

NEUES ENTDECKEN

TALENTE FÖRDERN

IDEEN UMSETZEN

FWF

Der Wissenschaftsfonds.

Evaluation der Leibniz-WissenschaftsCampi

Bericht der ExpertInnenkommission
Antonio Loprieno (Vorsitz), Jakob Edler, Erich Kirchler,
Wolfgang Knoll, Nadja Mösch-Zanetti, Renée Schroeder

Wien, 17.10.2017

Non-Voting Member der Evaluierungskommission: Elmar Weiler
Rapporteur: Klaus Zinöcker
Team FWF: Ina Matt, Birgit Woitech, Klaus Zinöcker
Team KMU Forschung Österreich: Peter Kaufmann, Laurenz Wolf

Diesem Evaluierungsbericht liegt ein Dossier Wissenschaftscampi zugrunde:
Peter Kaufmann, Ina Matt, Laurenz Wolf, Klaus Zinöcker (2017):
Dossier Wissenschaftscampi, DOI: 10.5281/zenodo.1012689

Die Kommission dankt der Geschäftsstelle der Leibniz-Gemeinschaft, namentlich Jan Biesenbender, für die Unterstützung im Rahmen dieses Evaluierungsvorhabens.

DOI: 10.5281/zenodo.1012695

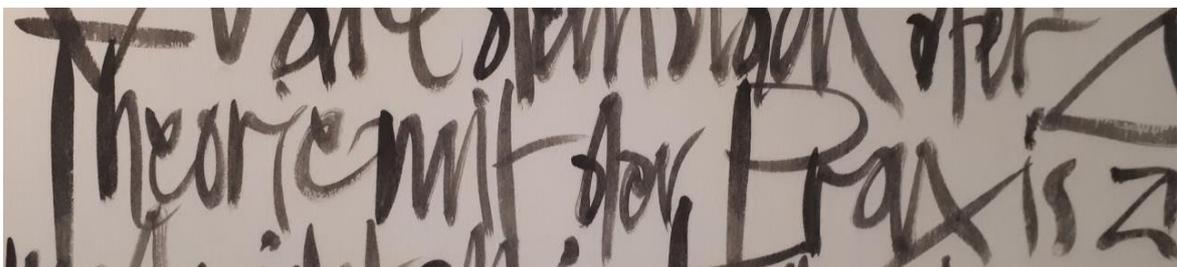
Executive Summary

Die WissenschaftsCampi stellen einen geglückten Versuch dar, Brücken zwischen der Leibniz-Gemeinschaft und den Universitäten zu schlagen, um gemeinsame Plattformen der institutionalisierten Zusammenarbeit zu bilden. Mit diesem Instrument ist es der Leibniz-Gemeinschaft gelungen, die interinstitutionelle Zusammenarbeit auf regionaler Ebene zu stärken. Dabei fungieren die WissenschaftsCampi als Dach und bieten einen Anstich, damit Neues auf koordinierte Weise entstehen kann. Mit ihnen wurde ein Aggregationsprozess angestoßen, der für den jeweiligen Standort Dynamik und Potenzial bedeutet.

Unter diesem gemeinsamen Dach werden in den WissenschaftsCampi die Interessen und Ressourcen der Partner – Leibniz-Gemeinschaft, Universitäten, Länder – kombiniert. Die wichtigste Funktion der Campi besteht darin, den regionalen Standorten wichtige Impulse für neue oder verstärkte regionale Schwerpunktsetzungen in der Forschung zu ermöglichen und sich damit im wissenschaftlichen Wettbewerb zu behaupten. Damit erzielen sie beachtliche Hebelwirkungen für den Standort, die Leibniz-Gemeinschaft, die beteiligten Universitäten und die Sitzländer.

Die Evaluation mahnt allerdings auch zu realistischen Erwartungen hinsichtlich der Möglichkeiten dieses Vernetzungsinstruments. Es bedarf Nachhaltigkeit, Geduld und Kreativität und weiterhin eine strategische Fokussierung auf die Aggregationseffekte.

Im Hinblick auf eine nachhaltige Wirkung sollten WissenschaftsCampi in Zukunft in zwei Phasen gefördert werden. Am Ende dieser Bemühungen wird ein Instrument stehen, das akademische Konturschärfe besitzt und dazu trägt, dass sich aus regionalen Forschungsschwerpunkten Zentren globaler Ausstrahlung entwickeln.



Alle Bilder / Auszüge / © Ruth Tesmar

Auftrag und Vorgehensweise

Leibniz-WissenschaftsCampi (LWC) bilden einen Schwerpunkt der Leibniz-Gemeinschaft (LG) im Rahmen des dritten Paktes für Forschung und Innovation.¹ Um einen kritischen „Blick von außen“ zu erhalten, hat die Leibniz-Gemeinschaft im Frühjahr 2017 eine externe Evaluierung dieses Instruments beschlossen. Über eine Bestandsaufnahme hinaus soll diese Evaluierung auch die Grundlage für dessen Weiterentwicklung darstellen.

Die Leibniz-Gemeinschaft hat hierzu den FWF mit der Koordination der Evaluation ihrer Maßnahmen zur strategischen Vernetzung – neben den „WissenschaftsCampi“ sind dies die „Forschungsverbünde“ – beauftragt. Die beiden Vorhaben wurden parallel und unabhängig voneinander durchgeführt, Laufzeit war von März bis November 2017.

Im Zentrum der Evaluierung stand eine Evaluierungskommission, die vom FWF ausgewählt wurde. Die Mitglieder der Evaluierungskommission waren Antonio Loprieno (Vorsitzender, Universität Basel), Jakob Edler (University of Manchester), Erich Kirchler (Universität Wien), Wolfgang Knoll (Austrian Institute of Technology – AIT), Nadia C. Mösch-Zanetti (Karl-Franzens-Universität Graz), Renée Schroeder (Max F. Perutz Laboratories Wien) und Elmar Weiler (*non-voting member*, Ruhr-Universität Bochum). Am Ende dieses Berichts finden sich Kurzbiografien der Mitglieder. Parallel zu dieser Kommission richtete der FWF eine Evaluierungskommission zu den Leibniz-Forschungsverbänden unter dem Vorsitz von Janet Hering (Eawag, Schweiz) ein.

Aufgabe der Kommission war nicht eine Wertung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit der WissenschaftsCampi oder ihres jeweiligen Leibniz-Instituts, sondern eine Evaluation des WissenschaftsCampus als strategisches Instrument, was einer Programmevaluierung entspricht. Im Rahmen dieses Berichts werden folgende Fragen beantwortet:

- Verbessert das Instrument die Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen und der Leibniz-Gemeinschaft?
- Welche Sichtbarkeit haben die WissenschaftsCampi bisher entwickelt?
- Ermöglicht dieses Instrument, neue Forschungsperspektiven zu eröffnen?
- Wie können die Campi das Gewicht der Leibniz-Gemeinschaft als Forschungsorganisation bestmöglich stärken?
- Sind Konzeption/Design/Ausstattung der Campi angemessen?

Der FWF fungierte im Rahmen dieses Evaluierungsvorhabens als Bindeglied zum Auftraggeber und diente der Evaluierungskommission als Sekretariat und Rapporteur.

Gegenstand dieser Evaluation sind jene zehn Leibniz-WissenschaftsCampi, die länger als zwei Jahre bestehen und aus den Mitteln der Förderlinie „Strategische Vernetzung“ gefördert wurden.

¹ Die Forschungsorganisationen sollen, so ist es im Pakt III vereinbart, ihre Instrumente des organisationsinternen Wettbewerbs kontinuierlich weiterentwickeln und effizient ausgestalten; Bund und Länder erwarten von ihnen, dass sie zugunsten übergeordneter strategischer Anliegen auch finanziell Prioritäten setzen (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, Monitoring-Bericht Pakt für Forschung und Innovation, S. 37).

Die Kommission stützt ihre Evaluierung auf folgende methodische Vorgehensweise:

- eine *Logic-Chart*-Analyse des Instruments WissenschaftsCampi,
- eine Auswertung der Sachstandsberichte, die von den Leibniz-WissenschaftsCampi zur Verfügung gestellt wurden,
- eine Analyse von relevanten Berichten und Empfehlungen, etwa der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) oder des deutschen Wissenschaftsrates (WR),
- eine Online-Befragung der WissenschaftsCampi (SprecherInnen, KoordinatorInnen, KooperationspartnerInnen),
- die Einholung von schriftlichen Statements der PräsidentInnen bzw. RektorInnen der an den WissenschaftsCampi beteiligten Universitäten,
- ein Kolloquium mit den SprecherInnen und KoordinatorInnen der WissenschaftsCampi am 11. September 2017,
- ein Gespräch mit Matthias Kleiner, Präsident, Friedrich Hesse, Vizepräsident, und Christiane Neumann, Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft, am 12. September 2017.

Die Sitzung der Evaluierungskommission fand am 11. und 12. September in Berlin in den Räumlichkeiten der Leibniz-Gemeinschaft statt.

Ergänzend zu diesem Bericht erschien ein „Dossier WissenschaftsCampi“ (DOI: [10.5281/zenodo.1012689](https://doi.org/10.5281/zenodo.1012689)), das Basis für die Arbeit der Evaluierungskommission war und vom FWF gemeinsam mit der KMU Forschung Austria erstellt wurde.

Die WissenschaftsCampi in der Leibniz-Gemeinschaft

Leibniz-Gemeinschaft Die 1991 als „Arbeitsgemeinschaft Blaue Liste“ gegründete Leibniz-Gemeinschaft zählt zu den bedeutendsten außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen Deutschlands. Sie verbindet 91 selbstständige Forschungseinrichtungen (Stand 2017). Leibniz-Institute widmen sich gesellschaftlich, ökonomisch und ökologisch relevanten Fragen.

9.500 WissenschaftlerInnen Die Leibniz-Institute beschäftigten 2016 rund 18.700 Personen, darunter 9.500 WissenschaftlerInnen. Das Gesamtbudget der Leibniz-Institute liegt bei mehr als 1,8 Milliarden Euro. Der Pakt für Forschung und Innovation brachte der Leibniz-Gemeinschaft einen bedeutenden Anstieg des Gesamtbudgets, der vorrangig in wissenschaftliches Personal fließt.

Während die einzelnen Leibniz-Institute über hohe strategische und budgetäre Autonomie verfügen, stehen dem Zentralbereich vergleichsweise wenig Ressourcen und Mittel zur Verfügung, um inhaltliche und organisatorische Akzente setzen zu können. Zu diesen Akzenten gehören die Instrumente des organisationsinternen (intramuralen) Wettbewerbs.

Rolle des intramuralen Wettbewerbs In den Jahren 2011 bis 2016 wurden zwischen 2,9 % und 5,6 % des Jahresbudgets der Leibniz-Gemeinschaft in spezifische Instrumente dieses intramuralen Wettbewerbs investiert. Diese Mittel sind auf vier unterschiedliche Instrumente verteilt. Eines davon ist jenes der strategischen Vernetzung, aus dem auch die WissenschaftsCampi dotiert werden.

Im Verhältnis zum Grundbudget sind die in ihrer Höhe durch Bund und Länder festgelegten Mittel, die im Rahmen des Leibniz-Wettbewerbsverfahrens zur Verfügung stehen, gering. Dies gilt vor allem im Vergleich zur Max-Planck-Gesellschaft, zur Helmholtz-Gemeinschaft und zur Fraunhofer-Gesellschaft. Auch stagnieren die Mittel des Leibniz-Wettbewerbsverfahrens seit 2006 auf einem Niveau von 32 Mio. €, während bei den Vergleichsorganisationen ein Zuwachs zu verzeichnen ist.

Leibniz-WissenschaftsCampi sind ein Instrument der Leibniz-Gemeinschaft zur regionalen Vernetzung ihrer Institute mit den Hochschulen, um „wissenschaftliche Leuchttürme“ internationaler Sichtbarkeit zu etablieren. Das Instrument Leibniz-WissenschaftsCampus besteht seit 2011.

19 WissenschaftsCampi Derzeit gibt es 19 Leibniz-WissenschaftsCampi. Gegenstand dieser Evaluation sind jene 10 Leibniz-WissenschaftsCampi, die länger als zwei Jahre bestehen und aus den Mitteln der Förderlinie „Strategische Vernetzung“ gefördert wurden.

Leibniz-WissenschaftsCampi werden von einem Leibniz-Institut koordiniert. Durchschnittlich sind zwei Leibniz-Institute sowie zwei Hochschulen und zwei weitere externe Partner an einem Standort beteiligt. Insgesamt hat die Leibniz-Gemeinschaft für die WissenschaftsCampi in der Zeitspanne 2011–2020 18,5 Mio. € ausgegeben bzw. bereitgestellt.

2011–2020: 18,5 Mio. € Der Betrag, der einem WissenschaftsCampus aus dem intramuralen Wettbewerb jährlich zur Verfügung stand, belief sich 2011 durchschnittlich auf 126.000 €, 2014 durchschnittlich auf 234.000 € und 2015 durchschnittlich auf 269.000 €. Neben den Mitteln aus dem intramuralen Wettbewerb stehen den Campi in wesentlichem Umfang Eigen- und Drittmittel zur Verfügung. Eine Kofinanzierung durch Universitäten und Länder ist Voraussetzung.

In den Ausschreibungen 2014 und 2015 erreichten WissenschaftsCampi eine Förderquote von 50 % bzw. 37 %.

Governance Die WissenschaftsCampi haben eine Sprecherin/einen Sprecher und eine Koordinatorin/einen Koordinator und sind keine Rechtsperson. Sie geben sich ihr eigenes wissenschaftliches Programm und bestimmen einen wissenschaftlichen Beirat.

Aktivitäten der Campi Zu den Hauptaktivitäten der Campi zählen (vgl. Dossier 3.3.):

- die verstärkte Kooperation in der Betreuung und Ausbildung von NachwuchswissenschaftlerInnen,
- das gemeinsame Anbieten von Lehrveranstaltungen,
- die Veranstaltungsorganisation,
- die Umsetzung von gemeinsamen Drittmittelanträgen,
- die gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen,
- eine abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit.

Dossier Weitere Angaben zu den WissenschaftsCampi der Leibniz-Gemeinschaft, insbesondere zu Budgets, Förderempfängern und Ausschreibungen finden sich im Dossier WissenschaftsCampi
DOI: 10.5281/zenodo.1012689



Rahmenbedingungen

Die Leibniz-WissenschaftsCampi profitieren von ihrer Einbettung in eine dynamische und differenzierte deutsche Förderlandschaft. Neben dem Pakt für Forschung und Innovation starteten in den letzten zehn Jahren noch zwei weitere Wissenschaftspakte – die Exzellenzinitiative und der Hochschulpakt 2020. Aus diesen Programmen floss etwa eine Milliarde € pro Jahr in das deutsche Wissenschaftssystem. Zwischen 2011 und 2015 wuchs das Budget der Leibniz-Gemeinschaft um 19 %.

Breite Förderlandschaft

Neben diesen langfristigen Pakten unterstützen Bund, Länder und private Stiftungen Wissenschaft und Forschung auf vielfältige Weise. Zur Illustration: Der Begriff „Campus“ wird in der deutschen Förderlandschaft etwa auch vom Bundesministerium für Bildung und Forschung verwendet. Angesichts dieser erfreulichen Dichte an Förderungsinitiativen stellt die Zurechenbarkeit des Outputs von individuellen Forschenden bzw. von Förderinstrumenten wie jenem des WissenschaftsCampus zu einer einzelnen Initiative eine besondere evaluatorische Herausforderung dar.

Herausforderungen der Zurechenbarkeit

WissenschaftsCampi entstehen unter sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Sie sollen Gelder der Länder und der Universitäten mobilisieren, wobei die Möglichkeiten dieser Partner, Beiträge zu leisten, von Fall zu Fall unterschiedlich sind. Zu bedenken ist auch, dass die Leibniz-Gemeinschaft neben einer Zweckbindung keine Vorgaben in Bezug auf die Mittelverwendung macht, sodass die WissenschaftsCampi in der Art der Mittelverwendung frei sind und diese Flexibilität auch produktiv nutzen.

Heterogene Rahmenbedingungen

Diese Heterogenität von Rahmenbedingungen und Mittelverwendung hat zur Folge, dass die WissenschaftsCampi mit unterschiedlichen Vorzeichen entstehen und unterschiedlich ausgestattet sind.

Wechselwirkungen und Interdisziplinarität

Geglückter Brückenschlag

Wir beurteilen die WissenschaftsCampi als einen geglückten Versuch, eine Brücke zwischen der Leibniz-Gemeinschaft und den Universitäten zu schlagen und gemeinsame Plattformen der Zusammenarbeit zu schaffen. Mit diesen Plattformen ist es der Leibniz-Gemeinschaft gelungen, die intrainstitutionelle Zusammenarbeit in den Regionen zu stärken und damit auch als Gemeinschaft über die Summe ihrer Teile hinauszuwachsen.

Thema und *Community* bilden die Identität des Campus. Mit den WissenschaftsCampi erscheint uns auch die Motivierung von WissenschaftlerInnen aus anderen Disziplinen, an einem gesellschaftlich re-

**Thema und Community
bilden Identität**

levanten Thema gemeinsam zu arbeiten und eine neue wissenschaftliche *Community* zu bilden, bestens gelungen.

Die beteiligten Leibniz-Institute haben die Chancen, die eine solche innovative Plattform bietet, ergriffen und konnten an den Standorten sehr oft neue Wege der Zusammenarbeit beschreiten. Ihr Engagement trifft auf ein doppeltes Interesse: jenes der Universitäten, Zugang zu außeruniversitären Strukturen zu finden und in größeren Verbänden zu denken, und jenes der Leibniz-Institute, den Dialog mit der universitären Forschung auszubauen. Dabei fungieren die WissenschaftsCampi als Anschlag, indem sie ein neues Dach bieten, unter dem sich das Potenzial wissenschaftlicher Zusammenarbeit entfalten kann. Es ist ihnen gelungen, an ihrem Standort und im Wissenschaftssystem viel Dynamik zu erzeugen.

**Anschlag für
innovative Plattformen**

An vielen der Standorte bestanden zwar auch vor der Gründung des WissenschaftsCampus Formen des wissenschaftlichen Austauschs. In diesen Fällen haben die WissenschaftsCampi auf Bestehendem aufgebaut und vorhandene Formen der Kooperation im Sinne der Entwicklung einer kritischen Masse intensiviert, etwa durch gemeinsame Berufungen.

Die Erfolgsfaktoren des Instruments sind:

**Flexibilität, Freiheit,
Hebel, Sichtbarkeit**

- Flexibilität: Beim Mitteleinsatz bestehen – jenseits der Zweckbindung – keine einschränkenden Vorgaben.²
- Hohe Freiheitsgrade innerhalb der Campi: Durch die Abwesenheit von starren Zeit- und Arbeitsplanvorgaben werden den WissenschaftlerInnen hohe Freiheitsgrade zugestanden.
- Anschlag: Die Finanzierung der Leibniz-Gemeinschaft ermöglicht es, Bestehendes zu bündeln und Neues anzustoßen.
- Hebelwirkung: Unter dem Dach „WissenschaftsCampus“ finden sich verschiedene Fördergeber zusammen, um an einem gemeinsamen Strang zu ziehen.

Aggregationsprozess

Somit wurde – ganz im Sinne der beteiligten Partnerorganisationen – ein Aggregationsprozess begonnen, der es in vielen Fällen ermöglichte, auch neue Themenfelder zu entwickeln.

² Die Angemessenheit der vorgesehenen Mittelverwendung ist Gegenstand des gutachtergestützten Auswahlverfahrens der Leibniz-Gemeinschaft.

Sichtbarkeit und gesellschaftliche Wirksamkeit der WissenschaftsCampi

Mit den WissenschaftsCampi will die Leibniz-Gemeinschaft Sichtbarkeit in verschiedenen Bereichen erzeugen: in der wissenschaftlichen, in der wissenschaftspolitischen Arena und nicht zuletzt in der Gesellschaft. Hierfür konnten wir eine Reihe von sehr guten Beispielen identifizieren. Die Leibniz-Gemeinschaft nimmt hierbei keine Priorisierung vor, auch weil wissenschaftliche Exzellenz und gesellschaftliche Relevanz auf vielfältige Weise erzielt werden können.

Sichtbarkeit in verschiedenen Arenen

Allerdings ist dies, wenn in dieser Weise auf Dauer gestellt, nicht dazu geeignet, den WissenschaftsCampi und in weiterer Folge der Leibniz Gemeinschaft ein spezifisches Profil zu geben.

Orientierung notwendig

Für zukünftige Ausschreibungen wird es deshalb nach unserem Urteil notwendig sein, deutlichere Signale über die konkreten Anforderungen und die Zielsetzung der Leibniz-Gemeinschaft an ihre WissenschaftsCampi zu setzen. In Zukunft sollte der *Bottom-up*-Ansatz zwar beibehalten, aber in einem mehrstufigen Förderverfahren strategisch begleitet werden (siehe unten).

Es ist jedoch, was die Erwartungen an das Instrument insgesamt betrifft (siehe *Logic Chart* der WissenschaftsCampi im Dossier), Vorsicht einzumahnen. Die Erwartung, mit allen Campi in nächster Zukunft große *Centers of Excellence* zu schaffen, ist wahrscheinlich zu optimistisch. Auch wenn das Potenzial der WissenschaftsCampi beachtlich ist, vieles angeregt und vieles gebündelt werden konnte, sind angesichts der gewollten – und sinnvollen – Regionalität des Instruments die Begriffe „Exzellenz“ und „Leuchttürme“ zurückhaltend zu verwenden.

Realistische Erwartungen

Gesellschaftliche Wirksamkeit wiederum ist vielschichtig und umfasst viele Dimensionen (verschiedene Zielgruppen, neue Methoden, Behandlungen usw.). WissenschaftsCampi können gewiss nicht alle diese Dimensionen ansprechen. Wenn es den Campi gelingt, allen beteiligten WissenschaftlerInnen eine Plattform zu bieten, um in der Region zu einem Thema Gehör zu finden, ist viel erreicht. Die Voraussetzungen sind vorhanden, weil durch die WissenschaftsCampi eine kritische Masse entstehen konnte, die problembezogen forscht.

Hebelwirkung

Die Campi bieten den beteiligten WissenschaftlerInnen ein Dach, unter dem sie sich rund um ein Thema zusammenfinden und Sichtbarkeit erlangen können: Die „Marke“ WissenschaftsCampus (virtuell und weniger physisch manifest) verschafft, am Standort und gegenüber den Anspruchsgruppen aus Politik und Wissenschaft in der Region, Bedeutung und Sichtbarkeit. Davon zeugt auch die Hebel-

wirkung, die das Instrument durch die Einwerbung zusätzlicher Mittel von Ländern und Universitäten entfalten konnte.

Langer Atem
notwendig

Die Verzahnung der relevanten Akteure aus Wissenschaft und Politik an einem Standort rund um ein gesellschaftlich relevantes Thema ist eine Leistung. Durch eine periodische Evaluation und ein zweistufiges Förderverfahren könnten Strukturen geschaffen werden, die in weiterer Folge auch zu einer größeren internationalen Sichtbarkeit des Standorts beitragen werden.

Neue Wege in der Forschung

In der wissenschaftlichen Arbeit der WissenschaftsCampi sind insbesondere zwei Ausprägungen zu beobachten: (i) die Bündelung bestehender Kompetenzen und (ii) die Schaffung neuer wissenschaftlicher Impulse für den Standort. Beide Ausprägungen schließen sich nicht aus: Sie kommen in den WissenschaftsCampi gemeinsam vor und ergänzen sich. Der Charme des Instruments liegt gerade darin, dass es das eine zulässt und das andere ermöglicht. Glanz entwickeln die WissenschaftsCampi dort, wo sie auf problembezogene Fragestellungen in neuen Akteurskonstellationen neue Antworten suchen.

In der Selbstdarstellung der WissenschaftsCampi ist Interdisziplinarität ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal des Instruments. Das ist insofern bemerkenswert, als Interdisziplinarität im Zielkatalog der Campi nicht explizit genannt wird.

Die WissenschaftsCampi sollen zukünftig stärker danach ausgerichtet sein, neue Wege in der Forschung zu ermöglichen. Die Leibniz-Gemeinschaft kann diese Ausrichtung etwa durch eine prägnantere Zieldefinition des Instruments und eine sorgsame Definition der *Ex-ante*-Kriterien bei der Auswahl der WissenschaftsCampi verstärken.

Regionale
Sprungbretter

Dabei sind Ausdauer und Risikofreude der Partner Leibniz-Gemeinschaft, Universitäten und Länder notwendig. So können WissenschaftsCampi regionale Sprungbretter sein, um in weiterer Folge auch international reüssieren zu können. Allerdings ist eine vierjährige Perspektive für die Schaffung eines auch international sichtbaren Standorts zu kurz. In den ersten Jahren wird sich die Forschungsarbeit der Campi noch nicht unmittelbar an Zitationen und gemeinsamen Publikationen in Topjournals messen lassen können: Wenn Neues entstehen soll, muss auch Risiko genommen werden.

Im regionalen Bereich haben die WissenschaftsCampi schon viel erreicht. Sie tragen dazu bei, jene kritische Masse zu ermöglichen, die in weiterer Folge für eine internationale Sichtbarkeit notwendig ist. Dass neben regionaler Stärke auch eine globale wissenschaftliche

**Internationale
Sichtbarkeit**

Präsenz möglich ist, haben jene Campi, die schon einige Jahre bestehen, demonstriert. Gemeinsam mit regionalen PartnerInnen diesen ersten Schritt zu tun, und dies nicht vom gesellschaftlichen Umfeld abzukoppeln, ist Erfolgsmerkmal der WissenschaftsCampi.

WissenschaftsCampi – die Perspektive

Die Themen, um die sich die WissenschaftsCampi der Leibniz-Gemeinschaft gruppieren, sind für die Identität derselben ganz wesentlich. Dass diese Themen aus den Instituten der Leibniz-Gemeinschaft selbst kommen, d. h. *bottom-up* vorgeschlagen werden, ist hierfür ausschlaggebend.

**Ideenlieferant – aus
den Standorten heraus**

Eine wesentliche Änderung in der Konzeption der Campi wäre es, von diesem Prinzip abzurücken und Themen *top down* vorzugeben. Eine solche Vorgehensweise würde quer zu anderen Erfolgsfaktoren des Instruments – Regionalität, Diversität, Flexibilität – liegen. Somit würden dem Instrument wesentliche Funktionen genommen – die des Ideenlieferanten (aus den Standorten heraus) und die des Aufbrechens festgefahrener Strukturen.

Aber auch der Wunsch der Leibniz-Gemeinschaft, mit dem Instrument WissenschaftsCampi strategische Eckpfeiler zu setzen, erscheint uns legitim und für die wissenschaftspolitische Rolle der Leibniz-Gemeinschaft erstrebenswert. Die Kombination von bestehender, erfolgreicher *Bottom-up*-Praxis und deutlicherer strategischer Orientierung könnte zeitlich gegliedert werden: In den drei Phasen der WissenschaftsCampi, die weiter unten festgemacht werden, ist in der ersten ein striktes Festhalten am *Bottom-up*-Prinzip zu empfehlen; in den weiteren Stufen sollte die Leibniz-Gemeinschaft allerdings sowohl die Rechtfertigung als auch die Grundlage haben, strategische Entscheidungen zu treffen.

**WissenschaftsCampi –
drei Stufen**

WissenschaftsCampi sollen in einer ersten Phase („Ideen generieren“, 0–4 Jahre nach dem Start) ein Instrument sein, das zur Themenfindung dient, eine Experimentierphase darstellt und den Boden für mehr aufbereitet. Mit großer Flexibilität wird es einem WissenschaftsCampus über vier Jahre ermöglicht, zu einem gesellschaftlich relevanten Thema Vorhandenes zu bündeln und Neues auszutesten. In der *Ex-ante*-Evaluation der WissenschaftsCampi wird zu prüfen sein, ob die vorgeschlagenen Plattformen ein Versprechen für die Zukunft und einen Nukleus für die Entwicklung exzellenter Trends am Standort bieten. In dieser ersten Phase sind es nicht bibliometrische Indikatoren, die als Erfolgskriterien herangezogen werden können. Die entstandenen Kooperationen sollen Zeit haben, sich zu entwickeln – und dürfen natürlich da und dort auch scheitern können. Falls sich der WissenschaftsCampus für eine Fortsetzung ausspricht, findet am Ende dieser ersten Phase eine Evaluation statt, die über-

1. Phase: Versprechen für die Zukunft

prüft, ob es Evidenz dafür gibt, dass sich das zu Beginn gegebene Versprechen einlösen lässt. Bei der Entscheidung über eine Fortsetzung wird die Leibniz-Gemeinschaft auch von strategischen Prioritäten geleitet.

Zweite Phase: Impulse geben

In einer zweiten Phase („Impulse geben“, 5–8 Jahre nach dem Start) sollen die erfolgreichen WissenschaftsCampi beweisen, dass das Potenzial, das in der ersten Phase angestoßen wurde, nachhaltig umgesetzt wird. Haben die aufgebauten Strukturen und Strategien erste Erfolge erkennen lassen? Auch diese zweite Phase wird durch eine Evaluation abgeschlossen, die insbesondere den wissenschaftlichen Output des WissenschaftsCampus auf internationaler Ebene beleuchtet.

3. Phase: außerhalb des Instruments

Im Hinblick auf eine etwaige Fortsetzung außerhalb des spezifischen Instruments WissenschaftsCampus sollte die Trägerschaft des WissenschaftsCampus, d. h. die Leibniz-Gemeinschaft und die beteiligten Länder und Universitäten, nach acht Jahren folgende Optionen erwägen: (i) die Institutionalisierung einer nachhaltig wirkenden Zusammenarbeit; (ii) ein Ende der Finanzierung, weil sich der angedachte Mehrwert der Zusammenarbeit erschöpft hat; (iii) eine inhaltliche Neuausrichtung mit der Gründung eines neuen Wissenschaftscampus. So könnten die Campi in ihrer unterschiedlichen Ausprägung die Funktion erfüllen, für die Profilbildung am Standort Ideen zu liefern und Impulse für dessen innovative Entwicklung zu geben.

WissenschaftsCampi als Katalysator

Die derart dreistufig gestalteten Campi, die die Erfolgskriterien erfüllen, könnten sich auf diese Weise auch in größeren, internationalen Zusammenhängen weiterentwickeln. Exzellenz und Sichtbarkeit auch im internationalen Kontext müssen am Ende die Ziele sein, die WissenschaftsCampi sind der Katalysator auf dem Weg dorthin. Die Leibniz-Gemeinschaft soll dieses dreistufige Modell mit dem oben beschriebenen Evaluierungssystem begleiten, das jeweils Kriterien und Schritte definiert. Um Effekte der Evaluationsmüdigkeit zu vermeiden, ist anzuregen, ein solches System bestmöglich auf andere Routinen in der Leibniz-Gemeinschaft abzustimmen.

Design, Governance und Prozesse

Mit den WissenschaftsCampi hat die Leibniz-Gemeinschaft ein Instrument geschaffen, das bei den beteiligten WissenschaftlerInnen und Institutionen auf hohes Interesse und Begeisterung stößt, was angesichts der moderaten Mittelausstattung besonders bemerkenswert erscheint. Freiheit und Flexibilität sind die größten Assets, die die Leibniz-Gemeinschaft in der Ausgestaltung bewahren sollte. Wesentliche Schwächen sind (a) die fehlende, über eine Förderperiode hinausgehende Planung und (b) das Fehlen eines Evaluierungskonzepts (jenseits der bestehenden Strukturen).

Mit viel Engagement der beteiligten Organisationen ist es gelungen, Plattformen zu schaffen, die Neues ermöglichen und die Sichtbarkeit erhöhen. Das Instrument begeistert die beteiligten WissenschaftlerInnen aufgrund seiner Flexibilität und des Freiraums für autonome Entscheidungen. Es ermöglicht, Dinge zu tun, die im als strikt wahrgenommenen Korsett der Universitäten und der Institute nicht möglich gewesen wären. Dies wird von den Beteiligten und vom Evaluatorteam gleichermaßen als Mehrwert angesehen.

Good Practice Die Breite und die Vielfalt der Aktivitäten, die die Campi dabei entwickelt haben, sind beeindruckend. Punktuell hervorzuheben sind hierbei die gemeinsame Betreuung von DoktorandInnen (im „Tandem“), große, von Post-Docs eigenständig organisierte Konferenzen, die vielfältigen Bemühungen, den Austausch zwischen wissenschaftlichen PartnerInnen problemorientiert zu strukturieren, und die Bereitschaft, auch im Kleinen die Arbeit der beteiligten WissenschaftlerInnen zu unterstützen.

Flexibilität Positiven Eindruck hat hinterlassen, dass eine Reihe von WissenschaftsCampi Mittel dazu verwenden, *seed funds* auszuloben, um Dinge zu erproben, die im Rahmen der strikteren Förderlogik von Drittmittelgebern nicht möglich wären. Auch ist als positiv zu werten, dass die Campi nicht nur den EntscheidungsträgerInnen, sondern auch jüngeren WissenschaftlerInnen Möglichkeiten des Austauschs geben. Allerdings ist es schwierig, angesichts der Heterogenität der WissenschaftsCampi *good practices* explizit zu machen – die Flexibilität der Leibniz-Gemeinschaft, die diese Vielfalt ermöglicht, ist jedenfalls als eine *good practice* zu werten: WissenschaftsCampi fördern Kreativität im Hinblick auf das Design von Maßnahmen und die Schaffung neuer Formate und neuer Kommunikationsstrukturen.

Derzeit existieren 19 WissenschaftsCampi. Bei einer Zahl von 91 Leibniz-Instituten dürfte bis zu ein Drittel davon die Trägerschaft eines Wissenschaftscampus übernehmen können.

Förderhöhe Über die Jahre ist die Förderhöhe pro Campus aus Mitteln des intramuralen Wettbewerbs auf 269.000 € angestiegen. Je nach Thema

und Ausgangslage am Standort ist dies die untere Grenze, die die Leibniz-Gemeinschaft je Campus vergeben sollte. Die obere Grenze dürfte vom finanziellen Engagement der beteiligten Institutionen abhängen.

Hebelwirkung Die Hebelwirkung, die die Leibniz-Gemeinschaft mit der Initiative WissenschaftsCampi für die Standorte erreicht, ist beachtlich. Dabei ist sie abhängig davon, wie gut es gelingt, die unterschiedlichen Partner aus Wissenschaft und Politik für das Instrument zu begeistern. Die Herausforderung wird es sein, das Regelwerk der Campi so beizubehalten, dass es im Wettbewerb faire Chancen für alle Standorte bietet und flexibel genug ist, um auf unterschiedliche Rahmenbedingungen reagieren zu können. Zielvorstellung bleibt: die Mittel, die die (i) Leibniz-Gemeinschaft einem Campus aus dem intramuralen Wettbewerb zur Verfügung stellt, sollten von den beteiligten (ii) Leibniz-Instituten, (iii) Universitäten und (iv) vom Land verdreifacht werden. Die Formulierung der jüngsten Ausschreibung ist hierfür ein guter Startpunkt.

Perspektive und Planbarkeit Die Leibniz-Gemeinschaft soll in einem Programmdokument die wesentlichen Eckpunkte des Instruments WissenschaftsCampi für die nächsten Jahre festlegen. Damit werden ein transparenter Bezugsrahmen und Planbarkeit für die Campi geschaffen. Inhalte dieses Programmdokuments sollen neben Mission, Zielen und intendierten Wirkungen die unterschiedlichen Phasen des Instruments, Ausschreibungsrhythmen, Fristen für eine Wiedereinreichung und Förderhöhen sowie das Evaluierungskonzept sein.

Evaluierungssystem Teil dieses Programmdokuments soll auch das im vorigen Kapitel beschriebene Evaluierungssystem sein, das messbare Kriterien zu beinhalten hat. In der ersten Phase sollen die EvaluatorInnen die Aktivitäten im Campus mit großer Toleranz auch dahingehend bewerten, ob Mut zum Risiko besteht und Erfolgsaussichten gegeben sind, und nicht einzig danach, welche Outputs bereits erzielt wurden. Der Fokus bei der Auswahl soll auf einer Potenzialanalyse liegen. In der Fortsetzung (ab 4 Jahre) können dann auch strategische Kriterien vorgegeben und der Evaluierungsprozess um Indikatoren wie gemeinsame Publikationen, Vorträge auf überregionalen Konferenzen, gemeinsam eingereichte Anträge (Exzellenzcluster, SFB-Anträge, EU-Förderungen), gemeinsam betreute Dissertationen, Einbindung in internationale Netzwerke, eingeladene GastwissenschaftlerInnen, internationale Rekrutierungen etc. erweitert werden. Klassische bibliometrische Qualitätsanalysen, wie bspw. der h-Faktor, erscheinen nach vier Jahren und insbesondere ob der häufig interdisziplinären Forschung verfrüht.

Fortsetzungs- und Neuantrag

Im Vorhergehenden wurden die unterschiedlichen Phasen, die aus einer Initiative WissenschaftsCampus finanziert werden können,

beschrieben als: Phase I – „Ideenlieferanten“, Phase II – „Impulsgeber“. Den Phasen liegen unterschiedliche (Evaluierungs-)Kriterien zugrunde, die eine klare Trennung von Neu- und Fortsetzungsantrag bedingen. Die Leibniz-Gemeinschaft soll hierzu unterschiedliche Fördergefäße benennen, die jedoch durchaus miteinander kommunizieren können. Dies wäre sowohl im Hinblick auf einen allfällig geplanten Ausbau der Anzahl wie auch auf die Planungssicherheit der bereits bestehenden Campi vorteilhaft. Darüber hinaus wird dadurch die Planung der Bereitstellung notwendiger Budgetmittel erleichtert.

Governance Die Rolle der wissenschaftlichen Beiräte wird als sehr positiv eingeschätzt. Allerdings ist zu definieren, ob diese Gremien Beratungsgremien sind, die im Auftrag der in den Campi tätigen WissenschaftlerInnen handeln und, die Campi in ihrer inhaltlichen Ausrichtung unterstützen, oder als externe EvaluatorInnen im Auftrag der GeldgeberInnen genutzt werden. Eine Vermischung beider Rollen ist nicht wünschenswert.

Konturschärfe Bei aller Flexibilität muss klar und transparent kommuniziert werden, wofür das Instrument „WissenschaftsCampus“ steht. Zu dieser „Markenbotschaft“ gehören eine klare, realistische Mission der Leibniz-Gemeinschaft sowie verlässliche und nachhaltige Rahmenbedingungen.

Das positive Bild, das im Rahmen dieser Evaluierung von den WissenschaftsCampi gezeichnet wird, kann nicht losgelöst vom Wettbewerb –und damit verbunden von der Qualitätssicherung – betrachtet werden, der ihrer Vergabe zugrunde liegt.

Wettbewerb und Politik Insgesamt soll sich die Leibniz-Gemeinschaft für eine Stärkung des Wettbewerbselements einsetzen. Hierzu ist Grundvoraussetzung, sich in der Interaktion mit der Politik darum zu bemühen, die Instrumente des intramuralen Wettbewerbs mit einem relevanten Budget auszustatten.

Fazit

Die Evaluierungskommission empfiehlt der Leibniz-Gemeinschaft, ihr Instrument „WissenschaftsCampi“ fortzuführen und auszubauen. Mit diesen Plattformen ist es der Leibniz-Gemeinschaft gelungen, die interinstitutionelle Zusammenarbeit in den Regionen zu stärken und damit auch als Gemeinschaft über die Summe ihrer Teile hinauszuwachsen.

Freiheit und Flexibilität sind die größten Assets der WissenschaftsCampi; die Leibniz-Gemeinschaft soll in der zukünftigen Ausgestaltung des Instruments diese Vorteile bewahren.

Den WissenschaftsCampi liegt ein breiter Zielkatalog zugrunde. Eine Schärfung dieses Zielkatalogs wird empfohlen, um bei allen Beteiligten realistische Erwartungen an das Instrument erzeugen zu können.

Exzellenz und Relevanz sind Aspekte, die in Wissenschaft und Forschung Hand in Hand gehen. Die Entwicklung eines Forschungsstandorts kann nicht von seiner gesellschaftlichen Trägerschaft abgekoppelt werden. Ein WissenschaftsCampus kann hierfür Verantwortung übernehmen; in einem überschaubaren Ausmaß, auf sein Thema konzentriert, gemeinsam mit den PartnerInnen vor Ort.

Die WissenschaftsCampi sollen zukünftig stärker danach ausgerichtet sein, neue Wege in der Forschung zu ermöglichen. Dabei sind Ausdauer und Risikofreude der Partner Leibniz-Gemeinschaft, Universitäten und Länder notwendig. So können WissenschaftsCampi regionale Sprungbretter sein, um in weiterer Folge auch international reüssieren zu können.

Die Mittel, die die Leibniz-Gemeinschaft im Rahmen ihres intramuralen Wettbewerbs jedem Campus zur Verfügung stellt, sollen sich zwischen 300.000 und 400.000 € p.a. einpendeln.

WissenschaftsCampi sollen in Zukunft in zwei Phasen gefördert werden: In der ersten Phase („Ideen generieren“, 0–4 Jahre) werden Potenziale ausgelotet und gestärkt, Neues wird, auch mit Mut zum Risiko, erprobt. In der zweiten Phase („Impulse geben“, 5–8 Jahre) sollen diese Potenziale global anschlussfähig gemacht werden.

Nach Auslaufen der Förderung als WissenschaftsCampus ist es Sache der Leibniz-Gemeinschaft und ihrer Partner, zu entscheiden, ob es einer institutionellen Neuordnung am Standort bedarf.

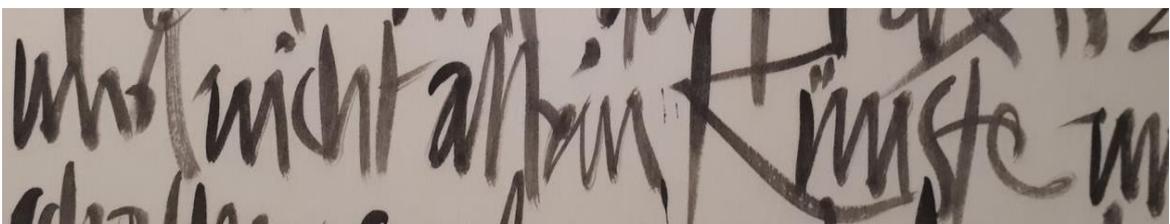
WissenschaftsCampi entstehen aus dem Standort heraus und *bottom-up*. Davon soll nicht abgerückt werden. Allerdings soll es durch eine Mehrstufigkeit des Instruments der Leibniz-Gemeinschaft ermöglicht werden, strategische Elemente in die Entscheidungsfindung zu tragen.

Die Leibniz-Gemeinschaft muss Anstrengungen unternehmen, um den WissenschaftsCampi Perspektive und Planbarkeit mitzugeben. Dazu gehört auch die Einführung eines Evaluierungssystems (jenseits der bestehenden Beiräte und der jährlichen Sachstandsberichte).

Die Leibniz-Gemeinschaft soll sich in Interaktion mit der Politik darum bemühen, eine langfristige Finanzierung des Instruments WissenschaftsCampi sicherzustellen. Dabei muss klargemacht werden, dass ein WissenschaftsCampus nicht *ad infinitum* gefördert wird.

Insgesamt soll die Leibniz-Gemeinschaft das Element Wettbewerb in ihren Verfahren stärken.

Am Ende dieser Anstrengungen soll ein Instrument stehen, das sowohl Konturschärfe aufweist als auch das Potenzial der Standorte fördert, mittelfristig Zentren von internationaler wissenschaftlicher Sichtbarkeit werden zu können.



Die Mitglieder der Evaluierungskommission

Antonio Loprieno (Vorsitzender, Universität Basel) ist Professor für Ägyptologie und Geschichte der Institutionen und ehemaliger Rektor der Universität Basel. Seine Forschungsgebiete sind die ägyptische Sprachgeschichte und die Hochschulforschung. Er präsidiert den Österreichischen Wissenschaftsrat.

Jakob Edler ist Professor für Innovationspolitik und Strategie an der University of Manchester. Er ist Direktor des Manchester Institute of Innovation Research (MIoIR). Seine Forschungsinteressen liegen in der Analyse und Konzeptualisierung von *Governance* und Politik in Wissenschaft und Innovation.

Erich Kirchler ist Professor für Wirtschaftspsychologie und Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft an der Universität Wien. Seine Forschungsaktivitäten betreffen vor allem die Steuerpsychologie und das Geldmanagement in privaten Haushalten.

Wolfgang Knoll (Austrian Institute of Technology – AIT) ist wissenschaftlicher Geschäftsführer des AIT Austrian Institute of Technology, des größten außeruniversitären Forschungsunternehmens in Österreich. Sein Forschungsgebiet ist die Membran-Biophysik und Bio-Sensor-Entwicklung mit einem Schwerpunkt auf der biomimetischen Geruchs-sensorik.

Nadia C. Mösch-Zanetti ist Professorin für Anorganische Chemie am Institut für Chemie der Karl-Franzens-Universität. Ihre Forschungsinteressen liegen in der Aufklärung der Funktionsweise von Metalloenzymen und der Entwicklung von metallorganischen Katalysatoren.

Renée Schroeder ist Gruppenleiterin und Universitätsprofessorin am Institut für Biochemie der Max F. Perutz Laboratories, eines Gemeinschaftsunternehmens der Universität Wien und der Medizinischen Universität Wien. Sie forscht auf dem Gebiet der Biochemie, vor allem über die Ribonukleinsäure.

Title	Evaluation der Leibniz-WissenschaftsCampi. Bericht der ExpertInnenkommission
Authors	Antonio Loprieno, Jakob Edler, Erich Kirchler, Wolfgang Knoll, Nadja Mösch-Zanetti, Renée Schröder
Corresponding Author	Antonio Loprieno
Author Affiliations	Faculty of Business and Economics, University of Basel President of the Austrian Science Board, Vienna
DOI	DOI: 10.5281/zenodo.1012695
Publishing Date	28.11.2017
Publication Type	Report
Publication Venue	Zenodo
Peer Review	No
Subject Areas	Program Evaluation
Keywords	Leibniz-Gemeinschaft, Leibniz-WissenschaftsCampi, Evaluierung, strategische Vernetzung
Copyright	Loprieno et al. 2017
Licence	This is an open access publication distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) , which permits unrestricted use, distribution, reproduction and adaptation in any medium and for any purpose provided that it is properly attributed. For attribution, the original author(s), title, publication source and either the DOI or URL of the article must be cited.
Cite as	Loprieno, A. et al (2017). Evaluation der Leibniz - WissenschaftsCampi Bericht der ExpertInnenkommission. Rapporteur: Klaus Zinöcker. DOI: 10.5281/zenodo.1012695
Data Availability	–
Competing Interests	None
Funding	The preparation of this evaluation was funded by the Leibniz-Gemeinschaft.
Author Contributions	All authors contributed equally.
Acknowledgements	We gratefully acknowledge the support provided by the Austrian Science Fund (FWF), namely Klaus Zinöcker (Rapporteur), Ina Matt and Birgit Woitech in conducting the evaluation