.

### 3. Befürchtet wird eine Erosion der Einheit von Forschung und Lehre.

Aber:

- es gibt keinen Automatismus, dass exzellente Forschung auch zu exzellenter Lehre führt;
- Exzellenz in der Lehre spielt in Deutschland keine wirkliche Rolle;
- Reputation und Berufungschancen des Einzelnen hängen vorrangig von Forschungs- und Publikationsleistungen ab.

4. Ist es nicht logischer, von einer Pluralität der Formen von Exzellenz zu reden?

Was konstituiert Exzellenz? Was ist das einigende Element?

Die Erfahrung zeigt: je größer eine Universität, desto heterogener ihre Leistung.

Was ist die einigende Idee der Universität des 21. Jahrhunderts?

- die „entrepreneurial university“?
- die „Multiversity“?
- die „Netzwerkuniversität“?

Wir brauchen eine neue Systemlogik!

5. Die Einheit von Forschung und Lehre ist ein Problem der „Normaluniversität“, weil sie am nachdrücklichsten an ihr festhält, aber realiter zu wenig Ressourcen für die Forschung hat und zu wenig Möglichkeiten, sich gegen wachsende Lehranforderungen abzusichern.

6. Der durch die Exzellenzinitiative verstärkte Wettbewerb der deutschen Universitäten untereinander kann tendenziell drei verschiedene Auswirkungen auf das Wissenschaftssystem und das Verhältnis von Forschung und Lehre haben:

- „academic drift“ bzw. „mimetischer Isomorphismus“
- Bildung von strategischen Allianzen und Netzwerken
- „mission stretch“

Differenzierung ist nicht nur inter-institutionell denkbar.

7. These, dass die „Spitze“ einen möglichst breiten „Unterbau“ benötigt.

Wie aber beeinflusst die „Spitze“ den „Unterbau“ und umgekehrt?

Wollen wir Homogenität oder Heterogenität des Systems und der Institution?

Tendenziell wirkt sich Heterogenität günstiger aus.



8. Die Gewinner der dritten Förderlinie werden weiterhin lehren wie auch die anderen Universitäten weiterhin forschen werden. Exzellenz gibt es nicht „across the board“.

Zudem gibt es keine Beziehung per se zwischen exzellenten Managementkonzepten und Spitzenforschung (3. Förderlinie als hybrides Konstrukt).

Plädoyer, sich den Differenzierungsprozess eher in Form eines Kontinuums mit graduellen Unterschieden als in Form einer Pyramide vorzustellen.

9. Die Bedeutung der Exzellenzinitiative liegt nicht in der Höhe der zur Verfügung gestellten Fördermittel. Aber sie eröffnet neue Kooperations- und Organisationsformen jenseits der traditionellen Verfasstheit der Universität.

Allerdings besteht auch die Gefahr einer intra-institutionellen Fragmentierung, wenn Exzellenzcluster und Graduiertenschulen zu unabhängig von der Organisation selbst werden.

Ein zweites Problem: Wenn die Exzellenzinitiative sich als Prozess der Verteilung von Reputation erweist, wird sich zeigen müssen, ob eine legitime Balance zwischen attribuerter Reputation einerseits und objektiver Performanz andererseits gefunden werden kann.

10. Die Exzellenzinitiative als politisches Programm hat eine katalytische Funktion für das deutsche Hochschulsystem. Ob sie der Beginn eines Paradigmenwechsels ist, der auch die vorherrschenden Vorstellungen der Einheit von Forschung und Lehre tangiert, muss derzeit noch offen bleiben.